



Professor*innen-Empfang Eröffnungsrede der Präsidentin Angela Ittel

05.07.2023

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

Danke, dass Sie hier sind. Ich freue mich, dass Sie meiner Einladung zum zweiten Professor*innen-Empfang gefolgt sind. Er gibt uns zum einen die Möglichkeit, die neu zu uns gekommenen Kolleg*innen gemeinsam zu begrüßen. Das stärkt unsere Willkommenskultur und gibt uns Gelegenheit, unsere Wertschätzung und unsere Bereitschaft zu verdeutlichen die Kolleg*innen besonders in der Anfangsphase zu unterstützen.

Der heutige Abend gibt uns allen aber auch die Möglichkeit uns gegenseitig besser kennen zu lernen über alle Fakultätsgrenzen hinweg. Im Kontext unserer Entwicklungsgespräche wurde der Wunsch der Fakultätsmitglieder sich gegenseitig besser kennenzulernen mehrfach geäußert. Ich kann das nur unterstützen und möchte es auch verstärken. Mit informellen Gelegenheiten wie heute und aber natürlich auch innerhalb unserer Strukturen für interdisziplinäres Forschen und Arbeiten. Denn nur durch Austausch, entsteht Vertrauen und nur so können wir Identität schaffen. Weg von den Burgen und Königreichen und hin zu einer gemeinsam gestalteten Universität. Warum ist das so wichtig?

Letztlich sagte mir ein Kollege, dass wir doch die dezentral orientierteste Universität Deutschlands seien. Hätte doch die letzten 275 Jahre auch funktioniert. Die Zeiten nun sind aber andere. Strategisches Hochschulmanagement ist für Hochschulen heutzutage eine unverzichtbare Aufgabe geworden. Damit ist vor allem die Ausrichtung an *übergeordneten* Zielen, die Präzisierung in Verfahren der Zielverfolgung sowie die Überprüfung der Zielerreichung gemeint. Angesichts der besonderen Bedingungen des akademischen Betriebs, stellt sich noch mehr als bei anderen Organisationen bei manchen Mitgliedern der Verdacht ein, dass ein solcher Managementanspruch überzogen ist. Allerdings sind es gerade diese übergeordneten Ziele, die derzeit im Besonderen die Universitäten, die im letzten Exzellenzwettbewerb erfolgreich waren, zeichnen sich durch ein starkes strategisches Hochschulmanagement aus. Im Kern geht es um die Frage, wie man bei Hochschulen überhaupt ein gemeinsames Handeln als einheitliche Organisation realisieren kann.

Mit der Initiative Hochschulentwicklung 2030 haben wir vor 1,5 Jahren gestartet und haben seitdem viele wirksame und richtige Schritte auf den Weg der strategischen Ausrichtung unserer Universität gemacht. Wir haben den Grundstein für fundamentale Veränderungen an unserer Universität gelegt. Der Start in den Prozess der Hochschulentwicklung hat viel Kraft und Energie gekostet. Ich möchte Ihnen für Ihren Input und Ihr Commitment zu diesem Prozess danken!

Uns muss bewusst sein, dass die Hochschulentwicklungsinitiative ein einzigartiger Prozess ist: Vor ein paar Wochen kam der Artikel des Rektors der RWTH mit der Initiative einer „Next Generation University“. Ich bin überzeugt, dass wir uns mit der Hochschulentwicklung 2030 bereits auf den Weg gemacht haben, die Universität der Zukunft für unsere TU Braunschweig zu definieren und zu gestalten.

Unsere Bemühungen tragen heute ihre ersten Früchte. **Das haben wir vergangene Woche bei den Hochschulentwicklungstagen gesehen:** Das Konzept der ganzheitlichen Entwicklung ist ein Teil unserer Hochschul-DNA geworden. Wir haben auch gesehen, wie kritisch wir über uns selbst reflektieren können. Wir haben keine Angst davor, den Finger in die Wunde zu legen, wenn es um uns selbst geht. Das ist eine große Stärke. Sie zeigt, dass wir offen für Feedback und regelmäßige Anpassungen sind, die der iterative Hochschulentwicklungsprozess von uns erfordert.

