

# bild der Wissenschaft

6/2019

## Technologie-Interview

Iris Klaßen, Innovationsmanagerin in Lübeck, im Gespräch mit dem langjährigen bild der wissenschaft-Chefredakteur Wolfgang Hess

### Die Themen

**Wissengesellschaft, Ausbildung oder Studium, Science Scorecard, Regionalentwicklung**

**„Das Neue hat oft keine Lobby“**



**Die kommunale Wirtschaftsförderung früherer Jahrzehnte funktioniert nicht mehr. Deshalb ist es wichtig, grenzüberschreitende Kooperationen einzugehen und unbehagliche Ansichten wohlwollend zu prüfen.**

**Aktivitäten wie „Stadt der Wissenschaft“, „Wissenschaftsjahre“ oder „Wissenschaft im Dialog“ sollen Wissenschaft in der Öffentlichkeit stärker verankern. Welche Bilanz ziehen Sie?**

Wissenschaft und Forschung sind in unserer Gesellschaft zwar weithin als Ressource ak-

zeptiert, trotzdem kann man mit Wissenschaft weder Wahlen gewinnen noch verlieren. Die Bedeutung von Wissenschaft im Alltag ist zu wenig bewusst. Über den Dialog hinaus geht es deshalb vor allem darum, dass Wissenschaft und Gesellschaft stärker zusammenarbeiten. Reden ist gut, gemeinsam Lösungen zu suchen, ist besser. Dafür müssen vorhandene Strukturen auch an neue Formen der Zusammenarbeit angepasst werden. In Deutschland, wo wir Strukturen besonders eifrig verteidigen, ist das vielleicht die größte Herausforderung: Wer innovativ ist und Struk-

turen hinterfragt, macht sich in der Regel unbeliebt. Das Neue hat oft keine Lobby.

**Was fehlt uns zu einer funktionierenden Wissensgesellschaft?**

Ein Missverständnis gibt es meiner Meinung nach in der Bewertung von Wissen. Wissen wird in Deutschland oftmals hierarchisch eingeordnet – nach dem Motto: Ein Studium ist besser als eine Ausbildung. Das sagt natürlich niemand so deutlich. Dennoch ist der Sog an die Hochschulen ungebrochen, und die Sorge der Eltern ist groß, dass ihr Kind nicht stu-



diert. Noch nie hatten wir so viele Studienanfänger wie im letzten Wintersemester. Im Hinblick auf Innovationen entsteht oft der Eindruck, dass diese allein das Ergebnis systematischer Förderprozesse sind und in der Regel aus den Hochschulen entstehen. Dabei sind 2017 lediglich rund 700 Patentanmeldungen aus deutschen Hochschulen heraus erfolgt – bei 47.779 Anmeldungen insgesamt. Patentierbare Lösungen werden in der Realität eher dort gesucht, wo konkrete Probleme auftreten – in der betrieblichen Praxis oder in der Produktion.

**Ein Studium hat auch deshalb ein höheres Ansehen, weil dadurch der spätere Verdienst besser ist.**

Das mag im Durchschnitt so sein. Aber man sollte auch beachten, dass es in beiden Bereichen individuelle Aufstiegschancen gibt. Akademische und berufliche Ausbildung führen auf unterschiedlichen Wegen in das Arbeitsleben, aber sie sind in jedem Fall als gleichwertig zu betrachten. Wir sollten größte Anstrengungen unternehmen, um uns das ins Bewusstsein zu bringen. Wenn wir den Ausbildungsberuf auf Augenhöhe mit einem Studium einstufen, profitiert davon auch der so wichtige deutsche Mittelstand, der ohne seine qualifizierten Ausbildungsgänge nicht das geworden wäre, was er international darstellt. Zudem gibt es in keinem Land so vielfältige Möglichkeiten der Weiterqualifizierung wie in Deutschland.

