



Zukunft durch Wissenschaft gemeinsam gestalten Vision und Verantwortung der Universität Hamburg für die Metropolregion

Vortrag des Präsidenten der Universität Hamburg, Prof. Dr. Hauke Heekeren, gehalten im Übersee-Club am 27. Februar 2023 (Es gilt das gesprochene Wort)

(I) Sehr geehrte Damen und Herren, *die Zukunft soll man nicht voraussehen wollen, sondern möglich machen* schrieb einmal der Schriftsteller Antoine de Saint-Exupéry und dieser Gedanke soll uns heute Abend inspirieren und begleiten. Statt uns zu fragen „Wie sieht die Zukunft aus?“, möchte ich Sie gern dazu einladen danach zu fragen: „Welche Zukunft wollen wir und wie kommen wir dahin?“

Stellen Sie sich vor: Die Elbe, ein sehr starkes Unwetter, eine Sturmflut überschwemmt die Hafencity und Wilhelmsburg, ein Mensch in fließenden Gewässern ist kurz davor zu ertrinken. Die Rettungskräfte sind vor Ort, ein Schwarm intelligenter Drohnen verschafft Einblick in die sonst unübersichtliche Lage, lokalisiert die Person, identifiziert mögliche Rettungswege. Damit kann die Feuerwehr diese Person in Sicherheit bringen.

Oder stellen Sie sich vor: Der Hafen, der Handel wird krisenbedingt gestört – wie vor zwei Jahren wegen des Containerschiffes „Ever Given“ im Suezkanal. Es muss plötzlich auf neue Lieferketten umgestellt werden. Neue Routen für Schiffe, Züge, Transporter sind zu finden, um finanzielle Einbußen zu vermeiden. Dafür sind enorme Berechnungen erforderlich, und die werden nicht wochen- oder monatelang mit traditionellen Rechnern geleistet, sondern mit einem Quantencomputer, innerhalb weniger Stunden.

Ist das *science fiction*? Nein. Das ist *real science*. Zwei Bilder der Zukunft, die zwei Forschungsprojekte möglich machen sollen. In beiden Fällen sind Forschende der Universität Hamburg treibende Kraft. In beiden Fällen kooperiert die Wissenschaft mit Behörden der Stadt, mit der Wirtschaft sowie mit wichtigen Akteuren am Standort wie der HPA, der Hamburg Port Authority. Aber was verbindet diese Beispiele?

Die Zukunft durch Wissenschaft gemeinsam gestalten: Das ist die Überschrift des heutigen Vortrags, und das ist der Anspruch, den ich an mich seit einem Jahr als neuer Präsident der Universität Hamburg gestellt habe.



(II) Es ist zweifellos: Die Gegenwart mutet uns allen viel zu.

Wir leben in Zeiten historischer Zäsuren – Einschnitte in einer Entwicklung, die wir uns lange als Kontinuum gewünscht haben. Wendepunkte wie der Krieg in der Ukraine, die Pandemie oder die großen wirtschaftlichen Krisen des letzten Jahrzehntes markieren ein „Davor“ und ein „Danach“, grenzen die „Welt von gestern“ von der „Welt von morgen“ ab.

Wir leben in Zeiten, in denen wir mit der Akkumulation und Überlagerung krisenhafter Phänomene konfrontiert sind. Denken Sie an die Folgen des Klimawandels oder an die demographische Alterung und ihre Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt und Sozialstaat. Denken Sie an die globalen Migrationsströme oder an die zunehmenden internationalen Spannungen und Systemkonkurrenzen.

Vor den großen Herausforderungen unserer Gegenwart stehen wir jedoch nicht machtlos. Krisen sollen uns nicht in Geiseln nehmen. Der Mensch ist das Lebewesen, das der Zukunft fähig ist. Es kommt auf das Vermögen an, von den Provokationen der Umwelt Abstand zu nehmen, sie zu reflektieren, Handlungsoptionen zu imaginieren, sich Gestaltungsfreiheit zu verschaffen, um resilient und effektiv zu handeln.

Verändern sich stets die Rahmenbedingungen, so müssen wir uns stets erneuern. Und diesem Wandel sollten wir entschlossen und besonnen, mit Mut, mit Vertrauen, mit Weitblick begegnen. Aber wie schaffen wir das?

Meine Damen und Herren, das ist die erste Botschaft des heutigen Abends: In einer immer komplexeren Welt sind Krisen nur zu lösen, sind Herausforderungen nur zu bewältigen, wenn wir Transformationen durch neues Wissen und Innovationen erwirken. Wissen schafft, Wissen sichert Zukunft. Die Wissenschaft ist unverzichtbarer Teil der Lösung der Probleme dieser Welt.

