

Autoren:  
Thomas Sattelberger & Fritz Gairing

Titel:  
Ceterum censeo ...

P-OE-Gespräch mit Dr. h.c. Thomas Sattelberger  
zur Bedeutung von strategischer Personal- und Organisationsentwicklung an deutschen  
Hochschulen und Forschungseinrichtungen

*Erschienen in:*

Zeitschrift: Personal- und Organisationsentwicklung  
in Einrichtungen der Lehre und Forschung (P-OE)  
Erscheinungsjahr: 2024  
Ausgabe: 2  
Jahrgang: 19  
Seiten: 58-64  
ISSN: 1860-3033  
Verlag: UniversitätsVerlagWebler  
Ort: Bielefeld

**Impressum/Verlagsanschrift:** UniversitätsVerlagWebler, Reepeweg 5, 33617 Bielefeld

Für weitere Informationen besuchen Sie unsere Website:  
[www.universitaetsverlagwebler.de](http://www.universitaetsverlagwebler.de)

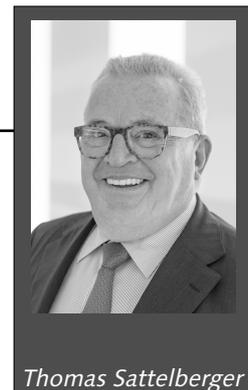
Oder wenden Sie sich direkt an uns:  
E-Mail: [info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de)  
Telefon: 0521/ 923 610-0



UniversitätsVerlagWebler – Der Fachverlag für Hochschulthemen

## Ceterum censeo ...

### P-OE-Gespräch mit Dr. h.c. Thomas Sattelberger zur Bedeutung von strategischer Personal- und Organisationsentwicklung an deutschen Hochschulen und Forschungseinrichtungen.



Thomas Sattelberger

Foto: Wolfgang Maria Weber

Thomas Sattelberger war lange Jahre HR-Top-Manager in deutschen DAX-Unternehmen. Nach beruflichen Stationen bei Daimler, Lufthansa und Continental verantwortete er zuletzt bis 2012 als Personalvorstand die Funktion als Arbeitsdirektor bei der Deutschen Telekom. Nach seiner beruflichen Tätigkeit in der freien Wirtschaft wurde er für die FDP von 2017 bis 2022 in den Deutschen Bundestages gewählt und war von Dezember 2021 bis Juni 2022 Parlamentarischer Staatssekretär im Bundesministerium für Bildung und Forschung. Sattelberger kämpft mit Leidenschaft für eine disruptive Innovation und radikale Transformation des deutschen Wissenschafts- und Forschungssystems, das er als träge, satt und ineffizient einschätzt. Insbesondere die aus seiner Sicht intransparente und vielschichtig verwobene deutsche Forschungslandschaft ist ihm ein Dorn im Auge. Den großen außeruniversitären Forschungsorganisationen wirft er mangelnde Performance und insbesondere Versagen beim Transfer von Forschungsergebnissen zu praktischem und ökonomischen Nutzen vor. Für Deutschland wünscht sich Thomas Sattelberger nach eigener Aussage einen Aufbruch aus selbstgefälliger Zufriedenheit und Scheingemütlichkeit, einen Ausbruch aus herrschenden Theoriekonzepten und Mustern sowie ideologischen Zwangsjacken. Vor dem Hintergrund seiner Erfahrungen und Analysen benennt er fast gebetsmühlenhaft die nach seiner Meinung gravierenden Schwachstellen deutscher Innovationspolitik.

Doch welche konkreten Veränderungen braucht das deutsche Wissenschaftssystem vor dem Hintergrund vielfältiger Krisen und Herausforderungen?  
Das haben wir Thomas Sattelberger gefragt...

**P-OE:** Herr Sattelberger, die Welt scheint aktuell aus den Fugen zu sein, multiple Krisen, tektonische Verschiebungen im geopolitischem Machtgefüge, Politikverdrossenheit und Gefahren für die Demokratie, Kriege in Europa und im Nahen Osten, radikale wirtschaftliche Umbrüche, technologische Sprünge, Klimawandel etc. Was bedeuten diese gravierenden sozioökonomischen und politischen Dynamiken für die deutsche Wissenschaftslandschaft? Wo sehen Sie die größte Herausforderung als Konsequenz dieser gravierenden Veränderungen?

**Thomas Sattelberger (T.S.):** Diese Beschreibung trifft absolut zu und bei dieser gesamten Aufzählung fällt auf, dass die deutsche Wissenschaftslandschaft schon vor dem Aufbrechen dieser Krisen extrem innovationsarm war. Und das hat sich weiter verschärft. Vor dem Hintergrund dieser sich überlagernden Krisen sind zudem die Erwartungen an die Wissenschaft nach Problemlösungen signifikant gestiegen. Wir haben zwei sich wechselseitig unterstützende Herausforderungen: auf der einen Seite die Innovationsar-

mut aus dem Wissenschaftssystem heraus und auf der anderen Seite die Notwendigkeit, dass die deutsche Wissenschaft sich endlich beim Transfer aufrappelt. Das wird überdeutlich an der aktuellen Dual Use Debatte. An Putins Angriffskrieg ist klargeworden: Der Mensch ist nicht nur gut, sondern er kann zutiefst inhuman sein. Militärisch verwertbare Erkenntnisse, nicht nur Militärtechnologie sind dadurch Schlüsselthema geworden. Doch viele Hochschulen mit oder ohne Zivilklausel verstecken sich immer noch schamhaft vor diesem neuralgischen Thema. Und das gilt nicht nur für MINT-Disziplinen, sondern auch für Geistes- und Sozialwissenschaften inklusive der Betriebswirtschaftslehre.

