



*Neue Ideen entstehen im Gespräch: Professor Randolph Nesse mit einem Kollegen*

# Die große Maschine

Universitäten sind träge Apparate.  
Unternehmerisches Denken könnte sie in Schwung bringen.  
Ohne dass der Ausverkauf der Wissenschaft droht.

Text: Ralf Grötzer Foto: Thomas Eugster

• „Worüber haben Sie Ihre Ansichten geändert?“ So lautete das Thema, das die Wissenschaftsorganisation Edge Foundation bei ihrer jüngsten Umfrage einem ausgewählten Kreis international bekannter Forscher stellte. „Früher habe ich geglaubt, dass Universitäten eine bevorzugte Heimstatt der Wahrheit seien“, antwortete Randolph Nesse, Professor für Psychologie und Psychiatrie an der University of Michigan und einer der Befragten. Heute sehe er das anders: „Die Kommissionen an den Fakultäten geben sich alle Mühe, dafür zu sorgen, dass die meisten Stellen mit Leuten wie ihnen selbst besetzt werden. Neue Forschungsgebiete, die etablierte Dogmen infrage stellen, haben keine Chance, durch die Maschen dieses Siebes zu schlüpfen.“

Nesse urteilt aus eigener Erfahrung: Anfang der neunziger Jahre hat er eine eigene Forschungsrichtung begründet. Der „darwinistischen Medizin“, wie er seinen fachübergreifenden Ansatz genannt hat, geht es um Antworten auf die großen Fragen: Warum werden wir kurzsichtig? Warum gibt es Alzheimer? Warum Krebs? Wozu 2,5 Millionen Jahre menschlicher Evolution, wenn all diese Handicaps, Leiden und Krankheiten immer noch existieren?

Ein ganz neues Paradigma im wissenschaftlichen Spartenbetrieb durchzusetzen ist sicherlich nicht einfach. Doch Nesse steht damit nicht allein. Überall beklagen Wissenschaftler, dass das akademische System innovative und selbstständige Forschung durch komplexe und undurchsichtige Praktiken bei der Vergabe von Stellen und Mitteln erschwere. In Deutschland kommt dazu der Unmut über eine chronische Unterfinanzierung in allen Bereichen im Vergleich zu anderen europäischen Ländern oder den USA. Während etwa die ETH Zürich pro Jahr und Student einen Etat von ungefähr 45 000 Euro zur Verfügung hat, sind es an einer deutschen Vorzeige-Universität wie der TU München gerade einmal 14 000 Euro.

Wie ist der akademischen Welt zu helfen?



*Randolph Nesse stellt große Fragen:  
„Warum werden wir kurzsichtig? Warum gibt es Alzheimer?“*

Nun gibt es eine Form der Organisation, die es wohl besser als das universitäre System vermag, Kapital herbeizuschaffen, Ressourcen wirksam einzusetzen und zu einem akzeptablen Preis Ergebnisse abzuliefern: das private Unternehmen. Doch die Wissenschaft funktioniert nach anderen Gesetzen als die Wirtschaft. In der Forschung zählen neue Erkenntnisse und die Anerkennung der wissenschaftlichen Gemeinschaft in Form von Auszeichnungen, Jobangeboten und Einladungen zu wichtigen Kongressen mehr als finanzieller Gewinn.

Dass neue Erkenntnisse immer richtig sein müssen, folgt daraus nicht: So ist es zum Beispiel üblich, dass über wissenschaftliche Experimente nur im Erfolgsfall in Fachpublikationen berichtet wird. Negativ-Ergebnisse fallen unter den Tisch. Randolph Nesse erklärt das am Beispiel des Zusammenhangs zwischen Stresshormonen und Depressionserkrankungen. „In allen Übersichtsartikeln zum Thema, die ich gelesen habe, gehen die Experten davon aus, dass zwischen Depression und Stresshormonen ein Zusammenhang besteht. Aber in der Primärliteratur konnte ich nichts davon bestätigt finden.“