Wie wollen wir zukünftig leben, und wovon? Diese Frage wird in Hamburg auf Initiative der Handelskammer aktuell intensiv diskutiert. Und diese Frage ist zwar sicherlich nicht allein durch die Wissenschaft, aber keineswegs ohne die Wissenschaft zu beantworten. Denn Wissenschaft findet nicht in einem leeren, selbstreferenziellen Raum statt, sondern in einem ständigen Austausch mit der Gesellschaft, zu der Wissenschaft letztendlich gehört.

Gute Kommunikation zwischen Wissenschaft und Gesellschaft, eine neue Kultur der Kommunikation liegen mir am Herzen. Und Kommunikation ist wortwörtlich mit Gemeinschaft verbunden: Wir alle tragen gemeinsam unsere Zukunft mit.

Daher müssen es Institutionen der Wissenschaft wie Universitäten aus meiner Sicht klarer und deutlicher aussprechen: *science matters because society matters* – Wissenschaft zählt, weil Gesellschaft zählt. Was heute in Forschung und Innovation, Lehre und Transfer passiert, das hat mit unserem künftigen Leben zu tun, mit unserem Morgen und Übermorgen. Ob es um Drohnen für Rettungskräfte geht, Quantencomputer für maritime Logistik oder viele andere Figuren der Zukunft, die wir durch die Wissenschaft gemeinsam gestalten können und wollen.



Nun, wenn wir dieses große Ganze im Blick behalten, stellen sich für mich zwei Fragen, die ich gern heute Abend zusammen mit Ihnen adressieren möchte:

- Welche Vision hat die Universität Hamburg – für ihre Rolle und für ihre Verantwortung in der Metropolregion?
- Was können wir gemeinsam tun, um diese Vision zu verwirklichen, um diese Zukunft zu ermöglichen?

(III) Vorreiterin zu sein gehört zur Geschichte und zum Selbstverständnis unserer Universität: als erste parlamentarisch und demokratisch gegründete Universität in Deutschland 1919; als Reformuniversität der Umbruchszeit der 60er und 70er Jahre des letzten Jahrhunderts; als Exzellenzuniversität zur Krönung der ersten 100 Jahre ihres Bestehens.

Als neuer Präsident ist mein Anspruch, in dem nächsten Jahrzehnt ein neues Kapitel dieser Geschichte gemeinsam zu schreiben. Als Modellprojekt für eine Universität der Zukunft will die Universität Hamburg erneut Pionierarbeit leisten und für eine neue Renaissance der Wissenschaft in unserer Gesellschaft stehen.

In den nächsten zehn Jahren wird sich die Universität Hamburg im Hinblick auf vier Elemente klar weiterentwickelt und international positioniert haben:

- als Universität offener und transdisziplinärer Campusstandorte, die in Profildbereichen, Innovationshubs und Partnernetzwerken die großen Fragen unserer Zeit adressiert;
- als Universität der Doppeltransformation, die von den Erfahrungen der Pandemie ausgehend ihre Orientierung in Nachhaltigkeit und Digitalisierung ausgebaut hat und als Akteurin der sozialen, ökologischen und digitalen Veränderung verantwortlich handelt;
- als Exzellenzuniversität, die in Forschung und Forschungsinfrastruktur, in Studium und Lehre, in Wissenstransfer und Karrierewege unter den besten Deutschlands fest etabliert ist und durch ihre Erfolge im Wettbewerb als Gesamteinstitution zusammenwächst;
- als Volluniversität, die Innovation durch Kooperation mit den vielen Akteuren der Wissenschaft, der Wirtschaft und der Gesellschaft hervorbringt, die auf die Öffnung und Vernetzung zur Stadtgesellschaft setzt und breit in sie hineinwirkt.

Auf den Punkt gebracht ist dies unser Leitbild: *A Flagship University, Cooperating and Innovating for a Sustainable Future*. Im Jahr 2030 ist die Universität Hamburg das Flaggschiff der Wissenschaftsmetropole, die Universität der Stadt, der Hafen der Wissenschaft in der Freien und Hansestadt Hamburg.