Hinter dieser Eigenschaft verbirgt sich aber die Gefahr, dass wir uns in manchen Situationen klein reden, über unsere Erfolge und Stärken vergessen und mit einer negativen Einstellung in neue Projekte oder Prozesse reingehen. Der langfristige Erfolg erfordert aber auch unser Bewusstsein für das, was wir zustande sind zu leisten!

Alleine im vergangenen Jahr, seit dem letzten Professor*innenfest, haben wir diese Stärken mehrmals gezeigt. Wir haben enormes bewegt:

- Wir haben eine erste Alexander von Humboldt Professur für die TU Braunschweig erworben.
- Wir haben eine neue Rekrutierungsstrategie entwickelt: Wir haben mit aktiver Rekrutierung zur Besetzung von wissenschaftlichen Positionen begonnen und die Berufungsordnung an unserer Universität überarbeitet, um zeitgemäße und faire Berufungen vollziehen zu können.
- Mit der Eröffnung der Climate Crisis Clock, der Eröffnung des Großen Wellenströmungskanals und vielen anderen Projekten haben wir die TU Braunschweig in Zeitungsüberschriften über ganz Deutschland präsent gemacht.
- Wir hatten einen tollen Start in das Studierendenmarketing unserer Universität mit einer deutschlandweiten online und offline Kampagne.
- Wir sind dabei, zwei externe Campi für unsere Universität zu gründen: In Wolfsburg und in Singapur.
- Wir haben zwei neue strategische Partnerschaften abgeschlossen (Strathclyde und Rhode Island) sowie unsere Partnerschaften mit UNAM und Tampere ausgebaut.
- Wir haben einen neuen SFB im Bereich Flugzeugentwicklung, vertreten durch Professorin Langer, sowie eine fantastische Begutachtung des zukünftigen SFBs im Bereich additive Fertigung vertreten durch Professor Kloft erlebt. Wir hoffen auf positive Ergebnisse der Begutachtung.
- Wir haben die Türen des Studierendenhauses für unsere Studierenden geöffnet und die Türen unserer Universität für geflüchtete Wissenschaftler*innen aus der Ukraine. Mindestens vier geflüchtete Wissenschaftler*innen haben ihren Forschungsaufenthalt an unserer Universität dieses Jahr begonnen oder absolviert.
- Weitere Themen: Wir starten mit einer zentralen Alumni-Arbeit gestartet, entwickeln eine Nachhaltigkeits- und eine Transferstrategie. Stellen die Internationalisierung an unserer Universität auf eine neue Ebene hin zu einer globalen TU Braunschweig.

Diese Liste kann man unendlich weiterführen und, bitte, verzeihen Sie mir, wenn ich die eine oder andere Erfolgsgeschichte nicht erwähnt habe. All diese Erfolge zeigen uns aber, wie facettenreich, wie produktiv und wie kreativ wir sein können, wenn wir an uns und unsere Stärken glauben. Ich möchte uns alle motivieren, das heutige Fest dafür zu nutzen, um diese Erfolge gemeinsam zu feiern!

Ich habe bereits erwähnt: Die letzten zwei Jahre waren unter anderem auch durch Schwierigkeiten und vielleicht sogar Wachstumsschmerzen (Entwicklungsschmerzen) begleitet. Hinzu kamen natürlich unsere Bemühungen, um viele aufeinanderfolgende Krisen zu bewältigen. Darauf werde ich etwas später eingehen.

Und dennoch: Wenn wir uns auch in kommenden Jahren auf den Weg des Fortschritts begeben, auf die Krisen der Zukunft vorbereitet sein möchten und die Erfolge der vergangenen zwei Jahre multiplizieren wollen, sollten wir keine Angst vor Auseinandersetzung und vielleicht sogar Reibungen/ Konfliktsituationen haben. Denn: **Reibung erzeugt Wärme** und setzt neue Energien frei.

