

Porträt

„Wissenschaftsmanagement muss Freiräume schaffen“

Er arbeitet an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Praxis: Seit April dieses Jahres leitet Dr. Ulrich Wenzel das Wissenschaftsmanagement am Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung in Nürnberg. Es dient nicht nur dazu, die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit des IAB in der Forschung zu steigern. Sein Ziel ist es auch, dem Interesse der Gesellschaft an einer funktionierenden Politikberatung auf wissenschaftlicher Grundlage gerecht zu werden.

Das IAB ist Ulrich Wenzel bestens bekannt: Der Soziologe war dreieinhalb Jahre lang im Forschungsbereich „Erwerbslosigkeit und Teilhabe“ als wissenschaftlicher Mitarbeiter tätig, bevor er in diesem Frühjahr die Leitung des Wissenschaftsmanagements übernahm. Nun widmet sich der 44-Jährige den für die wissenschaftliche Arbeit eines großen Forschungsinstitutes wichtigen Organisationsaufgaben. Er arbeitet dabei eng mit den Leitungen der Geschäftsbereiche zusammen, unterstützt die Institutsleitung bei der Entwicklung des infrastrukturellen Rahmens für eine erfolgreiche

Forschung und leitet das Controlling des IAB. Zu seinen Aufgaben gehört außerdem die Koordination der Zusammenarbeit zwischen den Geschäfts- und den Forschungsbereichen.

Sein Weg als Wissenschaftler hat den gebürtigen Westfalen von der Wissens- und Wissenschaftssoziologie über die Kommunikations- und Mediensoziologie zur Arbeitsmarkt- und Sozialpolitikforschung geführt. Drei Felder, die ihm, wie er sagt, für seine jetzige Tätigkeit als Wissenschaftsmanager von großem Nutzen sind. „Es gibt eine Klammer über diesen Dingen“, erklärt Wenzel: „Den

Zur Person

Ulrich Wenzel (44) studierte Soziologie, Wissenschaftliche Politik und Philosophie an der Universität Freiburg im Breisgau und promovierte 1997 über „Kausalität in



der Geschichte der Naturphilosophie“ zum Dr. phil. Ab 1994 war er als wissenschaftlicher Mitarbeiter und ab 2000 als wissenschaftlicher Assistent am Institut für Soziologie der Universität Erlangen-Nürnberg tätig. Zwischenzeitlich war er Fellow am Zentrum für interdisziplinäre Forschung der Universität Bielefeld (Projekt „Theorien des sozialen Wandels“) und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Soziologie der Universität Koblenz-Landau. Seit Oktober 2005 ist Ulrich Wenzel am IAB tätig, zunächst als wissenschaftlicher Mitarbeiter im Forschungsbereich „Erwerbslosigkeit und Teilhabe“, seit April 2009 als Leiter des Wissenschaftsmanagements.

Konstruktivismus, eine bestimmte methodische Grundüberzeugung.“ Danach sind Wissen, Erkenntnisse, Zusammenhänge, Ideen und andere Inhalte vom Menschen konstruiert. „Das Leitmotto einer konstruktivistischen Forschung ist: ‚Es hätte auch anders kommen können.‘ Man nimmt nichts als gegeben hin, sondern fragt, wie etwas in die Welt gekommen ist und wie es sich entwickelt hat“, erläutert er. „Die Verhältnisse, unter denen Menschen leben, und die Welt, in der sie leben, haben sie selber geschaffen.“

Die Frage sei, wie alles, was den Menschen zum Menschen macht – bestimmte soziale Konstellationen, Denkmuster, Wahrnehmungs- und Werturteile – entsteht. „Zum einen historisch, zum anderen aber auch individuell: Jeder von uns muss sich die Welt erst einmal verfügbar machen“, sagt der Vater einer kleinen Tochter. „Das hat mich immer schon interessiert.“

„Ohne Kommunikation lässt sich kein Wissen gewinnen“

Aus diesem konstruktivistischen Ansatz ergibt sich die Frage, wie das menschliche Wissen und wie Inhalte, wissenschaftliche Methoden, Fragen und Theorien entstehen. Antworten darauf gibt die Kommunikations- und die Handlungstheorie: „Man kann ohne Sprache und Kommunikation kein hochentwickeltes Wissen gewinnen“, erklärt Wenzel. „Wenn man sich damit beschäftigt hat, worüber und wie Menschen kommunizieren, und geht noch einen Schritt weiter, dann möchte man wissen, wie Menschen im praktischen Tun ihre Welt erzeugen und gestalten. Warum sie es so und nicht anders machen, warum es dabei so große Unterschiede gibt, und wie die vielfältigen Handlungs- und Kommunikationsformen miteinander verknüpft sind, sich voneinander abgrenzen

und sich zugleich gegenseitig überhaupt erst ermöglichen. Damit ist man bei der Gesellschaftstheorie angelangt.“ Sie sei unter anderem die Theorie der sozialen Unterschiede, denn: „Gesellschaft heißt Unterschiede zu machen, zum Beispiel zwischen Hierarchien oder Spezialisierungen.“ So ist auch die Arbeitsmarkt- und Sozialforschung immer die Frage danach, warum Menschen ihre Welt so gestalten, wie sie dies tun: „Welchen Gebrauch machen unterschiedliche Menschen zum Beispiel von sozialpolitischen Angeboten? Wie nutzen sie diese und warum?“