(IV) Bekämpfung von Krankheiten, Klimawende, Energiewende, Digitalisierung, Mobilitätswende, die nächste industrielle Revolution: die großen Themen und Prozesse, vor denen wir stehen, fordern die bisherigen Grenzen zwischen den wissenschaftlichen Disziplinen



heraus. Sie erfordern einen kommunikativen, transdisziplinären Ansatz, der wiederum selbst transformativ wirkt und unser Weltverständnis verändert. Nicht mehr die Funktion folgt der Struktur, sondern anders: Wir denken agil von den Lösungen und Ergebnissen her.

So ist mir besonders eine Vision für die missions- und wissenschaftsgeleitete Weiterentwicklung der Campusstandorte der Universität Hamburg ein zentrales Anliegen, und zwar – neben unserer engen Verbindung mit dem UKE – entlang den drei Achsen Bahrenfeld, Bundesstraße und Von-Melle-Park.

(1) Ich möchte Sie auf eine kleine Zeitreise einladen. 2030. Die Science City in Hamburg Bahrenfeld ist *the place to be* für bahnbrechende Spitzenforschung, interdisziplinäre Lehre und produktive Synergien von Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft. Über Bahrenfeld strahlt Hamburg in Nordeuropa als attraktiver Standort für Forschende und Talente, Fach- und Innovationskräfte aus der ganzen Welt aus. Im Wettbewerb mit Oxford und Boston. Und anders als Berlin-Adlershof und Garching bei München: In Bahrenfeld ist ein urbaner Stadtteil für die Wissenschaft entstanden, die gleichzeitig und erstmalig mit Lernen und Wohnen, Leben und Arbeiten, Mobilität und Freizeit gedacht ist.

Der Ausgangspunkt dafür ist eine Erfolgsgeschichte mit Zukunft: die langjährige Kooperation der Universität Hamburg mit DESY, dem Deutschen Elektronen-Synchrotron; die Exzellenzcluster der Universität Hamburg; die vielen außeruniversitären Einrichtungen und forschungsnahen Unternehmen vor Ort.

Nun stellen Sie sich vor: 6000 Studierende der Biologie, der Chemie, der Physik bevölkern den Campus und absolvieren englischsprachige und interdisziplinäre Studienprogramme. Daneben wohnen und arbeiten Promovierende, Postdoktoranden und Gründerinnen, die mit gezielten Angeboten die Schulen und die Nachbarschaft einbeziehen. Wie dies schon jetzt der Fall ist bei dem Haus der Lehre „Light & Schools“, mehrmals ausgezeichnet mit renommierten Architekturpreisen. Wie es ebenfalls bald im „Learning Center Bahrenfeld“ der Fall sein wird: eine moderne Lernumgebung und ein offener Begegnungsort, ausgestattet für kollaboratives Lernen und Arbeiten in hybriden Formaten.

Stellen Sie sich vor: In nachhaltigen Gebäuden kooperieren Forschende, Innovationsexpert/-innen und Fachkräfte aus Hamburger Unternehmen in starken internationalen Netzwerken. Einen dieser Neubauprojekte mit Vorbildcharakter haben wir am letzten Freitag vorgestellt: HAFUN, das *Hamburg Fundamental Interactions Laboratory*, in dem exzellente Forschungskompetenz der Physik gebündelt wird.

Im Ökosystem der Science City Bahrenfeld arbeiten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler zusammen an Fragen wie: Was lernen wir aus dem Verhalten von Atomen und wie können wir die Bestandteile der Materie so beeinflussen und steuern, dass sie neue Funktion erfüllen? Oder: Wie gelingt es, Materialien so zu optimieren, dass sie nachhaltiger und effizienter werden? Wie



können wir in der Produktion auf seltene Rohstoffe verzichten, um unsere Ressourcenabhängigkeit zu reduzieren?

Daraus entwickeln interdisziplinäre Teams Komponenten für die Computer der Zukunft, Supraleiter in der Energietechnik für den verlustfreien Stromtransport, Technologien für 3D-Druck und die Erstellung biokompatibler Prothesen, bis hin zu Nanopartikeln für die medizinische Diagnostik.

Und selbstverständlich beschäftigen uns Fragen, die besonders dringend angesichts der Erfahrungen der letzten drei Jahre geworden sind: Wie funktionieren Viren und die menschliche Immunabwehr, und wie kann unsere Antwort auf neue Pandemien aussehen? Wie können wir die gezielte Entwicklung von Wirkstoffen, Medikamenten, Therapien vorantreiben, z.B. mit mRNA-Technologien? Genau dafür haben wir in Hamburg die richtige Expertise und besonders in Bahrenfeld mit dem *Center for Structural Systems Biology*, einer gemeinsamen Initiative von Universität Hamburg, UKE und sieben anderen regionalen und überregionalen Partnern.