Die zweite große Herausforderung – und auch da ist die Wissenschaft extrem zögerlich: Die Welt ist nicht mehr multipolar, auch wenn unser Kanzler das gerne beschwört. Sie ist eine bipolare, gespaltene Welt geworden, und das wird Konsequenzen haben für Wissenschafts- und Forschungskooperation, zum Beispiel mit China. Eigentlich muss sich das deutsche Wissenschaftssystem mittelfristig darauf einstellen, dass man kaum

noch Forschung und Kooperation mit China machen kann und dass es Sicherheitstests für die chinesischen Studierenden geben wird

**P-OE:** ... und welche konkreten Konsequenzen ergeben sich aus diesen neuen Herausforderungen?

**T.S.:** Nachdem seit längerem und erst recht aktuell die Unwirksamkeit der Transfer-Strukturen des deutschen Wissenschafts- und Forschungssystems zu Tage treten, stellt sich dringend die Frage nach Science Leadership. Also die Frage, wer führt eigentlich eine Hochschule wohin und wie führt er oder sie diese Hochschule oder diese Forschungseinrichtung in ihren Transformationsherausforderungen? Und – ganz zentral – welche Strukturen haben diese wissenschaftlichen Organisationen, die ihr Handeln ermöglichen oder einschnüren? Es gab ja keine signifikanten Organisationsreformen der Hochschul- und Forschungslandschaft in den letzten Jahrzehnten. Ich habe jetzt gerade auf LinkedIn gepostet: Raus aus den Organisationskasernen der Wissenschaft und rein in neue Strukturen. Und das gilt natürlich nicht nur für die großen außeruniversitären Forschungseinrichtungen und die großen forschungsbasierten Universitäten, sondern insbesondere auch für die Hochschulen für Angewandte Wissenschaften und die kleineren und mittleren regionalen Universitäten, deren Schlüsselthema sein muss, einen Beitrag zur Transformation der regionalen Wirtschaft zu leisten. Bei diesem Anspruch versagen die Hochschulen nach wie vor in breitem Umfang.

**P-OE:** Gibt es noch weitere drängende Aufgaben, die umgehend angepackt werden müssten?

**T.S.:** Wenn man sich die gesamte Landschaft anschaut, insbesondere auch die privaten und die Tech-Hochschulen, dann müsste hier eine Gründerwelle durch das Land gehen, sodass Forschung und Wissenschaft mit zwei Zielsetzungen die Wirtschaft unterstützt, zum einen, dass New Economy entsteht und zum anderen, dass Old Economy reformiert wird.

Vielleicht noch ein letzter Punkt: Was trägt unser Wissenschaftssystem eigentlich zur Stabilisierung unserer Demokratie bei? Ich schaue mir immer lächelnd die sogenannte Wissenschaftskommunikation an, die im Grunde erstens immer nur auf die allemal interessierten Kreise zielt und zweitens meist nur senderorientiert ist statt dialogorientiert. Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen sind als „Public Intellectuals“ und „Public Scientists“ im Grunde kaum sichtbar. Das hat ganz viel mit diesem autistischen Organisationskäfig zu tun. Die Wissenschaftskommunikation ist zwar das äußere ‚Gebräu‘, aber die Normen und Sprachen des Struktur-Käfigs, aus dem heraus man agiert, sind Ursache ihrer Wirkungslosigkeit. Und unsere Demokratie bräuchte eigentlich dringend verständliche, evidenzbasierte Wissenschaft.

**P-OE:** Im Klappentext Ihres aktuellen Buchs „Radikal neu“ schreiben Sie: Einen Fehler dürfen wir nicht mehr machen: angesichts neuer Herausforderungen, die alten Lösungen wiederzukäuen. Das ist ja Ihr Credo: Wer in

der neuen Welt bestehen will, muss sich ihr radikal neu stellen. Was heißt das denn für die Hochschul- und Forschungslandschaft?

**T.S.:** Sich neu stellen bedeutet für die Forschungs- und Hochschullandschaft zuallererst die substanzielle Transformation des eigenen Geschäftsmodells.

Ich habe ja in meinem Buch beschrieben, dass sich in der Profilierung im Hochschulsystem mindestens fünf Profile herauschälen. Zum einen wird die klassische Massen-Hochschule schrumpfend weiterleben. Aber ganz neue Typen entstehen. Zum einen die Online-Hochschule, die auch das weite Gebiet der Weiterbildung von Berufstätigen beackert. Ich habe mit Interesse in der Financial Times gelesen, dass britische Professoren zum Teil vor leeren Hörsälen ihre Vorlesung halten, vielleicht noch drei oder vier Studierende sich dorthin verirren und so in Großbritannien das Modell klassischer Lehre zunehmend verloren geht.

Der dritte Typ Hochschule wären für mich Duale Akademien, in denen von der dualen Berufsausbildung bis zur dualen Promotion alles angeboten wird.

Das Vierte wären für mich regionale Hochschulen als regionale Transformationsmotoren. Hier stellt sich die Frage, wie innovationsfähig Hochschulen nach innen wie nach außen auch im Kontext des Innovationsökosystems einer Region sind.