Nur durch Austausch, „Reibung“ mit anschließender Einigung // Konsensfindung werden wir ein Zuhause für unsere Mitglieder schaffen und zwar in allen unseren Leistungsdimensionen Forschung, Lehre & Studium, Transfer und Governance & Administration. Nur so können wir Identitätsstiftend und Gemeinschaftsorientiert agieren.

Ich bin fest davon überzeugt: wenn wir uns mehr mit einander auseinandersetzen, gemeinsam Prozesse und Ziele definieren, Transparenz über unser Tun schaffen, können wir uns zu einer Institution entwickeln, die mehr als die Summe der Leistungen eines jeweils einzelnen Instituts oder einer Fakultät ist. Das ist der Grundgedanke unseres ganzheitlichen Entwicklungsmodells.

Wir müssen noch mehr gemeinsam an Inhalten arbeiten und unsere Ressourcen und Expertise über Hierarchien und dezentrale Strukturen hinweg konsolidieren, um unsere Ziele zu erreichen. Das impliziert auch eine Verschiebung (einen Shift) in unserer Mentalität: **Unsere Entscheidungen orientieren sich am Gemeinwohl der gesamten Universität als einer ganzheitlichen Organisation mit ganzheitlichen Entwicklungszielen.** Wir müssen verstehen, dass dieser Shift keinen Machtverlust, sondern Mehrwert bedeutet. Für die Universität und letztendlich auch für jedes einzelne Mitglied.

Diese Haltung fordert extrem viel innere Arbeit an uns selbst aber auch auf der Ebene der Organisationseinheiten. Dieses Prinzip ist zentral in unserem strategischen Entwicklungsmodell und ein Maxim was darüber bestimmen wird, ob wir vorne auf der Landkarte der Universitäten in Deutschland und international bleiben.

Ich möchte 4 Themen benennen, an denen ich kurz die Relevanz dieser Ausführungen illustrieren möchte:

1. Ressourcenkonzentration: Mit mehr Transparenz und gemeinsamer Ressourcenallokation, wie beispielsweise für Bibliotheken, Forschungs-, Laboreinrichtungen und administrativer und technische Ausrüstung, können wir unsere Ressourcen bündeln und effizienter und vor allem nachhaltiger nutzen. Dadurch entstehen ungeahnte Synergien, die wir derzeit noch nicht

annähernd ausschöpfen. Unsere Partner*innen in Finnland oder in Schottland machen es uns vor. Es werden Möglichkeiten des Wissensaustauschs und der Zusammenarbeit entstehen, die den Studierenden und Fakultätsmitgliedern einen leichteren und vor allem auch nachhaltigeren Zugang zu gemeinsamen Ressourcen und erforderlichen Einrichtungen bieten.