(2) Diese Vision und diese Entwicklungen setzen voraus, was wir gern als *twin transformation* bezeichnen: die Doppeltransformation, das Zusammenhängen und integrierte Zusammenspiel von Nachhaltigkeit und Digitalisierung.

Prädestiniert für seine Expertise in der Informatik, in der Mathematik und in den Geowissenschaften sowie für die gute Nachbarschaft mit dem Exzellenzcluster CLICCS, „Climate, Climatic Change and Society“ und mit dem Deutschen Klimarechenzentrum und dem MPI für Meteorologie: Der Universitätsstandort Bundesstraße ist im Jahr 2030 der Campus für die digitale und nachhaltige Transformation.

Stellen Sie sich vor: Wir öffnen die Bundesstraße als autofreie Straße, als Ort der Begegnung und des Wissensaustausches. Vom „Haus der Erde“ und dem „Geomatikum“ über die Sedanstraße und das MIN-Forum bis hin zum Martin-Luther-King-Platz: hier entsteht ein ansprechender Campus, über den man gerne flaniert, ein Experimentierraum, in dem wir die *twin transformation* für Studierende und Forschende, Unternehmer und Fachkräfte, Schülerinnen und Schüler, Bürgerinnen und Bürger sowie Gäste aus dem Ausland erlebbar machen.

Aber schon heute ist die Universität Hamburg in diesem Zusammenhang sehr aktiv. Denken Sie beispielweise an das regelmäßige „Hamburg Climate Future Outlook“, mit dem Klimaszenarien analysiert und hierfür wichtige Grundlagen für politische Entscheidungen gelegt werden.

Die Doppeltransformation ist allerdings nicht nur für die zweite Achse unserer Campuserwicklung von höchster Bedeutung, sondern für die gesamte Universität. Ich bin fest davon überzeugt, dass alle unseren strategischen Entscheidungen als Hochschule besonders im Hinblick auf diese zwei zusammenhängenden Perspektiven getroffen werden müssen. Hierfür haben wir in den letzten Monaten unsere zentrale Governance weiterentwickelt. Mit den Mitteln der Exzellenzstrategie von Bund und Ländern haben wir einen *Chief Digital Officer* sowie

eine *Chief Sustainability Officer* eingesetzt, die nun zum erweiterten Präsidium der Universität gehören und in alle strategischen Prozesse eingebunden sind.

Im Dezember hat sich die Universität außerdem einer breit angelegten Digitalisierungsstrategie verschrieben, die die digitale Transformation in Forschung, Lehre, Transfer und Administration auf die nächste Stufe hebt. Ebenso im Dezember konnten wir für die Rolle des Chief Sustainability Officer eine ausgezeichnete internationale Expertin gewinnen, die sowohl in der Hochschulleitung als auch als Professorin für BWL und Nachhaltiges Wirtschaften tätig ist.

Als Präsident ist mir der konsequente und ganzheitliche Ausbau dieser Orientierung ein wichtiges Anliegen. In meiner Vision ist die Universität Hamburg am Anfang der 30er Jahre dieses Jahrhunderts eine nachhaltige Universität, die dank der Digitalisierung in Forschung, Lehre und Transfer zur Transformation unserer Gesellschaft hin zu den Zielen für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen maßgebend beiträgt.

(3) Der Anschluss an Nachhaltigkeit und Digitalität, die Spitzenleistungen in natur- und lebenswissenschaftlicher Forschung und Innovation sind notwendig aber nicht hinreichend, um der Komplexität der modernen Welt gerecht zu werden, um die Auswirkungen der vielen simultanen Veränderungsprozesse auf Menschen und Gesellschaften zu verstehen, um dementsprechend zu handeln. Aber dafür stehen uns die Geistes- und Sozialwissenschaften zur Seite, die in Hamburg von zentraler Bedeutung sind und auch zentral verortet sind: zwischen Grindel und Rotherbaum, am Gründungsort der Universität.

Und das ist unsere dritte Achse: der Campus Von-Melle-Park, gelegen im Herzen der Stadt. Im Jahr 2030 steht er für fachlichen und interdisziplinären Austausch, für gesellschaftlich relevante Forschung, Lehre, Bildung und soziale Innovation. An einem Ort möglichst nah an der Staats- und Universitätsbibliothek ist unsere exzellente Manuskriptforschung beheimatet, bei dem an der Schnittstelle von Natur- und Geisteswissenschaften gemeinsam gearbeitet wird.