Wie kann das sein? Möglich, dass wirtschaftliche Interessen von Antidepressiva-Herstellern hier mit hineingewirkt haben, vermutet Nesse. „Aber in der Hauptsache wird es daran liegen,

dass die meisten Forscher, die ihr Leben damit zugebracht haben zu zeigen, wie durch Stress Depressionen verursacht werden, die positiven Ergebnisse am überzeugendsten fanden und die negativen einfach uninteressant.“

Es führt also vermutlich nicht weiter, den Gegensatz zwischen einer der Wahrheit verpflichteten Wissenschaft und einer dem Profit nachjagenden Wirtschaft zu betonen. Vielleicht sollte man lieber überlegen, wie Wissenschaftler als Wissenschaftler unternehmerisch handeln können?

David Audretsch ist ein Fan von allem, was mit Gründung und Innovation zusammenhängt. Dabei ist er, ähnlich wie ►

Randolph Nesse, jemand, den man selbst als einen Wissenschafts-Unternehmer bezeichnen könnte. Seit bald fünf Jahren baut er als Direktor am Max-Planck-Institut für Ökonomik in Jena einen Forschungsweig auf, den es in dieser Form in Deutschland bislang nicht gegeben hat: Entrepreneurship Studies. Audretsch erforscht, wie Innovation zustande kommt und welche die Mechanismen sind, mit denen Wissen aus der universitären Forschung in die Wirtschaft ‚überspringt‘ (vgl. brand eins 08/2004). Ob er schon einmal darüber nachgedacht hat, inwiefern wissenschaftliche Tätigkeit selbst als unternehmerisch begriffen werden kann?

„Gerade vergangene Woche war ich bei einer Veranstaltung an der Colorado State University“, fängt Audretsch an zu erzählen. „Dort haben die Leute darüber geredet, dass das ‚Überspringen‘ von Wissen aus der Hochschulforschung in die Unternehmen viel weniger wichtig sei, als wir alle bislang angenommen haben. Erfolgreiche Wissenschaftler verhalten sich selbst unternehmerisch in der Art und Weise, wie sie auf neue Ideen kommen, sich um die Finanzierung ihrer Forschung kümmern, Mitarbeiter rekrutieren und ihre Projekte innerhalb der Wissenschaft vermarkten.“

Audretsch hat auch eine Idee, wie es der Wissenschaft künftig gelingen kann, ihren Hang zur Produktion von ‚immer mehr vom Gleichen‘ zu überwinden: durch Wettbewerb. „Wissenschaftler, die sich trauen, abseits der üblichen Pfade zu denken, haben heute die Chance, ein Star zu werden“, sagt der Ökonom. Zum einen hätten der zunehmend globalisierte Markt für Forscher und die Internet-Kommunikation dazu geführt, dass innovative Wissenschaftler einen viel größeren Einfluss haben als früher. Gleichzeitig erschlossen sich neben den herkömmlichen Pfaden der akademischen Karriere neue Wege, Berühmtheit zu erlangen.

Der junge Ökonom Tyler Cowen zum Beispiel hat nicht als Verfasser wissenschaftlicher Aufsätze Furore gemacht, sondern

als Betreiber des populären Blogs „Marginal Revolution“. Jemand wie Richard Florida (der Vordenker der „Kreativen Klasse“, vgl. brand eins 05/2007) ist nicht als Wirtschaftsprofessor, sondern als Buchautor, der sich an ein breiteres Publikum wendet, zu Ruhm und Ehren gekommen. So wirkt Popularität in der Öffentlichkeit am Ende zurück in die Fachwelt.