Schlussendlich die wenigen Deep Tech-Nuklei wie beispielsweise die RWTH, die TU München oder die Uni Heidelberg. Vielleicht mal die deutschen Oxfords und Cambridges. Weltweit sieht man ja, wo die exzellenten Universitäten angesiedelt sind: Wir haben ja gerade mal vier unter den Top 100 im global führenden Shanghai Ranking. Die nötige Re-Strukturierung der außeruniversitären Forschungseinrichtungen (AuF), die ich seit langem die „fetten Katzen“ nenne, wird sicher später im Interview Thema werden

**P-OE:** Eine zentrale Frage – auch dieser Zeitschrift – ist, welchen Beitrag Personal- und Organisationsentwicklung bei diesen großen Herausforderungen an die Wissenschafts- und Forschungslandschaft leisten kann.

**T.S.:** Dazu muss ich noch einmal etwas zum Thema Profilbildung des Hochschulsystems sagen. Es stellt sich provokativ die Frage, ob nicht die sogenannte „dritte Mission“ zur „ersten Mission“ werden muss. Also wenn das Thema Transfer – man könnte es auch einfach nur Problemlösung nennen – das Zentrum der Hochschule würde und Lehre und Forschung quasi Enabler dafür wären. Wenn man das wirklich konsequent neu denkt, hätte das gravierende Konsequenzen. Heute ist ja Transfer oft nur ein Appendix, in manchen Hochschulen auch schon quasi eine „dritte Säule“. Im Grunde müsste es jedoch eine integrierte Wertschöpfungskette sein, die mit verpflichtendem Science Entrepreneurship im ersten Semester beginnt und mit dem Company Building oder mit Patenten oder industrieller Kooperation aufhört.

**P-OE:** Sie fordern in Ihrem Buch, dass Wissenschaft und Forschung raus müssten aus ihrem Elfenbeinturm. Keine ganz neue Forderung. Mit Blick auf die entscheidenden

AkteurInnen taucht jedoch die Frage auf, welchen Beitrag eine strategische Personalentwicklung bei einer „Exit-Strategie aus dem Elfenbeinturm“ leisten kann?

**T.S.:** Für mich besteht Personalentwicklung immer aus Entwicklung und Rekrutierung. Und jetzt fange ich mal ganz bewusst mit dem an, was meistens zu kurz kommt, mit der Rekrutierung. Wenn das Wissenschaftssystem und seine Strukturen vor den anfangs genannten Herausforderungen stehen, dann werden das gestreamlinete, gleichförmig sozialisierte Wissenschaftsgründen nicht mehr richten. Es gehören Disruptoren an die Spitze.

Die frühere Präsidentin der Humboldt-Universität, Sabine Kunst, war so eine, auch der frühere Präsident der TU München, Wolfgang Herrmann oder Dieter Lenzen als er noch FU-Präsident war. Aber dann ist es eigentlich schon aus. Aktuell fallen mir nicht mehr viele ein. Und es bräuchte neben der Gewinnung von Disruptoren eine ambidextre Strukturpolitik, so wie es aktuell in Heilbronn die Dieter Schwarz-Stiftung macht. In deren Strategie spielen natürlich die ETH Zürich und die TU München, die quasi in ein designtes Innovationsökosystem implantiert wurden, eine Schlüsselrolle. Dass so etwas überhaupt passieren kann, dazu braucht es „Schrägenker“ an der Spitze einer Hochschule, vor allem auch wenn man möchte, dass Hochschulen in der Region zu Transformationsmotoren werden. Das lässt sich zwar locker propagieren, aber um das umzusetzen, braucht man einen Disruptor – Mann oder Frau –, der traditionelle Strukturen aufricht.

**P-OE:** Was bedeutet das Thema Science Leadership für die Personalentwicklung?

**T.S.:** Für mich ist bei Personalentwicklung eigentlich immer diese Frage zentral: Wer leitet diese Organisation? Und welches Profil und Mindset haben er oder sie? Personalentwicklung auf der Ebene darunter ist alles „Biotop-Kultur“, Graswurzel-PE. Die kann man vergessen, wenn kein Transformator an der Spitze steht. Das gilt übrigens für Betriebe genauso. Das ist anders als Anfang dieses Jahrhunderts, als noch Hoffnung bestand, dass die alte Führungsriege die Transformation hinkriegt, aber diese Hoffnung hat ja seit den Zehnerjahren getäuscht und enttäuscht. Das heißt aber auch, dass bei der Berufung neuer Professoren und Professorinnen das Thema Transfer und Gründung mindestens so wichtig sein muss wie Publikationen in A + -Journals oder der Frage, wieviel Drittmittel bringt der oder die Kandidatin mit. Beim dritten Thema geht es um den Kanzler. Der Kanzler ist ja häufig ein Gegenpol zum Rektor oder zum Präsidenten und eher der Bewahrer des Status Quo selbst bei schüchternen Reformversuchen des Präsidenten. Auch bei der Rekrutierung für diese Spitzenposition muss man sich anders aufstellen.

Jetzt habe ich über all das gesprochen, was Sie wahrscheinlich nicht erwartet haben. Doch Personalentwicklung beginnt mit der Frage „right people on the bus“ und bei der Rekrutierung ist es wichtig, Persönlichkeiten zu gewinnen, die den Mumm haben, disruptiv einzugreifen und Reformen mit Courage anzupacken.

