

DIE VORSITZENDE

Kiel 07.10.2022

PROFESSORIN DR. DOROTHEA WAGNER

Resilienz: Neue Orientierung für das Wissenschaftssystem?

FESTREDE ANLÄSSLICH DES JAHRESEMPFANGS DER CHRISTIAN-ALBRECHTS-UNIVERSITÄT, KIEL

Als ich im Februar 2020 mein Amt als Vorsitzende des Wissenschaftsrats antrat, tat ich das in dem Gefühl, gut vorbereitet zu sein. Ich nahm mir vor, mich mit der Digitalisierung von Wissenschaft in allen ihren Facetten zu befassen und einen zweiten Schwerpunkt auf die Wissenschaftskommunikation zu legen. Im Übrigen war ich bereits fünf Jahre Mitglied des Gremiums, davon zwei Jahre als stellvertretende Vorsitzende seiner Wissenschaftlichen Kommission. Sie werden verstehen, dass ich zu wissen glaubte, wie „der Laden läuft“.



Foto: Jürgen Haacks, Uni Kiel

Dann kam Corona. Der Wissenschaftsrat verlegte seine Beratungen, seine Ausschüsse und Arbeitsgruppen, aber auch Besuche bei Ministerinnen und Ministern, Treffen mit anderen Wissenschaftsorganisationen, die Arbeit seiner Geschäftsstelle, zeitweise seine gesamte Kommunikation in den virtuellen Raum. Es sollte mehr als anderthalb Jahre dauern, bis ich als neue Vorsitzende endlich eine „normale“ Sitzung des

Wissenschaftsrats leiten durfte, „in Präsenz“, wie wir es heute zu nennen gewohnt sind und wie es vor 2020 eine Selbstverständlichkeit war.

Wie es der Zufall wollte, fand diese erste Präsenzsitzung unter meinem Vorsitz hier in Kiel statt. Dank der großen Gastfreundlichkeit des Landes und der Universität konnten wir in den Räumen des Terminals am Ostseekai unter hervorragenden Bedingungen tagen. Aber es waren nicht nur die Bedingungen, nicht nur der weite Blick auf die Förde, die diese Sitzungen zu etwas Besonderem machten. Gewiss werden Sie sich aus eigener Erfahrung erinnern, wie froh, ja euphorisch gestimmt Sie waren, als Sie sich endlich wieder mit anderen Menschen treffen konnten, sei es beruflich, sei es privat. So ging es auch uns.

Der Wissenschaftsrat hat die COVID-Pandemie gut bewältigt. Er blieb produktiv wie eh und je, erprobte neue Formate der Zusammenarbeit und der Öffentlichkeitsarbeit. Schon im Januar 2021 veröffentlichte er ein Positionspapier zu den Impulsen aus der COVID 19-Pandemie für das Wissenschaftssystem. Die Themen, die ich mir für meine Amtszeit vorgenommen hatte – Digitalisierung und Wissenschaftskommunikation – blieben nicht nur aktuell, sie gewannen sogar noch an Bedeutung.

Zugleich haben wir schon in dem erwähnten Positionspapier festgehalten, dass die Pandemie auch neue Themen auf die Agenda gehoben hat. Die Verlagerung von Lehre und Forschung in den virtuellen Raum; monate- teils jahrelange Unterbrechungen der Mobilität; zugleich der enorme Zeitdruck, unter dem Teile der Wissenschaft an der Bewältigung der Krise mitwirkten – all das hatte und hat massive Auswirkungen auf den Lernerfolg, auf die Forschungsproduktivität, auf Karrieren, auf den Infrastrukturbedarf, auf unseren Umgang mit Daten. Manche sahen den Durchbruch für Open Science, andere befürchteten eine Retraditionalisierung der Geschlechterrollen auch in der Wissenschaft.

In dieser unübersichtlichen Lage wurde uns deutlich, dass die Fähigkeit des Wissenschaftssystems, sich auf Krisen vorzubereiten, auf sie zu reagieren und aus ihnen zu lernen, künftig größerer Aufmerksamkeit bedarf. Das brachte uns auf die Frage, ob „Resilienz“ zu einem neuen Leitbegriff für das Wissenschaftssystem werden könnte.