„Man muss sich die Wissenschaft wie eine große Maschine

vorstellen“, sagt Audretsch. „Da gibt es ein großes Rad im Innern: Das ist die Idee der Wissenschaft um ihrer selbst willen – das Basismodell der westlichen Universitäten. Ringförmig darum schließt sich ein zweiter Kreis. Das ist die angewandte Forschung: Wissen, das der Gesellschaft nützlich ist.“ Wenn man sich einen historisch gewachsenen Universitäts-Campus wie den der Stanford University anschaut, kann man sehen, dass er diesem Prinzip nachempfunden ist: in der Mitte die traditionellen Disziplinen, die der reinen Wissenschaft gewidmet sind, drum herum die neu erschaffenen Institute, die sich mit angewandter Forschung befassen.

Um die Maschine der Wissenschaft anzutreiben, sagt David Audretsch, brauche man beide Räder. Und dazu möglichst noch ein drittes, das die Verbreitung von Wissen und Forschung zur Aufgabe hat: Inkubatoren und Forschungsparks, aber auch Insti-

tutionen wissenschaftlicher Politikberatung wie die Woodrow Wilson School oder die Hertie School of Governance in Berlin.

Die große Maschine Wissenschaft funktioniert jedoch nicht überall gleich. Ausgerechnet in Deutschland haben die Konstrukteure eine wichtige Funktion hinzugefügt: die Max-Planck-Gesellschaft (MPG). Sie betreibt Avantgarde-Forschung. Die Wissenschaftler, die an den 78 Instituten der MPG arbeiten, sind von den Verpflichtungen der akademischen Lehre entbunden und dürfen sich allein der Forschung widmen. Für Großprojekte und technische Anlagen gibt es Mittel, von denen man an den Universitäten nur träumen kann. Das Wichtigste aber ►



David Audretsch  
beobachtet das Wissen beim Fließen und setzt auf  
den Wettbewerb der hellsten Köpfe



ist, dass die MPG bei der Besetzung wissenschaftlicher Themen konkurrenzlos flexibel agieren kann. Die Ausrichtung und der Charakter eines Instituts werden allein von den dazu berufenen Direktoren bestimmt – Menschen, die wie David Audretsch Forschungsfelder bis ins Detail definieren. Verlässt ein Direktor das Institut, wird seine Abteilung geschlossen. Ähnlich werden auch ganze Institute dichtgemacht oder umgewidmet, sobald die von ihnen entwickelte Forschungsrichtung den Mainstream erreicht hat.

Nirgendwo sonst in Deutschland gibt es, gerade für junge Forscher, solche Freiräume und Möglichkeiten wie an den Max-Planck-Instituten. Nirgends sonst wird so viel und langfristig in neue Ansätze investiert, von denen völlig unklar ist, ob sie sich jemals werden bewähren können. Dies alles ist ein ungeheurer Gewinn. Man könnte aber auch sagen: Deutschland hat Innovation und wissenschaftliches Unternehmertum von den Universitäten zu den Max-Planck-Instituten verlagert.

Die Forscher, die zu weitaus schlechteren Bedingungen an den Universitäten arbeiten, sehen sich einer unfairen Konkurrenz ausgesetzt. „Immer wieder rekrutiert die Max-Planck-Gesellschaft Spitzenleute aus gut organisierten und erfolgreichen Universitätsinstituten, um ihre eigenen Positionen zu besetzen“, klagten kürzlich einige Professoren in einem Beitrag in der »Frankfurter Allgemeinen Zeitung«. Die Zweiteilung des deutschen Wissenschaftssystems stellten sie infrage: Diejenigen „Max-Planck-Institute, deren Forschungsaktivitäten parallel zu jenen an Universitäten laufen oder laufen könnten“, so die Forderung, sollten „in unser Universitätssystem eingebunden werden“. Ob das eine gute Idee ist?

Einerseits ist die Konzentration auf die reine Forschung, wie sie in Deutschland den Max-Planck-Instituten gewährt wird, international eine Besonderheit. An amerikanischen Elite-Universitäten wird gelehrt und geforscht. Auf der anderen Seite ist aber auch

das betont homogene deutsche Universitätssystem ein spezieller Fall. Wo es wenig Möglichkeiten zur Differenzierung gibt, lassen sich wenig wahrnehmbare Effekte produzieren. „Wenn man oben Geld hineinwirft, macht es unten nicht einmal ein Geräusch“ – so soll ein früherer Kanzler der TU München, Ludwig Kronthaler, die Malaise deutscher Universitäten beschrieben haben.