**P-OE:** Es stellt sich dann natürlich die Frage, wie kommt eine Organisation mit einer Kultur, die wie Sie sie beschreiben, eher satt und träge ist – wie kommt eine solche Organisation also dazu, solche couragierten Personen in entscheidende Funktionen zu holen?

**T.S.:** Es gibt ja nur drei Treiber von Veränderung: Not und Elend, der Gegner vor den Türen und die Vision. Ich fand das spannend in diesem FT-Artikel, dass da Professoren vor fast leeren Vorlesungssälen sprechen. Das hört sich an wie die Droschken-Fahrer angesichts der aufkommenden Automobilwelt. Die wirklich nötige Veränderung kommt erst, wenn einem das Wasser bis zum Hals steht. Ich glaube, dass wir aktuell in vor- oder frühthatcherischen Zeiten leben und das spiegelt sich auch im Wissenschaftssystem. Man kann zwar noch die allerschlimmsten Auswüchse begradigen, wie einen Ex-Fraunhofer-Präsidenten Neugebauer in die Wüste schicken, aber die radikalen Reformen kommen erst zum Tragen, wenn einem das Wasser bis zum Hals steht. Heißt das jetzt, dass man bewusst auf so eine Situation hinarbeitet oder einfach gar nichts mehr macht und die Hände in den Schoß legt? Nein, weil alles, was man heute Produktives macht ja Kerne der Veränderung für die Zeit danach sein können: nach der Katharsis, nach dem Wendepunkt der Krise.

**P-OE:** Organisationen sind nach Ihrer Meinung also nur dann bereit sich radikal zu verändern, wenn sie entweder existenziell bedroht sind oder aber eine leidenschaftliche Vision haben.

Welche Veränderungen können dann öffentliche Einrichtungen, wie Hochschulen und Forschungsinstitute, die weder institutionell noch individuell in ihrer Existenz bedroht sind und bislang auch nicht durch allzu leidenschaftliche Visionen aufgefallen sind, aus eigener Kraft und in eigener Regie gestalten?

**T.S.:** Ich vermute, wenn überhaupt, dann nur rudimentären Wandel.

**P-OE:** Sie fordern echte DisruptorInnen in der Rolle als Hochschul-RektorIn/-PräsidentIn und/oder KanzlerIn. Folgt man systemischen Einschätzungen, dann neigen soziale Systeme dazu, ihre kollektiven und individuellen Verhaltensmuster permanent zu reproduzieren. Woher sollen also DisruptorInnen für couragiertes Science Leadership kommen, wenn vermutlich auch das Wissenschaftssystem zu einer autopoietischen Reinszenierung der bestehenden Verhältnisse neigt?

**T.S.:** Abgesehen davon, dass schon das Beispiel Gorbatschow zeigt, dass jemand, der jahrelang im Zentralkomitee der Kommunistischen Partei der Sowjetunion führend tätig war, das System öffnen, ja sprengen konnte, gibt es jenseits dieses überhöhten Klassikers einige Hochschulpräsidenten, denen man mehr oder weniger disruptive Führung zuschreiben kann. Ich war vor Jahren Kuratoriumsmitglied der Freien Universität (FU). Der damalige Präsident Dieter Lenzen brach die klassischen Dekanatsstrukturen auf und bildete interdisziplinäre Cluster. Ein stolzer Einzelkämpfer! Sascha

Spoun hat über eine lange Etappe hinweg die Leuphana Universität aus alten Strukturen und Kulturen heraus nach vorne entwickelt. Ein beachtlicher Langstreckenläufer! Ich kann jetzt noch Namen nennen wie Sabine Kunst, Universitätspräsidentin in Potsdam und an der Humboldt Universität, oder Wolfgang Herrmann von der TU München, der fast schon ambidexter führte und entsprechende Strukturen schuf. In Deutschland sehr unüblich, aber durchaus erfolgsversprechend ist eine Besetzungspolitik mit unkonventionellen Köpfen wie beispielsweise jetzt beim Karlsruhe Institute of Technology (KIT), bei welchem der Aufsichtsrat Professor Jan S. Hesthaven zum Präsidenten gewählt hat. Der dänische Mathematiker ist aktuell Provost und Vizepräsident für akademische Angelegenheiten an der École Polytechnique Fédérale de Lausanne in der Schweiz (EPFL), einer der international führenden Lehr- und Forschungseinrichtungen.

**P-OE:** Wer kann diesen notwendigen Transformationsprozess denn anstoßen und motivieren? Wer kann ihn treiben? Ich habe von Ihnen einmal diesen berühmten Satz gehört, der so treffend wie erschütternd ist: „Wer zu weit vor der eigenen Truppe kämpft, läuft Gefahr, von hinten erschossen zu werden“. Was raten Sie Change Agents in Hochschulen und in Forschungseinrichtungen zu tun, damit es eine echte Chance gibt, dass sich tatsächlich etwas nach vorne bewegt und der Transformationsprozess nicht in einem mikropolitischen Ränkepiel zerrieben wird?