Bei dieser Vorstellung der Zukunft inspiriert uns insbesondere eine Figur unserer Geschichte. Ernst Cassirer, einer der größten Philosophen und europäischen Intellektuellen des 20. Jahrhunderts. Sein Leben und sein Werk stehen für universales Wissen und authentische Interdisziplinarität. Cassirers Wirken in der Forschung, in der Lehre, in der Volkshochschule; sein mutiges Engagement für die Weimarer Republik als einer der ersten Rektoren jüdischer Herkunft, später vertrieben durch den Nationalsozialismus; sein intellektueller Kampf gegen pseudowissenschaftliche Zerrbilder – all dies gilt als Vorbild für die Universität Hamburg der Gegenwart und der Zukunft.

Bereits heute wird auf dem Campus Von-Melle-Park das Ideal einer kommunikativen und weltoffenen Wissenschaft mit Leben gefüllt und in gute Praktiken umgesetzt. Hier werden Generalisten/-innen mit fachlich umfangreichen Fundamenten und überfachliche Zukunftskompetenzen auf die Arbeitswelt vorbereitet ebenso wie Spezialisten/-innen für die verschiedenen akademischen Berufe.



Aber nicht weniger gilt dies für die ganze Universität Hamburg: Unser Kerngeschäft ist es, stets neue wissenschaftliche Erkenntnisse durch die Forschung zu generieren und über die Lehre sowie über Transferaktivitäten zu vermitteln. Darin steckt ein Bildungsauftrag, den wir als Beitrag zur Sicherung und Weiterentwicklung der akademischen Fachkräfte am Hamburger Standort verstehen. Sowohl in den klassischen Studienangeboten als auch durch Angebote im Sinne des lebenslangen Lernens.

Und an dieser Stelle möchte ich besonders unsere Aufgaben in der Lehrkräftebildung hervorheben: die Bildung der Lehrerinnen und Lehrer von morgen, die selbst die Auszubildenden, Studierenden und Fachkräfte von übermorgen ausbilden werden.

Als Hochschulleitungen müssen wir dieses Thema zur Chefsache machen und gemeinsam mit Politik und Schulsystem an einer neuen Offensive für die Lehrkräfteausbildung arbeiten. Dabei stehen wir kreativen Lösungen und neuen akademischen Zugangswegen in den Beruf offen gegenüber, die wir im Austausch mit den zuständigen Behörden entwickelt können. Als Universität Hamburg stehen wir für eine forschungsorientierte Lehre und deshalb für eine stark wissenschaftsgeleitete Lehrkräftebildung.

Lassen Sie uns daher ein weiteres Bild der Zukunft ausmalen: In Berufsschulen unterstützt eine KI-basierte elektronische Assistenz Referendare, angehende oder bereits unterrichtende Lehrkräfte; diese App gibt ihnen Feedback und hilft dabei, hochwertigen Unterricht für die Schülerinnen und Schüler in der Berufsausbildung zu gestalten.

Nein, das ist auch keine *science fiction*, und nein, das ist nicht *ChatGPT*, sondern ein Pilot- und Forschungsprojekt unserer Fakultät für Erziehungswissenschaften.

Und wenn Sie sich fragen, was die Universität Hamburg zu ChatGPT zu sagen hat: Unsere Expertinnen und Experten haben sich frühzeitig über diesen technologischen Durchbruch ausgiebig Gedanken gemacht und über die Implikationen auch in den letzten Tagen in den Medien geäußert, und zwar: differenziert, der Risiken aber auch der großen Chancen bewusst, die diese Entwicklungen im Bereich der Digitalisierung für Forschung, Studium und Lehre mit sich bringen. So wie unsere Informatik, die morgen das erste *Prompt-a-thon* deutschlandweit organisiert. Wie ein Hack-a-thon oder ein sportlicher Wettbewerb, bei dem, mit Hilfe generativer KI, schnell Antworten generiert werden sollen, um konkrete Probleme zu lösen.

(4) Bahrenfeld, Bundesstraße, Von-Melle-Park. *Drei Achsen* einer Vision wissenschaftsgeleiteter Campuserwicklung, die die Universität Hamburg in die Hand nehmen will. Als Universität, die von Anfang an einen klaren urbanen Charakter hat, mit in der Stadt lebt und die Stadt mitprägt. *Drei Chancen* für Profilbildung, moderne Infrastruktur, Begegnung von Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft. *Drei Opportunitäten* für uns Alle, die Zukunft durch Wissenschaft gemeinsam zu gestalten.