Für potenzielle Geldgeber ist das System nicht besonders attraktiv. „Niemand investiert gern in Universitäten, die einfach nur den Status quo aufrechterhalten wollen“, sagt David Audretsch. „Aber wenn man mit seiner Forschung gesellschaftliche Probleme wie Umweltschutz, Ernährung oder Migration anspricht, kann man schon leichter Förderer gewinnen.“

Ähnlich denkt auch Stephan Gutzeit, ein bedachtsam sprechender und seriös auftretender junger Mann, der vor einigen Jahren, fast noch als Student, in Berlin ein eigenes College gegründet hat: das European College of Liberal Arts, ECLA. Er sagt: „Die Unis müssen deutlich machen, wie sie für eingesetztes Geld wirklich Veränderungen schaffen. Dann werden sie Leute dazu bringen, sich als Mäzene zu engagieren, die das bisher nie getan haben.“ Junge Menschen aus aller Welt sollen am ECLA in den Genuss eines Studiums kommen, wie Gutzeit selbst es in den USA erlebt hat: Lektüre

humanistischer Klassiker, intensive Diskussionen und gute Betreuung – als Startkapital für eine spätere Karriere in Wirtschaft, Politik oder Wissenschaft. Mittlerweile wird das ECLA im Alleingang von einer New Yorker Stiftung betrieben. Stephan Gutzeit arbeitet heute im Vorstand einer 2005 gegründeten und von der Unternehmerin Johanna Quandt getragenen Stiftung, die am Berliner Universitätsklinikum Charité angesiedelt ist.

Die Stiftung, erklärt Gutzeit, versteht sich als gemeinnütziger Risikokapitalgeber – „nicht nur für Unternehmungen, sondern auch für gemeinnützige Ideen“. Gerade bereite man die Auslobung eines Charité-Preises für Veränderung vor, berichtet ▶



*Stiftet Universitäten zu Reformen an:  
Stephan Gutzeit*

er. „Was und wer damit gefördert werden soll, ist völlig flexibel: Das können Projekte sein, die einen oder 100 000 Euro kosten.“ Eine Krankenschwester kann sich ebenso beteiligen wie ein Chefarzt. Projekte, die der Charité-Stiftung zusagen, erhalten die volle Unterstützung, auch von der Familie Quandt.

Auf ähnliche Weise engagiert sich die Stiftung bereits bei einem Projekt, in dem es um die Verbesserung der Facharztausbildung geht. Heute, sagt Stephan Gutzeit, verlaufe die Ausbildung zum Facharzt für alle jungen Ärzte gleich, egal, ob sie später einmal in die Forschung gehen, Chefarzt werden oder eine Firma für Pharmaprodukte oder medizinische Dienstleistungen gründen wollen. Vor einiger Zeit kamen mehrere junge Ärzte, die sich überlegt hatten, wie man die Ausbildungswege stärker differenzieren könne, auf die Stiftung zu. „Wenn wir das hinkriegen, lösen wir ein richtiges Problem in der deutschen Universitätsmedizin“, sagt Gutzeit.

Die Stiftung Charité macht vor, wie man Anreize für akademische Reformen von unten schaffen kann. Aber wie sieht es mit Veränderungen an der Spitze aus? In einem Unternehmen sind es meistens die Generalisten, denen steile Karrieren gelingen. An der Universität ist es umgekehrt. Dort stehen ganz oben in der Hierarchie Spezialisten, die von professionellem Management im Zweifel recht wenig verstehen. Dies hat seinen Grund im fest verwurzelten Misstrauen gegenüber der Wirtschaft.