In der Zwischenzeit haben wir schon viele Gespräche dazu geführt und einen Workshop veranstaltet, auf dem wir uns von Vertreterinnen und Vertretern verschiedener Disziplinen haben erklären lassen, wie sie den Resilienzbezug verwenden. Mit dem Überfall Russlands auf die Ukraine und dem Einfrieren der wissenschaftlichen Beziehungen zu Russland erlebten wir in kurzer Folge die zweite Krise, der wohl eine dritte folgen wird, wenn die Folgen des Krieges für die Energieversorgung und die öffentlichen Haushalte in der ganzen Gesellschaft spürbar werden, nicht zuletzt an den Hochschulen und Forschungseinrichtungen.

Vor diesem Hintergrund möchte ich Sie gerne teilhaben lassen an unseren Überlegungen zur Resilienz und bitte zugleich um Verständnis für die Wahl eines Themas, das für eine Festrede ungewohnt ernst sein mag. Ja, wir freuen uns, dass wir uns endlich wieder in großen Veranstaltungen wie dieser treffen können. Aber wir dürfen uns nicht vormachen, es werde alles wieder „wie früher“. Und das sollten wir auch nicht. Sie werden gleich verstehen, warum nicht.

Was also ist Resilienz, und sollten wir uns im Wissenschaftssystem stärker daran orientieren?

Der Begriff der Resilienz ist nicht neu, aber er hat in den letzten 20 bis 30 Jahren eine steile Karriere erlebt. Ursprünglich kommt er aus der Materialforschung, wo er die Fähigkeit eines Materials bezeichnet, nach der Einwirkung äußerer, deformierender Kräfte wieder seine ursprüngliche Form einzunehmen. In der Psychologie, die sich den Begriff ebenfalls zu eigen gemacht hat, wird Resilienz so definiert, dass es sich um die Fähigkeit handelt, psychische Gesundheit nach Lebenskrisen wiederherzustellen.

Etwa seit den 1970er Jahren jedoch haben viele wissenschaftliche Disziplinen und auch Akteure außerhalb der Wissenschaft entdeckt, dass der Begriff der Resilienz überall dort nützlich ist, wo das Verhalten komplexer Systeme beschrieben werden soll, die nichtlineares Verhalten

aufweisen können. Wie uns Margit Szöllösi-Janze – eine Münchner Zeithistorikerin, die Mitglied des Wissenschaftsrats ist – erinnert hat, wick in dieser Zeit die optimistische Weltsicht der Wirtschaftswunderjahre einem Denken, das Gegenwart und Zukunft mehr und mehr im Licht möglicher Katastrophen sah. So versuchte der Club of Rome 1972 in seinem berühmten Bericht „Die Grenzen des Wachstums“ zu simulieren, wie sich die Erde als geschlossenes, komplexes System interdependenter Teile verhalten würde, wenn beobachtbare Trends bei Bevölkerungswachstum, Energieverbrauch und Naturzerstörung fortgeschrieben würden, und kam zu beängstigenden Szenarien. Dass solche Katastrophen menschengemacht sind und wir unsere Gesellschaft künftig im Lichte selbstverschuldeter, technisch-sozialer Großrisiken begreifen müssen, war in den 1980er Jahren dann Thema von Ulrich Becks einflussreichem Buch „Risikogesellschaft“. Zwar verwendeten weder Beck noch der Club of Rome den Begriff „Resilienz“, aber das Thema: der Umgang mit massiven Veränderungen, von denen katastrophale Folgen drohen, war gesetzt.

Wo immer seitdem der Begriff „Resilienz“ verwendet wird, geht es um komplexe Systeme, und es geht um Störungen, Krisen oder Schocks, die geeignet sind, solche Systeme aus einem stabilen Zustand hinauszustoßen. Resilienz ist dabei nicht mit „Robustheit“ zu verwechseln, also einer Konstitution, kraft derer ein System kleinere Störungen gar nicht spürt. Resilienz kommt erst dann zum Tragen, wenn ein System massiv irritiert wird, und die entscheidende Frage ist dann, welche Folgen diese Irritation hat – kann das System sich wieder fangen, oder führt die Störung zu einer katastrophalen Entwicklung? Aus der Klimadiskussion kennen wir dies als die Diskussion über das Erreichen bzw. Vermeiden von „Kipppunkten“, jenseits derer irreversible Entwicklungen einzusetzen drohen.