**T.S.:** Also zuallererst ehrlich zu sich selbst sein, sich nicht selbst betrügen. Wer glaubt, durch inkrementelle Arbeit, die ja wichtig und nötig ist, das System zu verändern, der betrügt sich selbst und leider dann auch andere. Man macht das Leben und Arbeiten in diesem System – was sehr wichtig ist – erträglicher. Ich habe zu viele Change Agents mit wehender Fahne und blauen Augen – sozusagen ihre eigene Blase bildend und mit ihrer Vision, sie würden die Welt verändern – untergehen sehen. Die 15 oder 20 Jahre, in denen es dem Land so gut ging, haben für eine ausgesprochen optimistische Sorglosigkeit, ja Blindheit gegenüber anderen Zukunftsoptionen gesorgt. Da konnte die geballte Indikatorik – strukturökonomisch wie innovationsbasiert – die harte Zukunft noch so illusionslos darstellen, die Menschen waren wie vernebelt. Deshalb denke ich, dass es Nüchternheit und nüchterne Skepsis braucht, auch sich selbst und dem eigenen Tun gegenüber.

Also das wäre das erste, was ich Change Agents raten würde. Das zweite ist natürlich zu schauen, wie man die Wetterfestigkeit der guten Kerne im alten System stärkt. Denn in der Transformation wird ja oft vieles weggefegt, was gut und richtig ist. Und drittens mit den Stellhebeln arbeiten, die nicht das widerspiegeln, was man selbst gut kann, sondern das, was nötig ist. Im Kern kann ich zu Diversity evangelisieren oder ich kann Leuten helfen, ein Start-up zu bauen. Verstehen Sie, was ich meine ...?

**P-OE:** Absolut! Ihr Credo ist, dass Lösungen erarbeitet werden sollten, anstatt neue Ideologien und Absichten zu proklamieren. Sie sind ja auch ein überzeugter Ver-

treter der Idee von managerialer Ambidextrie – also einem „beidhändigen Vorgehen“ – bei einer strategischen Organisations- und Unternehmensentwicklung. Dabei sollte zum einen der Standardbetrieb – das Brot- und Butter-Geschäft der Organisation – das Betriebssystem 1.0 professionell gemanagt, gepflegt und weiterentwickelt werden. Gleichzeitig sollten aber auch Innovations-Labs, Start-ups, Innovations-Hubs oder Ähnliches als Betriebssystem 2.0 an den Start gebracht und mit Energie angeschoben werden. Letztere nennen Sie freie Radikale oder auch Schnellboote, die außerhalb der etablierten Hierarchie und Organisationskultur und ihren Zwängen Produkt- und Prozess-Innovationen suchen und die mutig und radikal nach vorne gehen. Würden Sie sagen, dass Restrukturierung und Ausgründung auch für die Wissenschaftslandschaft ein sinnvolles Modell ist, um notwendige Innovationen zu forcieren?

**T.S.:** Ja, das macht Sinn. Ich habe zum Beispiel die Zerschlagung des Forschungszentrums Jülich gefordert. Zerschlagen ist vielleicht ein etwas harter Begriff, aber Filetieren passt, Jülich hat einen großen Managementapparat wie ein Konzern und ebensolche Divisionen, in denen Forschungseinheiten organisiert sind. Einige davon sind innovativ, andere sind marode, einige entwicklungsfähig. Und der Managementapparat erdrückt durch seine Positionsmacht vieles an Kreativität. Er kostet viel, ist nicht effizient und er macht träge. Deshalb habe ich eine radikale Strukturreform für das Forschungszentrum Jülich vorgeschlagen, darüber hat sich das damalige Jülich-Chef Professor Marquardt nicht gefreut. Auch habe ich gefordert, Fraunhofer müsse wieder in die Hochschulen integriert werden, Leibniz könne man auf die anderen AuF aufteilen und die restlichen ebenfalls in die Hochschulen integrieren. Die große außeruniversitäre Forschungswelt beschäftigt ja immerhin über 100.000 Menschen. Da sind klassische Strukturreformen notwendig, so wie wir die Lufthansa damals in dezentrale Einheiten aufgeteilt haben und die alte Telekom AG, diesen Monolithen, aufgesplittet haben in Servicegesellschaften und die Konzernzentrale drastisch reduziert haben, damit das Unternehmen überhaupt wieder führbar wird. Wenn man an die Hochschulen denkt, dann sind es vielleicht nicht diese ganz großen, radikalen Strukturreformen, aber, wenn man eine Research-Universität auf Weltklasse-Niveau sein will, dann muss man für staatliche De-Regulierung sowie um hierarchiearme Kultur und Struktur kämpfen, um als Treiber in einem DeepTech-Innovations-Ökosystem wirken zu können. Und wenn eine regionale Hochschule auch ein regionaler Transformationsmotor sein will, dann braucht sie zumindest eine Transferagentur, die unabhängig von der Hochschule ist und die in Autonomie als Brücke zwischen Gesellschaft, Wirtschaft und Hochschule agiert. Diese Transfereinheit darf nicht inkorporiert sein, denn die alten Mächte mit ihren alten Verhaltensmustern lassen nicht los. Das Thema Ausgründung ist für mich der Königsweg des Transfers.

Wer das Thema Ausgründung beherrscht, der meistert eigentlich alles andere auch, aber viele Hochschul-Rektoren, selbst solche, die Substanz für eine florierende

Ausgründungskultur haben, weigern sich aus machtpolitischen Gründen, dass es da eine eigene unabhängige Plattform gibt.