Schon im Jahr 1909, berichtet der Bildungswissenschaftler und langjährige Präsident der Universität Harvard, Derek Bok, habe sich einer seiner ehemaligen Studenten besorgt darüber geäußert, dass „die Leute, die heute in Harvard das Sagen haben, kaum mehr als Geschäftsleute sind, die ein großes Kaufhaus führen, das Erziehungsdienstleistungen an ein Millionenpublikum verkauft“.

Statt professionelle Manager anzuheuern, könnte man aber auch Wissenschaftler selbst in Führungsaufgaben hineinwachsen lassen. Josef Aldenhoff, Hochschulprofessor und Leiter der 2004 privatisierten Klinik für Psychiatrie und Psychotherapie in Kiel, hat Erfahrungen mit beiden Modellen gesammelt. „Ich bin skeptisch gegenüber Medizinern und anderen Wissenschaftlern, die Managementkurse belegen. Die werden nie besser werden als ein guter Verwaltungsmann und stattdessen meinen, überall mitreden zu können.“

Allerdings, räumt Aldenhoff ein, sei die Annäherung beider Seiten nicht immer einfach. „Die meisten guten Verwaltungs- und

Finanzleute denken einfach anders als Wissenschaftler.“ Deshalb sei es so wichtig, Strukturen zu schaffen, in denen beide gezwungen seien, miteinander zu reden.

In Kiel ist dies geschehen. Aldenhoff leitet seine Einrichtung gleichberechtigt an der Seite eines kaufmännischen Geschäftsführers. „Wenn wir uns nicht einigen können“, sagt er, „müssen wir den Vorstand des Universitätsklinikums um eine Entscheidung bitten.“

Das Modell der wissenschaftlich-kaufmännischen Doppelspitze in Forschung und Lehre könnte durchaus Beispielcharakter haben. Schließlich klagt jeder deutsche Professor nach den ersten Jahren im Amt darüber, dass immer mehr von der ohnehin knappen Zeit, die ihm für eigene Forschungen bleibt, für Verwaltungsaufgaben draufgeht.

Wenn es gelänge, diese Arbeiten an Forschungskoordinatoren und Manager abzugeben, wäre dies sicherlich ein Gewinn.

Allerdings kommt es bei allem Bemühen um professionelles Management darauf an, einen klaren Blick dafür zu bewahren, was das eigentliche Ziel des Unternehmens ist. In den USA haben in den vergangenen Jahrzehnten viele Universitäten, die erst auf den Ausbau ihrer Football-Mannschaften und später, ab den achtziger Jahren, auf die Vermarktung von Patenten gesetzt haben, dabei mehr Geld verloren als gewonnen. Diesen Schluss zieht der US-Bildungsforscher Derek Bok in seinem Buch „Universities in the Marketplace“: „Von mehr als 200 Patentbüros an amerikanischen Universitäten hat im Jahr 2000 nur ein Bruchteil mehr als zehn Millionen Dollar erzielen können – und die große Mehrheit konnte überhaupt keine nennenswerten Summen einnehmen.“

„Am Ende ist entscheidend, dass man Kaufleute hat, die das Florieren der Universität und nicht das Bilden von Rücklagen als erste Priorität betreiben“, betont der Kieler Klinikchef und Professor Josef Aldenhoff. Eine Überlegung, die auch der Wirtschaft nicht schadete, wie Stephan Gutzeit ergänzt: „In der Medizin führt der scharfe Wettbewerb zwischen den Pharma-Multis nicht von allein schon zu mehr Innovation, sondern zu immer mehr Me-too-Produkten. Neue Medikamente kommen vielmehr von den Start-ups.“

Aus diesem Grund fördert die Charité-Stiftung nicht nur Hochschulreformen, sondern ebenso Ausgründungen aus der Forschung – als Investition in Ideen. Unternehmertum muss eben nicht heißen, nur noch in schnellen Renditen zu denken. ■

*An den Universitäten herrscht  
Misstrauen gegenüber der Wirtschaft.  
In der Wirtschaft herrscht  
Unverständnis über die Motive  
der Wissenschaft.*