(V) Diese Ideen und Beispiele machen deutlich, wie wir unseren Status als Exzellenzuniversität in Forschung, Lehre und Transfer verstehen und ausbauen wollen.

Excellere, exzellent zu sein, heißt wortwörtlich nichts anderes als, mit guten Beispielen voranzugehen – als eine Avantgarde, die ihre Stärke zur Verfügung stellt, dem Team dient und damit Verantwortung übernimmt. Exzellenz in der Breite und für die Breite, in die ganze Gesellschaft hinein wirksam. Und Exzellenz ist uns nicht ein für alle Mal gegeben, sondern ist uns aufgegeben: Sie ist kein Status, den man einfach hat, sondern einen Titel, den man jedes Mal neu gewinnen muss.

In diesem Sinne ist auch die Metapher unseres Leitbildes zu verstehen: die Universität Hamburg als Flaggschiff der Wissenschaftsmetropole.

Unser Leitmotiv als Exzellenzuniversität knüpft an ein Modell für die Universität der Zukunft an, entwickelt von einem amerikanischen Hochschulforscher. Die Universität als Flaggschiff – *The Flagship University*: sie ist den großen gesellschaftlichen Herausforderungen bewusst; vernetzt sich lokal und global; nimmt ihre Wirkung auf nachhaltige Kooperation und Innovation in der Metropolregion als ihr zentrales Erfolgskriterium.

Denken Sie zum Beispiel an PIER PLUS, den Ausbau der langjährigen *Partnership for Innovation, Education and Research*, die wir derzeit als die wissenschaftliche Kooperationsplattform und als Schaufenster für die Wissenschaft des Hamburger Standortes etablieren wollen. DESY, die Hamburger Hochschulen, die außeruniversitären Einrichtungen der Max-Planck, Leibniz-, Helmholtz und Fraunhofer-Gesellschaft und viele andere Partner machen sich gemeinsam auf dem Weg. Sie arbeiten gemeinsam an Themen wie Infektionen und Gesundheit, Klima und Küste, Konflikt und Kooperation, Klimafreundliche Mobilität oder neue Materialien. Und dies unterstützt und koordiniert durch die Universität Hamburg.

Ein Flaggschiff fährt nicht allein auf dem Meer. Ein Flaggschiff dient der Flotte, ein gemeinsames Ziel zu erreichen, eine gemeinsame Vision der Zukunft möglich zu machen.

(VI) Meine Damen und Herren, in der Stadt von Helmut Schmidt ist eine gewisse Skepsis gegenüber „Visionen“ verständlich und gleichsam angebracht – das wage ich nicht zuletzt als Arzt zu sagen.

Leitbilder und Zukunftsdiskurse bieten uns zwar einen Kompass, einen Orientierungsrahmen an, aber die entscheidende Frage bleibt: Wie kommen wir dahin? Wie kommen wir von Wissen ins Handeln? Was brauchen wir, um diese Vorstellungen zu verwirklichen?

(1) Zunächst: Wir können nicht glaubwürdig über Veränderung sprechen, wenn wir selbst nicht etwas tun, wenn wir uns selbst nicht verändern. Um dieser Vision und dieser Verantwortung für die Metropolregion gerecht zu werden, steht die Universität Hamburg zuerst in der Pflicht, neue Wege zu zeigen und sich weiterzuentwickeln.



Kommunikation und Organisation: Diese zwei Punkte sind mir in dieser Hinsicht besonders zentral.

Sie können sich fragen: Warum ist es wichtig, dass wir uns als Universität zur Gesellschaft stärker öffnen? Meine Antwort darauf ist: Weil das, was wir in Forschung, Lehre und Transfer leisten, mit der Stadt und mit der Wirtschaft, mit den Bürgerinnen und Bürgern, mit dem Leben von uns allen zu tun hat. Heute, morgen, übermorgen.

So ist unsere Kommunikation stärker auf den Impact unserer Arbeit zu richten. Die Reichweite unserer Handlungen muss für die Adressaten einen konkreten Mehrwert erbringen, seien sie Studierende oder Alumni, Stiftungen oder Start-ups, kleine und mittelständische Unternehmen oder große Konzerne, NGOs oder staatliche Institutionen. Es darf nicht sein, dass wir uns aus einer herabblickenden Perspektive erklären. So komplex die aktuellen Herausforderungen sind, so sehr muss unser Ansatz sein, die Expertise einer Universität in die Breite zu tragen.