Ob es sich dabei um extrem seltene, unvorhersehbare Störungen handeln muss – die sprichwörtlichen „Schwarzen Schwäne“ – , oder ob im Gegenteil ein System immer wieder Krisen durchleben kann, kommt auf den Kontext an. Es kann durchaus sinnvoll sein, sich anzusehen, wie Systeme mit der „Katastrophe als Normalfall“ umgehen. Denken Sie etwa an das Feuer, das bestimmte Ökosysteme alle paar Jahrzehnte heimsucht. Um den Begriff nicht zu trivialisieren, sollte man es allerdings vermeiden, jeden Regelkreis gleich zu einem Resilienzmechanismus zu erklären. Resilienz sollte die Fähigkeit sein, mit Ereignissen zurecht zu kommen, die, auch wenn sie wiederkehren, jedenfalls außerhalb des Alltäglichen liegen.

Wer den Begriff verwendet, muss sich neben dem betrachteten System und seinen möglichen Störungen zweitens vergegenwärtigen, dass „Resilienz“ mit einer auffallenden Ambivalenz behaftet ist. Manchmal wird schon dann von Resilienz gesprochen, wenn es gelingt, nach einer Störung den Ausgangszustand wiederherzustellen. Ist die Wiederherstellung eines stabilen Zustands nicht möglich, sprechen wir demgegenüber von „Vulnerabilität“ oder „Fragilität“. Sicher ist so eine Lesart nah an den Ursprüngen des Begriffs in der Materialforschung.

Wie man am Beispiel der Psychologie schon sieht, und wie andere Disziplinen – wie etwa die Volkswirtschaftslehre – teils noch expliziter diskutieren, kann die Reaktion auf eine Krise aber auch darin bestehen, sich neu zu erfinden. Anders als bei resilienten Materialien geht es dann gerade nicht darum, zum Ausgangspunkt zurückzukehren. Vielmehr wird eine Krise zum Anlass genommen, das System zu verändern, und diese, nicht selten radikale, Veränderung wird

zumindest im Nachhinein positiv bewertet. Resilienz wäre dann auch die Fähigkeit, solche Gelegenheiten zu erkennen und aktiv zu nutzen. Unnachahmlich brachte dies Winston Churchill auf den Punkt mit seiner Maxime „Never waste a good crisis“. Es ist diese Facette des Resilienz-begriffs, die ihn in der heutigen Situation so attraktiv macht, denn er scheint geeignet, Krisen und Schocks auch etwas Gutes abzugewinnen.

Es ist aber, und das gilt es als Drittes zu beachten, nicht der Resilienz-begriff selbst, der bestimmt, welchen Krisenausgang wir positiv bewerten. Seine Verwendung wirft die Frage auf, welche Systemeigenschaften erhalten bleiben oder sich in einer bestimmten Richtung entwickeln sollen, aber er beantwortet sie nicht. Und damit steht letztlich die Frage im Raum: welche Trajektorien sind als Wege aus einer Krise eigentlich „wünschenswert“, und wer entscheidet das? Das ist sicher dort, wo es um soziale Systeme geht, eine immens wichtige und politisch brisante Frage.

Sie stellt sich auch, wenn wir das Wissenschaftssystem in Krisenzeiten betrachten. Es ist ja beispielsweise auffallend, dass die Resilienz des Wissenschaftssystems während der COVID 19-Pandemie in erster Linie daran bemessen worden zu sein scheint, in welchem Umfang der Lehrbetrieb an den Hochschulen aufrechterhalten werden konnte. Und dies war, wie wir wissen, in einem sehr hohen Umfang möglich, denn die Werkzeuge lagen bereits vor. Bedenken, die ihre Einführung im Alltag lange verzögert hatten, wurden in der Krise zurückgestellt. Es herrschte eine „Can Do“-Stimmung, und mit großem Engagement wurden in kürzester Zeit digitale Lehrmaterialien entwickelt und Veranstaltungen in Videokonferenzformate überführt.

Dieser Erfolg ist nicht hoch genug einzuschätzen. Und doch ist es aus heutiger Sicht berechtigt, zu fragen, ob es uns eigentlich genügen sollte, dass Lehrveranstaltungen während der Pandemie überhaupt stattgefunden haben. Wollen wir nicht auch etwas über den Lernerfolg der Studierenden wissen? Und werden wir den Einsatz digitaler Instrumente und seine didaktischen Möglichkeiten gründlich aufarbeiten, oder ist der rebound-Effekt, das „Zurück zur Präsenz“ so übermächtig, dass die Erfahrungen aus der Pandemie schnell wieder in Vergessenheit geraten? Mit unseren Empfehlungen zur Digitalisierung in Lehre und Studium haben wir dieses Jahr versucht, dazu beizutragen, dass dies nicht geschieht.