**P-OE:** Es bräuchte also eine andere strategische Grundhaltung der Wissenschaftseinrichtungen, einen anderen Zugang zur realen Welt. Sie haben das vorhin schon gesagt, die Wissenschaft müsste eigentlich getrieben sein von der Idee, Lösungen für diese Welt und diese Gesellschaft zu bieten und sich nicht nur im der eigenen Blase mit wissenschaftlichen Ritualen zu beschäftigen. Kann der HR-Bereich da denn einen unterstützenden Beitrag leisten? Kann er Impulse geben? Kann er etwas bewegen und anstoßen bei dieser anstehenden Transformation?

**T.S.:** Als René Obermann als CEO der Telekom die Speedboats ausgegründet hat, habe ich ein ganzes Wochenende damit verbracht, eine Policy zu schreiben, wie sich HR heraushalten soll von diesen Speedboats. Bezogen auf HR oder wie immer man es nennt – „People“ oder „Personal“ – glaube ich, dass neue Strukturen auch neue HR-Menschen brauchen, Punkt.

**P-OE:** ... aber was ist zuerst? Sind es die neuen Menschen, die die neuen Strukturen schaffen oder sind es die neuen Strukturen, die dann für neue Mindsets bei den Akteuren sorgen?

**T.S.:** Personalentwickler haben in ihrer DNA die Angst vor Strukturzerstörung – und Wiederaufbau und dann verlagern sie sich auf die Evangelisierung. Es ist leider oder zum Glück so, dass das Sein das Bewusstsein bestimmt – da halte ich es mit Karl Marx. Die klassische alte Organisationsentwicklung, die hat für inkrementelle Veränderungen getaugt. Heute braucht man jedoch disruptive Strukturpolitik, um wirklich etwas im Grundsatz zu verändern, um ein neues Sein zu ermöglichen.

Vielleicht kommen wieder einmal die Zeiten, wo die alte Oma OE gebraucht wird, aber die von Ihnen am Anfang genannten Krisen und die Unfähigkeit des Wissenschaftssystems, adäquat zu reagieren, die schreien geradezu danach, dass man ambidextre Lösungen sucht. Und das braucht strukturelle Umbrüche, weil kontextuelle Ambidextrie – also die Evangelisierung, wie ich sie nenne – oder auch die Rebellen in alter Organisation in solchen Zeiten nicht helfen.

**P-OE:** Noch einmal konkret die Frage: Kann der HR-Bereich und insbesondere die Personal- und Organisationsentwicklung aus Ihrer Sicht aktiv und konstruktiv zu dieser Transformationsstrukturentwicklung beitragen – oder ist er nach Ihrer Meinung auch da nur ein Teil des Systems, der reaktiv und systemimmanent tätig ist? Konkret: Kann PE/OE auch radikale Strukturentwicklung oder nur inkrementelle Veränderungen voranbringen?

**T.S.:** Inkrementell ist ja nicht schlecht. Man braucht das Betriebssystem 1.0 und dessen Exploitation, also das Aussqueezen der Potenziale und Margen, um das Be-

triebssystem 2.0 – die Exploration – zu finanzieren und damit Innovationen zu ermöglichen. Deswegen braucht es einen klugen und wertschätzenden Umgang mit dem Betriebssystem 1.0. Dazu muss dieses System – inkrementell – weiterentwickelt werden, damit es effizienter wird, damit es mit weniger Input den gleichen Output hat oder mit dem gleichen Input einen höheren Output. Das ist Effizienzbetrachtung. Da kann HR helfen. Und die Effizienz braucht man eben, um das Neue zu finanzieren und zu schaffen. Da braucht es dann neue HR. Beispiel für ein Betriebssystem 2.0 wäre zu sagen, ich brauche in Jülich Shared Services statt einer opulenten Management-Zentrale. Das ist disruptive HR 2.0.

**P-OE:** Bedeutet das aus Ihrer Sicht, dass HR und insbesondere PE/OE nur im Betriebssystem 1.0 sinnvolle Arbeit machen kann oder können auch im Betriebssystem 2.0 also bei den Innovatoren, bei den Ausgründungen, bei den Start-ups aktiv begleiten und damit eine ambidextre Strategie in beiden Dimensionen unterstützen?

**T.S.:** Ich bin skeptisch, ich sehe es ja an den klassischen Personalern, die dann in Start-ups gehen, wie schwer die sich tun und wie oft sie auch kontraproduktiv sein können. Ich habe keine Skepsis zu sagen, sie bereiten den Humus vor. Das setzt persönliche Nüchternheit und strategische Kompetenz voraus. Denn es gibt zu viele Personalern, die verwechseln die PE-Spielbuden, die in Unternehmen oder Forschungszentren eingerichtet werden, mit Ambidextrie. HR 2.0-ler sind dann eher die nächste Generation an Techies mit Händchen für Menschen, eben keines Geistes- und Sozialwissenschaftler. Jetzt bin ich hier aber sehr schwarz-weiß.

**P-OE:** Wenn ich Sie richtig verstehe, muss die Transformation angestoßen werden von mutigen und strategisch weitsichtigen Persönlichkeiten, wo immer die herkommen, ob aus der Politik oder aus dem Hochschulmanagement. Aber es sollten möglichst keine allzu etablierten Insider sein. Der HR-Bereich kann dabei unterstützen, insbesondere im sogenannten Betriebssystem 1.0 – beim Standard- und Alltagsbetrieb kann er inkrementelle Entwicklungen anstoßen und begleiten. Für die zweite Ebene in einer ambidextren Organisationsstrategie für das Betriebssystem 2.0 – den Innovatoren, den Ausgründungen und Startups – kann HR den Boden bereiten und die Strategie anstoßen, muss dann aber die Grenzen seiner Gestaltungsmöglichkeiten als „Teil des Systems“ realisieren. Habe ich Sie damit richtig verstanden?