Aber die Probleme, die wir zu lösen haben, und die Kompetenzen, die wir hierfür brauchen – sie passen immer weniger zu den traditionellen Organisationsstrukturen und zu den routinierten Arbeitsweisen. Sie erfordern umso mehr in einer Wissensgesellschaft ein neues Verständnis der Führung und der Zusammenarbeit.

Als Entscheidungsforscher und Hochschulmanager habe ich in den letzten Jahren gelernt: Entscheidungen zu treffen und umzusetzen ist besonders effektiv, wenn dies partizipativ, integrativ und evidenzbasiert erfolgt; wenn die besten Argumente rational gefunden werden und, unterstützt durch positive Emotionen und Akzeptanz, in die Umsetzung kommen.

Für eine große Universität bedeutet das: die Hochschulleitung handelt strategisch und wissenschaftsgeleitet unter Beteiligung aller universitären Mitgliedsgruppen. So haben wir im letzten Jahr frühzeitig Stufenpläne zur Sicherstellung des Hochschulbetriebs im Kontext der Pandemie sowie der Energiekrise entwickelt; zwei strategische Praxisbeispiele mit Vorbildfunktion, die landes- und bundesweit auf positive Resonanz gestoßen sind.

Inhaltsorientierung und Interdisziplinarität, agiles, kollaboratives, projekthaftes Arbeiten: Was sich in der Wissenschaft bewährt hat, wollen wir stärker auf die anderen Bereiche und Prozesse der Universität übertragen, und wir haben schon im letzten Jahr mit verschiedenen Formaten und Angeboten damit angefangen. Unser Anspruch ist eine Verwaltung, die lösungsorientiert Services für die Wissenschaft leistet und als Ermöglichungsstruktur dient.

An mehreren Stellen sehen wir den Bedarf, Silodenken zu überwinden und Projektteams mit diversen Kompetenzen zusammenzusetzen, um wirksamer zu werden. Und hier knüpfe ich wieder gern an meinen Hintergrund als Gehirnforscher, vertraut mit neuronalen Netzen, an: In komplexen Umgebungen ist es besonders effektiv, Wissensnetzwerke zu bilden, dezentrale Verantwortungsübernahme zu ermutigen, Expertinnen und Experten aus verschiedenen



Bereichen zu befähigen, in neuen Rollen Ziele gemeinsam zu verfolgen und Herausforderungen gemeinsam zu begegnen.

(2) Netzwerke bilden und in Netzwerken denken gilt aber auch für unsere Institution und den Standort insgesamt. Denn selbstverständlich können wir als Universität Hamburg nicht alles allein schaffen.

Und allein stehen wir auch nicht. Wirklich viel Gutes ist dank weitblickender Entscheidungen auf Landes- und Bundesebene trotz der enormen Herausforderungen dieser Zeit passiert. Nehmen Sie als Beispiel die Hamburger Zukunftsverträge zwischen Wissenschaftsbehörde und Hochschulen oder die Maßnahmen zur Abfederung der ansteigenden Energiekosten.

An dieser Stelle erlauben Sie mir, meine Damen und Herren, einen herzlichen Dank auszusprechen: an alle hier in Hamburg – in der Politik, in der Gesellschaft, in der Wirtschaft – die für die Sache der Wissenschaft brennen, die uns als Freundinnen und Freunde der Universität Hamburg unterstützen. Besonders den Ersten Bürgermeister und die zweite Bürgermeisterin und Wissenschaftssenatorin möchte ich an dieser Stelle erwähnen, stellvertretend für die ganze Stadt. Wir wissen das sehr zu schätzen.

Die Förderung von Wissenschaft und Bildung ist umso mehr in schwierigen Zeiten die Investition in die Zukunft – die Arbeit an jener Grundlage, woraus Wohlstand und sozialer Zusammenhang, Wettbewerbsfähigkeit und nachhaltige Lebensqualität erwachsen.

Und gute Ideen müssen nicht immer etwas kosten. Wie wäre es, wenn wir Wissenschaft und Innovation explizit als Elemente der Stadtmarke Hamburg verankern? Wenn wir Hamburg konsequent als Metropole exzellenter und innovationstreibender Wissenschaft positionieren, national und international? Oder wie wäre es mit einer Reform der Rahmenbedingungen für die Ausgestaltung der Studien- und Lehrangebote, etwa beim Kapazitätsrecht? Sie kann viele vorhandene Energien befreien und die Universität befähigen, effektiver ihren Beitrag zur Fachkräftebildung und -sicherung am Hamburger Standort zu leisten. Ganz zu schweigen von Maßnahmen, die uns helfen können, ein gutes datenbasiertes Monitoring unserer Studien- und Absolventenverläufe aufzubauen.