2. Vielfältiges Studienangebot: Fakultätsübergreifende, interdisziplinäre Studiengänge, die über die lineare Ordnung der Fächer hinwegschauen, ziehen in der Regel eine breite Palette von Studierenden unterschiedlichster Fachrichtungen und Disziplinen an. Dadurch haben Studierende die für sie sehr attraktive Möglichkeit, aus einer Vielzahl von Studienangeboten zu wählen und interdisziplinäre Ansätze zu verfolgen. Dies fördert die Vielfalt des Wissens und ermöglicht es den Studierenden, ihre Interessen und Talente besser zu erkunden. Es ermöglicht uns Personen auszubilden, die den globalen Herausforderungen der Zukunft ins Auge blicken können. Hier sind wir dran und ich möchte Sie hier nur ermutigen, noch viel mutiger und „out of the box“ zu denken, um attraktive Studienangebote gemeinsam zu entwickeln.
3. Größeres Netzwerk: Wenn wir unsere Stärken und Kompetenzen gemeinsam darstellen, können wir eine große Anzahl von Studierenden und Dozenten aus verschiedenen Regionen und Hintergründen anziehen und global attraktive Partnerin sein. Weg von der größten Technischen Universität Norddeutschlands, womit wir lange geworben haben, hin zu tatsächlichen gemeinsamen Inhalten und Werten, die wir vertreten. Hierzu wurden wir auch erneut von unseren critical friends im Rahmen der Entwicklungstage ermutigt. Wofür stehen wir. Ein Konsens dazu gilt es weiter zu entwickeln und zu stärken. Dadurch entstehen vielfältige und dynamische Netzwerke, zu denen allen Mitgliedern Zugang gewährt wird und ein breites Spektrum an Erfahrungen und Perspektiven eröffnet wird.
4. Infrastruktur und Einrichtungen: Ich bin immer wieder beeindruckt und stolz, dass internationale Gutachter*innen regelmäßig glänzende Augen bekommen, wenn sie unsere Forschungseinrichtungen besuchen. Natürlich gibt es auch viel aufzuholen. Davon habe ich mich mit eigenen Augen überzeugt und nutze jede Gelegenheit, diese Missstände an das Ministerium zu kommunizieren. Außerdem sind wir auch intern aktiv dabei auch unkonventionelle Lösungen zu finden, akute Missstände zu beheben und gemeinsam mit unseren Ansprechpartner*innen im Ministerium Lösungen zu finden. Das kostet viel Kraft und Zeit, vor allem vor dem Hintergrund des akuten Fachkräftemangels, die ich, die wir, aber gerne investieren, um die Bedingungen für Ihre Forschung, für Ihre Lehre, für alle unsere Leistungsdimensionen zu optimieren.

Außerdem wird es sehr wichtig werden, viel mehr über geteilte Infrastruktur nachzudenken. Universitäten, die ihre hochspezialisierte Infrastruktur als gemeinsame Ressource verstehen haben viel breitere Möglichkeiten im Vergleich zu Hochschulen, an denen jede seins macht. Sie können gemeinsam über Lehr- Lernräume, Labore & Bibliotheken, verfügen und Orte des Miteinanders einrichten. Dies trägt zur Unterstützung eines qualitativ hochwertigen Bildungs- und Forschungsumfelds bei und bietet allen Mitgliedern eine bessere Lern- Forschungs-, Transfer- und Administrative- sowie Lebenserfahrung.

Es ist wichtig zu beachten, dass Universitäten, an denen es eine engere Gemeinschaft und starke spezifische regionale Ausrichtung gibt, weitaus erfolgreicher im Wettbewerb um Forschungsgelder sind. Die strategische Einbettung Ihrer Tätigkeiten in Forschung, Lehre und Transfer und Governance & Administration in das Gesamtbild der Universität wird immer wichtiger.

Immer mehr rücken die zentralen Strukturen in den Vordergrund. Das sehen wir bei jeder Begutachtung; das wird auch im Kolleg*innen Kreis der Rektor*innen und Präsident*innen auf nationaler Ebene prominent diskutiert. Daher haben wir dieses Thema prominent in unsere Hochschulentwicklung aufgenommen und erzielen durch unsere Gespräche und Veranstaltungen dazu erste und sichtbare Erfolge.

Dies ist notwendig denn, die aktuellen Herausforderungen im Bereich der Hochschulentwicklung sind enorm. Eine wirksame gemeinsam gesteuerte Hochschulentwicklung ist für den Erfolg und die Entwicklung einer jeden Einrichtung von entscheidender Bedeutung, die Universitäten bilden da keine Ausnahme. In der sich rasch entwickelnden Hochschullandschaft stehen alle Führungskräfte vor einzigartigen Herausforderungen, die sorgfältige Überlegungen und innovative Ansätze erfordern. Auf sechs dieser Herausforderungen möchte ich hier näher eingehen und mögliche Lösungswege skizzieren.