**Wie erleben Sie mittelständische Unternehmen im aktuellen Strukturwandel?**

Mittelständler sind oftmals Traditionen verpflichtet. Aber da passiert etwas. Ich beobachte dort häufiger als früher eine Aufgeschlossenheit, bestehende Produktlinien oder Dienstleistungen zu überprüfen und neue Wege einzuschlagen. Emotional hängt man natürlich am Altbewährten und scheut das Risiko. Auch fehlt oft die Zeit, über den Teller rand zu blicken, Konferenzen zu besuchen und Fördermöglichkeiten zu prüfen. Zudem geht es den Betrieben zurzeit so gut wie lange nicht. Die Auftragsbücher sind gefüllt. Aber gerade jetzt sollte man vorsorgen und prüfen, wo neue Geschäftsfelder sein könnten, wenn es mal nicht mehr so gut läuft.

**Gibt es noch Berührungspunkte zwischen Mittelstand, Hochschule und Kommune?**



Ängste eher nicht, aber Missverständnisse, die sich vor allem in der Zusammenarbeit zeigen. Auch Desinteresse beobachtet man immer wieder. Was hat eine Hochschule mit kommunaler Verwaltung zu tun? Wie kommt ein Mittelständler mit Grundlagenforschern ins Gespräch? Über allem steht die Frage: Was bringt mir das? Den Mehrwert von Kooperationen zu erkennen, ist die Hürde, die sich stellt. Und da bleiben die Akteure in der Regel dem eigenen Wertesystem treu. Exzellente

dass die Regionen besonders erfolgreich sind, in denen Kooperationen zwischen Wirtschaft, Wissenschaft und Verwaltung funktionieren und auch Bürger mit am Tisch sitzen. In den Hochschulen stehen Patente, Publikationen, Zitationen, Drittmittel, Studierendenzahlen und Promotionen im Fokus. Regionalpolitik stellt dagegen Wertschöpfung am Standort in den Mittelpunkt – etwa die Schaffung qualifizierter Arbeitsplätze, die Ansiedlung von Unternehmen und auch das Konsumverhalten von Beschäftigten und Studierenden. Die Atmosphäre, die durch wissenschaftsbasierte Wirtschaftszweige und Wissenschaftseinrichtungen in einer Stadt spürbar ist, lässt sich durch solche Kennziffern nur unzureichend beschreiben. Aber genau diese Atmosphäre zu bewerten ist wichtig, weil sie die begehrten schlaue Köpfe anzieht. Hier setzt die Science Scorecard an. Sie arbeitet heraus, wo Potenziale genutzt werden können, welche Themen und Projekte zum Standort passen und wo Erfolgsgeschichten möglich sind.

**Eine Atmosphäre, die schlaue Köpfe anzieht**

Forschung wird oft noch nicht daran bemessen, wie gut Wissenschaftstransfer gelingt, und erfolgreiche Wirtschaft nicht daran, in welchem Maße neue Erkenntnisse umgesetzt werden. Es gibt systemimmanent unterschiedliche Bewertungskriterien. Verwaltung und Politik haben nochmals andere Erfolgsindikatoren, etwa den Blick auf Wählerstimmen.

**Wertschöpfung durch Wissenschaft – wie kann man die messen?**

Dieses Thema habe ich in Zusammenarbeit mit dem Stifterverband in dem Projekt „Science Scorecard – Wissen messen, Regionen gestalten“ gemeinsam mit 13 Wissenschaftsregionen bearbeitet. Herausgekommen ist,

**Wie gehen Sie vor?**

Am Anfang stehen Fragen: Wo will die Region hin? Welche Probleme sind zu lösen? Wer kann zur Zielerreichung beitragen? Oft ist es der wertvolle Blick von außen, der weiterhilft. Im Innovationsblog des Stifterverbands sind sieben Erfolgsfaktoren genannt: 1. Den eigenen Weg finden, 2. Raus aus den Routinen, 3. Interregional vernetzen, 4. Systeme erkennen und hinterfragen, 5. Robuste Treiber suchen,





Die Innovationsmanagerin bei einem mittelständischen Werkzeugbauer in Lübeck: Das Unternehmen Th. Jürs und Sohn ist für Iris Klaßen in hohem Maß innovativ.



### Iris Klaßen

ist seit 2017 Innovationsmanagerin am Flughafen Lübeck. Dort entwickelt sie aus der Verbindung des Flughafens zu Wissenschaft und Medizin neue Geschäftsfelder. Nach ihrer Promotion arbeitete Klaßen in der Hochschulkommunikation und wissenschaftlichen Regionalentwicklung in Lübeck und Schleswig-Holstein – darunter die erfolgreiche Bewerbung Lübecks als „Stadt der Wissenschaft 2012“. Hierzu schuf sie den ersten deutschen Wissenschaftspfad. Er war Vorbild für den 2017 eröffneten Wissenschaftspfad in Lindau. Iris Klaßen (\*1966) entwickelte Ideen für eine „Science Scorecard“ für Wissenschaftsregionen und setzte sie mit dem Stifterverband um.