Aber ohne zusätzliche Investitionen in Forschung und Innovation an den Hochschulen besteht das Risiko, den Anschluss an die Zukunft zu verpassen.

Die Universität Hamburg braucht eine exzellente Campusinfrastruktur, und zwar nicht für sich selbst, sondern für die Stadt, in die hinein sie wirken, für die sie offen sein will. Dies gilt umso mehr für Hamburg, versteht sich unsere Freie und Hansestadt als Wissenschaftsmetropole, die ihre Zukunft durch Forschung, Lehre und Innovationen sichern und imaginieren will.

So ist die bauliche Weiterentwicklung der vielen Campusstandorte die Aufgabe unserer Generation. Und mit vereinten Kräften sind wir auch dabei. Als dafür zuständige Akteure sind der Senat und die Bauträger daran, alles möglich zu machen, was sie können – dem Rohstoff-



und Fachkräftemangel, den gestiegenen Kosten zum Trotz. Im Interesse der Studierenden und der Forschenden, im Interesse der Stadt und der Wirtschaft wünschen wir uns weiterhin nachdrücklich, dass die Neubauten sowie die Sanierungsvorhaben zügig vorankommen.

Darüber hinaus: Bei der letzten Versammlung eines Ehrbaren Kaufmanns hat der Präses der Handelskammer vorgeschlagen, aus den zusätzlichen Einnahmen der Hapag-Lloyd-Dividenden eine Innovationsmilliarde bereitzustellen. Das halte ich für einen sehr guten Vorschlag. Und Wissenschaft muss dazu gehören, wenn man Innovationen in Hamburg fördern will.

Nun, lassen Sie uns gemeinsam überlegen und ins Tun kommen: Wie wäre es, wenn Politik, Wirtschaft, Philanthropie und Zivilgesellschaft ihre Kräfte bündeln, zusammen an einem Strang ziehen und eine große Investitionsoffensive in die Wissenschaft und in die Hochschulen hier in Hamburg vorantreiben? Und zwar mit der gemeinsamen Aufgabe, die Themen zu stärken, wofür die Wissenschaft am Hamburger Standort steht? Lassen Sie uns als Team Hamburg die extra Meile gehen! Die Universität Hamburg ist bereit, mit Ihnen ins Gespräch zu kommen, mit Ihnen gemeinsam die Zukunft durch Wissenschaft zu gestalten.

(VII) Sehr geehrte Damen und Herren, ich komme nun zum Abschluss meines Vortrags. Vom ehemaligen Bundeskanzler und einzigen Ehrenmitglied des Übersee-Clubs Helmut Schmidt bis zum heutigen Bundeskanzler, der 2017 in einer bekannten Rede hier im Übersee-Club feststellte – und ich zitiere: „Wissenschaft ist wie eine Art Generalschlüssel für die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit. Keine der großen Zukunftsherausforderungen lässt sich ohne Wissenschaft zufriedenstellend angehen [...] Eine Stadt wie Hamburg, die sich in der Tradition der Aufklärung weiß [...] kann gar nicht anders als auch eine Stadt der Wissenschaft zu sein“.

Auch in diesem Geiste wollte ich Ihnen heute Abend meine Vision für die Universität Hamburg und ihre Verantwortung für die Metropolregion vorstellen.

Wie im Turmsaal des Rathauses Athen, Rom, Amsterdam und Venedig vier große republikanischen Vorbilder für Hamburg repräsentieren, so kann Hamburg anstreben, im nächsten Jahrzehnt als ein Vorbild für die gelungene nachhaltige gesellschaftliche Transformation durch die Wissenschaft zu wirken, und zwar als strahlende Wissenschaftsmetropole im Nordeuropa. Das ist die Chance, die wir jetzt haben. Kann das unser gemeinsames Ziel werden?

Die Zukunft soll man nicht voraussehen wollen, sondern möglich machen – dieser Gedanke von Saint-Exupéry ist heute Abend unser Ausgangspunkt und Leitmotiv gewesen. Lassen Sie uns gemeinsam auf den Weg machen. Lassen Sie uns gemeinsam diese Vision, diese Zukunft für Hamburg als die Metropole der Wissenschaft möglich machen.

Herzlichen Dank für die Aufmerksamkeit.