**T.S.:** Ja, exakt. Und jetzt kommt noch was dazu. Als ich bei Telekom ausgeschieden bin, hat mich Professor Herrmann, der damalige TUM-Präsident, gefragt, ob ich nicht eine Professur annehme für Human Resources Management.

Da könnte ich doch gleichzeitig auch an einem Konzept arbeiten, wie man die Personalarbeit an der Hochschule gestalten könnte. Zuerst war ich da ein bisschen geschmeichelt. Dann habe ich intensiver nachgedacht und mir ist klargeworden, der benutzt mich als Instrument gegen seinen Kanzler. Solange die Personalfunktion an

der Hochschule sozusagen beim Kanzler ist, wird es nicht werden. Das heißt, das muss man rauslösen. Weil man für beide Seiten, für die akademische Welt wie für die Administrationswelt, PE/OE machen muss, muss man unabhängig sein.

**P-OE:** Das heißt, der HR-Bereich müsste, wenn er mutig und engagiert was bewegen will, anders organisatorisch positioniert sein als im Moment?

**T.S.:** Ja. Ich habe mal für Helmholtz – vor meiner politischen Zeit – einige Tage investiert, um zu beraten bei der Helmholtz Akademie. Und im Anschluss daran hat mich der Personalchef von Jülich gefragt, ob ich nicht helfen kann bei der Mitarbeiterbefragung.

Das Team berichtete, dass sie schon seit Jahren versuchen, eine Mitarbeiterbefragung durchzuführen, das war im Jahr 2015. Und als ich vorschlug, die Mitarbeiterbefragung mit konkreten Zielvereinbarungen zu koppeln, da sagten sie: Nein, die Zentrumsleiter würden sich das verbitten, dass man die Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung auf ihr Zentrum oder gar auf Fachgruppen herunterbricht. Also deswegen ist es nicht nur die Administrationswelt oder der Kanzler, es ist auch die Forscherwelt und auch die Professorenwelt, die hinsichtlich Veränderungen extrem beharrend ist.

Da braucht man einen Rektor, einen Präsidenten, wie auch immer, der diese Lust, Leidenschaft und Notwendigkeit für Veränderung sieht und an ihn berichtend die HR-Funktion.

**P-OE:** Die Leser und Leserinnen dieses Journals sind in der Regel Personal- und OrganisationsentwicklerInnen an Hochschulen und Forschungseinrichtungen sowie Professorinnen und Professoren, die sich in Forschung und Lehre mit HR / bzw. PE- und OE-Themen befassen – allesamt also operative und wissenschaftliche FachexpertInnen für die Themen Entwicklung und Transformation. Doch auch für sie gilt Ihre Einschätzung, dass sie als Insider Teil des Systems sind oder wie Sie sagen: im Organisationskäfig sitzen. Was würden Sie ihnen denn sagen, was die Möglichkeiten sind, als Hochschul-Personalbereich überhaupt irgendeinen Einfluss zu nehmen auf diese aus Ihrer Sicht bitter notwendigen Transformationsprozesse? Was können sie machen, ohne den Kopf in den Sand zu stecken oder gar defätistisch zu werden?

**T.S.:** Im Grunde würde ich empfehlen, es so zu machen wie mit Projekten in der Wissenschaft. Sie werden von einer externen Evaluierungskommission bewertet. Wir schauen uns im Wissenschaftssystem immer den Input an, wieviel Geld und Humanressourcen fließen da rein, jetzt beginnen wir zunehmend auch den Output zu betrachten. Was wir nicht kritisch hinterfragen, ist der Throughput. Und dieser ist geprägt durch Führung, durch Kultur, durch agile Prozesse und auch durch gutes Personalmanagement. Meist ein blinder Fleck. Dessen Leistungsfähigkeit mal aus einer Außensicht anzugucken, wäre für mich das Erste. Das Zweite: So wie die Götter in Weiß in Krankenhäusern so gibt es natürlich auch Professoren oder Wis-

senschaftsmanagergründen, die als Halbgötter agieren. Ex-Fraunhofer-Präsident Reimund Neugebauer hat ein, zwei Jahre nach seinem Amtsantritt eine Mitarbeiterbefragung gemacht und die ist so verheerend ausgefallen, dass es erstens keine weitere mehr gab und zweitens die Ergebnisse nicht publiziert wurden, sondern im „Giftschrank“ landeten. Eine Mitarbeiterbefragung und die anschließenden Diskussionen in den Einheiten sind natürlich ein Schlüsselthema für gute inkrementelle Veränderungen. Die Perspektiven aller Betroffenen zu sehen, das ist das A und O. Das ist ein zweiter Rat. Da interessiert natürlich nicht nur das Ergebnis für die gesamte Organisation, sondern auch das der Arbeitsgruppe.