6. Lernen, das vorhandene Wissen zu nutzen und 7. Hochschulen einbeziehen.

#### Kann für jede Kommune eine Science Scorecard entwickelt werden?

Ja. Am Ende des Projekts war es allen ein großes Anliegen, den Ansatz der Science Scorecard auch Städten zu empfehlen, die nicht Hochschulstandort sind. Der Stifterverband ist für solche Ansätze aufgeschlossen und bringt sein Erfahrungswissen in solche Aufträge ein.

#### Wie lebt man Innovationskultur?

Dazu gehört erstens die Fähigkeit, mit offenen Augen durch die Welt zu gehen, sich mit Menschen auszutauschen, die nicht zur eigenen Community gehören. Denn häufig sind Zufälle Ausgangspunkt für Erkenntnisgewinn und Innovation. Zweitens sollte man Dinge auch einfach mal ausprobieren und ein mögliches Scheitern in Kauf nehmen. Drittens sollte man beim Innovationsmanagement einen Plan haben. Denn nur wer planvoll vorgeht, kann dokumentieren, ob die eingeschlagene Richtung die jeweiligen Ziele erreicht. Innovativ meint nicht chaotisch.

#### Was sind wesentliche Punkte des Innovationsmanagements in der Regionalentwicklung?

Die Entwicklung eines Problembewusstseins beziehungsweise die Akzeptanz von Nichtwissen sind im Prinzip der Beginn von Inno-

vation. Regionen, die keinen Veränderungsbedarf erkennen, oder Menschen, die meinen, alles zu wissen, werden keine neuen Wege gehen. Oft sind es äußere Rahmenbedingungen, die Innovationen den Boden bereiten, sei es das Dieselverbot oder wegbrechende Industriezweige. Dann entwickeln sich Ideen, wie man die Herausforderungen bewältigen kann. Eine Aufgeschlossenheit gegenüber technologischen Neuerungen, der Kontakt zu Wissenschaft und Forschung, interdisziplinäre Netzwerke wie auch die Kenntnis regionaler Besonderheiten sind dabei wichtig. Nur dann kann ein passender Plan für den Standort entwickelt werden. Außerdem muss man die kreativen und innovativen Köpfe, die die Regionen anziehen wollen, auch aushalten können. Denn ihr Wirken kann für etablierte Systeme durchaus anstrengend sein.

#### Welche Städte sind Beispiele für ein gelungenes Innovationsmanagement?

Städte, denen es gelungen ist, Krisen für sich zu nutzen – Bochum etwa. Durch das Ende der Montanindustrie und Schließung des Opel-Werkes hatte die Stadt mit großen Herausforderungen zu kämpfen. Durch ein systematisches Miteinander von Kommune, Wirtschaft und Hochschulen kam es zu neuen Wertschöpfungsmodellen. So ist auf dem ehemaligen Opel-Gelände das Quartier „MARK 5197“ entstanden. Dort entwickelt die Stadt Flächen für technologieorientierte Unternehmen. Eine andere innovative Erfolgsgeschich-

te in der Stadt ist der Gesundheitscampus. Er hat sich seit 2009 so erfolgreich entwickelt, dass die Stadt zurzeit einen zweiten plant. Und zwar auf dem Gelände des ehemaligen RWE-Kraftwerks Prinz Regent. Basis für den Erfolg ist ein Miteinander von Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Stadtgesellschaft.

#### Welche Strukturen brauchen mittelgroße Kommunen für eine innovationsorientierte Zukunftsentwicklung?

Viele Kommunen betreiben Wirtschaftsförderung noch in Strukturen der 1970er- und



Der Flughafen Lübeck soll zu einem Medizin-Drehkreuz ausgebaut werden. Mit dem Titel „Gesundheitsflughafen“ traf Innovationsmanagerin Iris Kläßen den Puls der Zeit.