Anderes Beispiel: Wegen seines völkerrechtswidrigen Angriffs auf die Ukraine haben wir die offiziellen Wissenschaftsbeziehungen zu Russland fast vollständig eingefroren. Aber auch hier stellt sich die Frage: Was ist das Ziel, das mit den Sanktionen erreicht werden soll? Gibt es eine Exit-Strategie? Erwarten wir eine Rückkehr zu einem *status quo ante*, in dem es für internationale Wissenschaftskooperationen kaum Beschränkungen gab, oder müssen wir aus dem Krieg lernen, dass es für die Kooperationen mit autoritären Staaten eines neuen, restriktiveren Rahmens bedarf? Können – und müssen – wir unsere internationalen Beziehungen aktiver gestalten als bislang?

Eine Facette aktiver Gestaltung ist der Umgang mit Fluchtbewegungen. Leider ist es ja nicht das erste Mal, dass wir mit Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern zu tun haben, die vor Krieg und Unterdrückung fliehen. Wurde hier etwas aus den vorangegangenen Fluchtbewegungen gelernt? Wie werden wir Geflüchtete aus der Ukraine in den Lehr- und Forschungsbetrieb

einbinden, wie ihnen helfen, Verbindungen zu ihrer Heimat aufrecht zu erhalten? Wie werden wir mit dem Dilemma aus Schutz und Hilfe für bedrohte Menschen einerseits, der Gefahr eines Brain Drain für die Herkunftsländer andererseits umgehen?

Und schließlich, was uns alle gerade ganz aktuell beschäftigt: Wie resilient erweisen sich Hochschulen und Forschungseinrichtungen gegenüber den in diesem Herbst akut steigenden Betriebskosten, gerade im Bereich energieintensiver Geräte und Infrastrukturen? Werden wir Einrichtungen auf einen Notbetrieb herunterfahren müssen, und was heißt das? Wo setzen wir als Gesellschaft, wo als Universität unsere Prioritäten, wenn die Energieversorgung knapp wird?

Angesichts der Vielzahl und Vielfalt dieser Krisen dürfte schnell klar sein, dass es keine Zauberformel geben kann, die die Resilienz des Wissenschaftssystem garantiert. Zwar kann man Eigenschaften identifizieren, die ein System resilienter machen, und weil wir das im Positionspapier des Wissenschaftsrats getan haben, will ich einige davon nennen:

- _ Resilient ist ein System, das über eine hohe interne Pluralität und eine gewisse Redundanz verfügt. In Ökosystemen sind es oft kleine, im Normalfall unscheinbare Arten, deren Zeit gekommen ist, wenn es zu einer Krise kommt. Ähnlich ist es auch im Wissenschaftssystem, wo sogenannte „Kleine Fächer“ häufig gerade über die in Krisenfällen nötige Expertise verfügen.
- _ Resilient ist ein System, dessen Prozesse und Strukturen schnell und flexibel reagieren können. Zugleich muss es über Mechanismen verfügen, die das wechselseitige Lernen und koordiniertes Handeln ermöglichen.
- _ Resilient ist ein System, das auf verlässliche Ressourcen zurückgreifen kann. Was das Wissenschaftssystem betrifft, ist diese Verlässlichkeit besonders durch eine substanzielle öffentliche Finanzierung gewährleistet.
- _ Gerade in der Coronapandemie hat sich gezeigt, wie wichtig heute eine verlässliche und sichere digitale Infrastruktur für die Resilienz des Wissenschaftssystems ist. Sie hat uns vor Augen geführt, wie sehr unsere Handlungsspielräume durch Abhängigkeiten von anderen Akteuren eingeschränkt werden können. Sicherheit und Souveränität im digitalen Raum sind deshalb ein zentrales Desiderat.
- _ Schließlich sind wir auch überzeugt, dass Freiheit und Pluralismus für die Fähigkeit, auf Krisen zu reagieren, essenziell sind. Sie begünstigen Kreativität und Vielfalt. Indem sie Kritikfähigkeit und Unabhängigkeit gewährleisten, tragen sie aber auch zum Vertrauen bei, ohne das Wissenschaft ihre gesellschaftliche Funktion nicht wahrnehmen kann.