Und das dritte Thema ist gute Prozessoptimierung, also gute Organisationsentwicklung, um mutiges strukturpolitisches Herangehen vorzubereiten. Deswegen den Blick wirklich wieder auf Strukturen und Prozesse lenken, und nicht nur auf Fähigkeiten und Kompetenzen und den Menschen – also definitiv Personalentwicklung und Organisationsentwicklung als zwei Seiten einer Medaille sehen. Das sind meine drei Gedanken dazu.

**P-OE:** Noch eine klassische Beraterfrage: Wenn Ihnen eine ominöse Fee einen Wunsch gewähren würde bezüglich der Wissenschaftslandschaft in Deutschland. Was würden Sie sich wünschen?

**T.S.:** Ich würde den Trigger herbeiwünschen, der eine echte Transformation des Wissenschaftssystems in Deutschland tatsächlich ins Rollen bringen könnte. Eine sachliche und ohne parteiische Interessen und ohne jedwedes mikropolitische Kalkül angelegte externe Evaluierung des Systems. Das gab es schon einmal vor vielen Jahren. Wichtig wäre, dass da insbesondere auch die Wirtschaft vertreten ist in dieser Evaluationskommission und nicht nur Frösche, die den eigenen Teich trockenlegen sollen.

Es sind zu viele, die satt und träge geworden sind auch oder auch gerade, weil sie erfolgreich waren. Das ist ja Clayton Christensens berühmtes Dilemma: Trägheit, Innovationsarmut und Niedergang als Konsequenz des bisherigen Erfolgs. Um aus diesem Dilemma herauszukommen, bräuchte es eine externe Evaluationskommission – unabhängig, ohne hidden agenda und ergebnisoffen. Das wäre, glaube ich, gut und hilfreich.

**P-OE:** Kann die Politik denn einen Beitrag zur Transformation der Wissenschafts- und Forschungslandschaft leisten?

**T.S.:** Nein! Höchstens loslassen.

**P-OE:** ... ist „Loslassen“ tatsächlich der einzig sinnvolle Beitrag der deutschen Bildungspolitik bei der Transformation des Wissenschaftssystems?

**T.S.:** Meine Aussage ist keine grundsätzliche, sondern eine, die auf die jetzige Situation in Deutschland zugeschnitten ist. Politik kann beispielsweise konstruktiv loslassen, indem sie Hochschulfreiheitsgesetze verabschiedet, wie es Professor Andreas Pinkwart in Nordrhein-

Westfalen vorbildhaft vorgemacht hat. Sie kann proaktiv noch einen Schritt weitergehen wie in Großbritannien durch die Schaffung von University Enterprise Zones. Eine freiheitliche Regulatorik bis an die Grenzen des EU-Beihilferechts (weit vor dem Brexit) ermöglicht es dort Universitäten wie Oxford, Cambridge, Manchester und anderen, wichtige Spieler in einem regionalen DeepTech-Innovationsökosystem zu werden.

Auf jeden Fall muss aber der teuflische Kreislauf von finanzieller Abhängigkeit, staatlichem Dirigismus und Unmündigkeit der Hochschulen aufgebrochen werden. Public Private Partnership-Modelle unter Einbezug von Zivilgesellschaft und Wirtschaft sind unumgänglich.

**P-OE:** Wo soll die aus Ihrer Sicht notwendige politische und manageriale Energie und Motivation für die Transformation des Wissenschaftssystems denn herkommen, wenn die Hauptakteure und auch das Umfeld nach Ihrer Einschätzung kein wirklich ernsthaftes Interesse an radikaler Veränderung haben und der strukturelle Rahmen keinen ausreichenden Handlungsdruck erzeugt?

**T.S.:** Georg Picht und Ralf Dahrendorf adressierten in den sechziger Jahren die Bildungskatastrophe Deutschlands. Eine breite, öffentliche Debatte begann, da signifikante Nachteile im internationalen Wettbewerb der Wirtschaft befürchtet wurden. Geistiger Humus für die folgende jahrzehntelange Reformphase, die in eine breite Offensive der Gründung von Reform-Universitäten und erst recht von Fachhochschulen mündete. Persönlichkeiten können, wenn sie glücklicherweise das günstige Fenster der Opportunität ergreifen, Steine ins Rollen bringen. Nicht mehr und nicht weniger. Leider ist unser Land derzeit dünn gesät mit solchen Persönlichkeiten.

**P-OE:** Vielen Dank für das Gespräch.

*Auf Seiten der P-OE führte das Gespräch  
Prof. em. Dr. Fritz Gairing*

## NEUERSCHEINUNG in der Reihe *Hochschulwesen: Wissenschaft und Praxis*

Stephan Märkt

### Ökonomik der Bildung – Ordnungsökonomische Studien

Die Neuerscheinung *Ökonomik der Bildung – Ordnungsökonomische Untersuchungen* beinhaltet fünf Beiträge zum Thema Bildung aus ökonomischer, insbesondere ordnungsökonomischer Sicht. Es geht dabei um die Frage, welche Spielregeln dazu beitragen, dass in einem Staat Bildung zum Wohle aller erfolgt.

Das Buch gibt Anregungen, sich mit Bildung und Bildungspolitik vor dem Hintergrund des Zusammenspiels von Rahmenbedingungen und Ergebnissen des Handelns zur Verbesserung der Ergebnisse in Bildung und Bildungspolitik zu beschäftigen.

Bielefeld 2024, ISBN 978-3-946017-35-6, 103 Seiten,  
21.80 Euro zzgl. Versand



Bestellung – E-Mail: [info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de)