1980er-Jahre. Gewerbeansiedlungen und der klassische Technologietransfer zählten seinerzeit zum Kerngeschäft. Wenn heute ein Standort ins Rollen kommen soll, braucht es eine neue Dynamik. Die gelingt, wenn gesellschaftliche Relevanz mitgedacht wird und andere Akteure einbezogen werden. Innovationsmanager sind grenzüberschreitend unterwegs. Herausforderungen und Probleme sind nur so zu lösen. Bisher bleiben Zukunftsthemen häufig liegen, weil die Zuständigkeiten unklar sind. Hochschulvertreter, Wirtschaftsförderer, Handelskammern und Bürgermeister

### Innovationsmanager überschreiten Grenzen

zusammenzubringen, ist ein wichtiger erster Schritt. Aber für eine innovative Zusammenarbeit über die Systemgrenzen hinaus braucht es Austauschprozesse, die gesellschaftliche Entwicklungen reflektieren. In Darmstadt gibt es einen Bürgerhaushalt, aus dem innovative Ideen für die Stadtentwicklung finanziert werden. Und in Lübeck arbeiten Unternehmer, Stadtverwaltung und Wissenschaft daran, durch eine digitale Verwaltung mehr Bürgernähe zu schaffen. Auch die Innovationsplattform Zukunftsstadt des BMBF zeigt interessante Ansätze gerade mittelgroßer Kommunen und auch von Städten, die nicht Universitätsstadt sind.

### Sie arbeiten in Lübeck daran, das Wissen der Region für den Flughafen nutzbar zu machen. Wie soll das gehen?

Der Flughafen wurde ursprünglich militärisch genutzt. Er hat eine über hundertjährige Geschichte. Die Akzeptanz in der Region spürt man bei aller Kritik am Flugverkehr. Zudem finden sich in unmittelbarer Nähe ein exzellentes Uniklinikum und eine prosperierende Gesundheitswirtschaft. Es gibt ein engagiertes Netzwerk mit 160 niedergelassenen Ärzten, die auch Patienten aus anderen Ländern, vor allem aus Skandinavien, behandeln. Wir sehen einen Bedarf, medizinische Dienstleistungen über den Flughafen zugänglich zu machen. Sowohl vom Ausland in die Region als auch aus der Region ins Ausland. Das Ziel ist, ein Medizin-Drehkreuz zu realisieren. Dass die Idee und die Bündelung von Interessen eine positive Resonanz bei potenziellen Partnern finden und in der Öffentlichkeit vermittelbar sind, haben wir in zahlreichen Gesprächen erfahren. Nun muss das Ganze konkretisiert werden. Wir erweitern das klassische Geschäft eines Flughafens, nämlich Geschäftsreisen und Tourismus, um Flüge und Dienstleistungen rund um das Thema Gesundheit. So überführen wir vorhandenes Wissen in Wertschöpfung. Dabei haben sich drei Geschäftsfelder herauskristallisiert: Medizin und Versorgung, Rettung und Transport, Gesundheit und Erholung. Fest steht, dass die Menschen die Verbindung von Flughafen und Gesundheit sehen. Denn er ist der richtige Ort für schnelle Hilfe. ■

### DIE METHODE

#### Die Science Scorecard

analysiert maßgeblich drei Bereiche, die für eine wissensbasierte Stadt- und Regionalentwicklung wichtig sind:

- Status quo der regional verflochtenen Wissenschafts- und Wirtschaftsbeziehungen als Innovationssystem. Neben Organisationen und Strukturen der Wissensproduktion und -rezeption sind die Akteure selbst – als Träger von Wissen – ein wichtiger Teil der Betrachtung.
- Strategieentwicklung der verschiedenen regionalen Akteure, die in Abgrenzung oder Ergänzung zu anderen Entwicklungspfaden auf Wissen und Wissenschaft als Standortfaktoren setzen.
- Spezifische Organisations- und Interaktionsformen, die gekennzeichnet sind durch Auflösung hierarchischer Beziehungen, die intersektorale Vernetzung und durch ihren interdisziplinären Austausch.

Die Vielfalt und Dezentralität der beteiligten Akteure in einer Stadt oder Region macht wissenschaftsorientierte Stadt- und Regionalentwicklung zu einer wichtigen gesellschaftlichen Aufgabe.