Es ist gewiss sinnvoll, diese Eigenschaften des Wissenschaftssystems wertzuschätzen und zu stärken. Dennoch ist damit das Resilienzthema noch nicht erschöpft. Die verschiedenen Eigenschaften stehen untereinander in Konkurrenz, und die Ressourcen, um sie zu fördern, sind endlich, wie uns in diesen Tagen wohl besonders bewusst ist. Deshalb müssen wir, wie ich eben schon sagte, diskutieren, auf welche Krisen wir uns besonders vorbereiten wollen und welche Leistungen der Wissenschaft im Krisenfall besonders schützenswert sind.

Dass gegenüber pauschalen Rezepten Skepsis angebracht ist, gilt im übrigen auch für die Resilienz selbst. Mehrfach wurde uns in den letzten Monaten die Sorge gespiegelt, dass die

Erwartung, resilient zu sein, einfach zu einer weiteren, in Evaluationen abzurückenden Leistungsdimension werden könnte. Wenn der Begriff aber zu nichts anderem führe als zu einer weiteren Runde in dem Spiel „zusätzliche Leistung gegen zusätzliches Geld“, dann sei die mit ihm verbundene Chance zur Reflexion der großen Linien des Systems vertan. Umgekehrt wurde auch das Risiko gesehen, unter Berufung auf Resilienz – also auf die Fähigkeit, konstruktiv mit eingetretenen Krisen umzugehen – auf Krisenprävention gänzlich zu verzichten, nach dem Kölschen Motto „et hätt noch immer jot jeje“. So verstanden, könne Resilienz womöglich sogar dazu dienen, die chronische Unterausstattung der Hochschulen zu legitimieren oder jedenfalls kleinzureden. Und schließlich wurde in einem Seitenast der Diskussion, der dennoch wichtig ist, auch die Gefahr erörtert, mittels des Resilienzbegriffs könnte die Last der Krisenbewältigung in die individuelle Verantwortung abgewälzt werden.

Die kritische Diskussion hat uns beim Wissenschaftsrat zu der Haltung gebracht, dass das Leben im Angesicht multipler Krisen nicht bedeuten kann, nun Programme zu einer „Resilienzertüchtigung“ des Wissenschaftssystems aufzulegen.

Dennoch ist das Nachdenken über Resilienz nicht fruchtlos: Resilienz kann und sollte künftig in jeder Organisation ein wichtiges Thema von Strategieprozessen sein, damit in diesem Rahmen über Eigenschaften nachgedacht wird, die nicht mit unmittelbaren Leistungserwartungen zu tun haben, sondern mit der Vulnerabilität ihrer Leistungsfähigkeit. In diesem Sinne könnte Resilienz als „Reflexionsbegriff“ verstanden werden.

Konkret würde das bedeuten, beim Nachdenken über die eigene Zukunft nicht nur Ziele zu formulieren und nach Wegen zum Erreichen dieser Ziele zu suchen. Die gegenwärtigen Krisen und die Erfahrungen aus dem Umgang mit ihnen lehren uns, dass es darüber hinaus mehr Raum braucht, um „Was wäre wenn“-Gedanken nachzugehen. Auch unwahrscheinliche Ereignisse können eintreten. Wir können als Organisation und als Gesellschaft nur davon profitieren, wenn wir uns mit solchen Ereignissen im Vorfeld auseinandersetzen und sie nicht als Hirngespinnste abtun. Natürlich können wir nicht vorhersehen, welche Krise als nächste kommt; aber dass eine kommt, ist sicher.

Wir sollten deshalb unsere Vorstellungskraft nicht zu schnell zähmen. „Wildes Denken“ muss nicht nur im Forschungsprozess erlaubt sein, sondern auch in der Organisationsentwicklung. Und wir sollten aus Szenarien, die wir uns vorstellen, auch Konsequenzen ziehen. Wenn das heißt, in Pluralismus, in Redundanz und in stille Reserven zu investieren, dann kostet das natürlich etwas. Das kann auch bedeuten, auf andere hochfliegende Ziele zu verzichten.

An die Resilienz der Wissenschaft und ihrer Organisationen zu denken, bedeutet deshalb zweierlei: mehr Vorstellungskraft, und mehr Bescheidenheit. Ich finde, das ist es wert.

Vielen Dank.

Es gilt das gesprochene Wort.