Genauso kann man fragen, wie sich Organisationen ihre Wirklichkeit konstruieren. „Wenn man versucht, eine Organisation in eine gewisse Richtung zu führen, ist man selber einer derjenigen, die Wirklichkeit konstruieren und stellt fest: Man ist nicht der einzige. Es handelt sich um ein Zusammenspiel von Kräften in der Gesellschaft, in und zwischen Organisationen. Es ist spannend, dieses Kräftefeld nicht nur zu beobachten, sondern selber darin einzugreifen“, sagt der Wissenschaftsmanager. „Ich steuere jedoch nicht selber, sondern unterstütze die Direktoren dabei.“ Diese Steuerung sollte empirisch fundiert sein und darf sich nicht allein an Kennzahlen orientieren, damit eine Organisation auch mit Unsicherheiten, Mehrdeutigkeiten und Instabilitäten umzugehen vermag. „Man muss das ganz behutsam und vorsichtig tun, weil man nie weiß, was Steuerungsbewegungen alles auslösen“, betont Wenzel.

„Wenn man mit einem konstruktivistischen Hintergrund an das Wissenschaftsmanagement herangeht, dann kommt man zu dem Ergebnis, dass alle Organisationen ein gewisses Maß an Nicht-Steuerbarkeit haben“, sagt der 44-Jährige. „Wir treffen die meisten Entscheidungen auf der Grundlage unvollständigen oder unsicheren Wissens. Weil wir

heute viel mehr darüber wissen, was wir alles nicht wissen, ist uns das im Gegensatz zu früher bewusst. Deshalb geht man mit sehr viel mehr Demut an die Steuerung von Organisationen und an die Schaffung von Grundlagen heran.“

Für wissenschaftliche Organisationen gelte dies noch viel mehr: „Wissenschaft soll das erforschen, was man noch nicht weiß. Das heißt, sie soll heute die Fragen stellen, von denen man noch nicht weiß, dass ihre Beantwortung morgen wichtig sein wird. Für die Organisationsentwicklung stellt dies eine besondere Herausforderung dar“, so Wenzel. „Eine wissenschaftliche Organisation muss sich nicht nur auf externe Veränderungen einstellen, sondern auch aus sich heraus Wissen generieren.“ Ein Management von Wissenschaft im Sinne eines „an der Leine führen“ sei daher kontraproduktiv. „Wissenschaftsmanagement muss Freiräume schaffen“, betont er. „Seine Aufgabe ist es, eine Organisation so durch das Fahrwasser der Gesellschaft zu bringen, dass sich Möglichkeitsspielräume für Forschung und darauf gestützte Beratung ergeben.“

„Wissenschaft und Politik reagieren aufeinander“

Gleichzeitig müsse eine Kopplung der Forschung an die Rahmenbedingungen gewährleistet sein: „Wissenschaft und Politik agieren unabhängig voneinander, reagieren aber aufeinander. Das Wissenschaftsmanagement soll das unterstützen, zum Beispiel durch die Verbreitung der wissenschaftlichen Befunde in guten Publikationen, Belieferung der Wissenschaft mit guten Informationen, Umsetzung von Prinzipien der guten Personalführung und Verknüpfung der administrativen Welt mit der Forschung“, sagt Wenzel mit Blick auf die Aufgaben der vier Geschäftsbereiche, für die er Verantwortung trägt.

Ein gutes Wissenschaftsmanagement berücksichtigt, dass Entwicklungsfähigkeit und Innovation aus dem Zusammenspiel der ganzen Organisation entstehen. Auch die Erfahrung aus der Kommunikationstheorie, dass es unterschiedliche Sprachen gibt, ist wichtig. „Es gibt zum Beispiel milieugebundene oder professionsabhängige Sprachen“, erklärt der Kommunikationsexperte. Auch das IAB sei mehrsprachig: „Es gibt administrative Professionalität, also Verwaltungsfachhandeln, Informations- und Kommunikationsprofessionalität und vielfältige Forschungsprofessionalität. Zwischen diesen Sprachen muss das Wissenschaftsmanagement vermitteln, soweit das nicht bereits aus der Erfahrung der Beteiligten selbst gelingt. Es übernimmt eine Übersetzungsfunktion und bietet praktische Handreichungen an.“

Wissenschaftsmanagement unterscheidet sich vom Management in Unternehmen: „Der Erfolg des Unternehmens ‚Wissenschaft‘ lässt sich nicht rein egoistisch daran bemessen, ob das Haus bestimmte eigene Ziele erreicht hat“, sagt Wenzel. „Wir sind anders aufgestellt als eine Bank oder ein Industrieunternehmen. Erfolgskriterien wie Kundenzufriedenheit oder Effektivität sind wichtig, aber zu kurz gedacht. Es fehlt das, was die Einbettung der Wissenschaft in die ganze Gesellschaft ausmacht.“ Richtigen Erfolg habe Wissenschaft dann, wenn sie Spielräume für die Politik schaffe und Informationen für die Gesellschaft liefere. „Wissenschaftler interessiert nicht nur ihr individueller Erfolg. Es geht ihnen darum, dass Erkenntnis entsteht und das Wissen der Welt erweitert wird“, unterstreicht er. „Wissenschaftsmanagement am IAB bedeutet deshalb auch, dem Interesse der Gesellschaft an einer funktionierenden Politikberatung auf wissenschaftlicher Grundlage zu dienen.“

Autorin: Dr. Andrea Kargus