I. Volatiles politisches Umfeld und disruptive gesellschaftliche Veränderungen:

Wir leben in einer Zeit von gesellschaftlichen und technologischen Transformationen, die durch Krisen gekennzeichnet ist und das Grundverständnis für unsere Lebensordnung auf den Kopf stellt. Die politischen Prozesse – national und international – sind dynamischer denn je: Die Spielregeln ändern sich so schnell wie nie zuvor. Universitäten und wissenschaftliche Einrichtungen sind gefordert, Antworten auf die vielen Fragen dieser Zeit zu liefern und die großen Veränderungen mitzugestalten. Es ist kein Zufall, dass Wissenschaftsdiplomatie und Außenbildungspolitik in der kürzlichst veröffentlichten Sicherheitsstrategie der Bundesregierung direkt angesprochen werden. Das bedeutet, dass wir als Universität die Veränderungen in unserem Umfeld antizipieren und, vielleicht sogar, einen Schritt voraus sein sollten. Das bedeutet aber auch, dass wir uns aktiv in die Diskussion einbringen, dass wir präsent sind, dass wir mit der Stimme der TU9 aktiv mitgestalten.

II. Sich verändernde Bildungslandschaft:

Die skizzierten Rahmenbedingungen der äußeren Einflüsse (s. Punkt I) resultieren in einer stetig verändernden Bildungslandschaft, in der wir uns zurechtfinden müssen. Das traditionelle Modell der Hochschulbildung wird durch den technologischen Fortschritt, die sich verändernden Erwartungen der Studierenden und den globalen Wettbewerb in Frage gestellt. Universitäten müssen sich an diese Veränderungen anpassen, indem sie eine Kultur der Innovation fördern, den digitalen Wandel unterstützen und Möglichkeiten des lebenslangen Lernens fördern. Sie müssen auch proaktiv (und nicht nur reaktiv) auf die gesellschaftlichen Bedürfnisse und die Anforderungen der Arbeitskräfte reagieren und sicherstellen, dass akademische Programme, Forschung, und auch Governanceprozesse relevant und wirkungsvoll bleiben. Dabei ist es auch wichtig, dass wir uns aktiv in der Gestaltung des Wissenschafts- und Bildungssystems beteiligen, indem wir unsere Netzwerke nutzen, uns im universitätsübergreifenden Strukturen und Diskurs engagieren. Möglichkeiten gibt es dafür sehr viele: Eine Möglichkeit wäre zum Beispiel, wenn unsere Hochschullehrer*innen sich noch aktiver als Gutachter*innen in Entscheidungsgremien engagieren. Der Bedarf in hier ist aktuell enorm.

III. Finanzielle Nachhaltigkeit:

Eine weitere dringende Herausforderung ist die Sicherung der nachhaltigen finanziellen Unterstützung der Hochschulen in unserem Land. Angesichts des zunehmenden Wettbewerbs um Forschungsgelder müssen wir viel kreativer und gemeinsam mit unseren Partnerinnen wirksame Strategien für die Ressourcenverteilung entwickeln. Die teils historisch bedingte Feindseligkeit anderen Universitäten gegenüber ist wirklich überholt. Darüber hinaus erfordert es unternehmerisches Denken, das Eingehen strategischer Partnerschaften und Allianzen mit anderen Universitäten und Netzwerken sowie der Industrie und philanthropischen Organisationen sowie die Diversifizierung der Finanzierungsquellen. Die Verantwortlichen müssen außerdem finanzielle Erwägungen mit der Wahrung der akademischen Qualität und der Zugänglichkeit in Einklang bringen und sicherstellen, dass unsere Bildungsangebote als lebenslanges Angebot und integrativ für alle Bevölkerungsgruppen zur Verfügung stehen. Die Zeiten des Eifelturms sind vorbei. Das müssen wir immer wieder bedenken und leben lernen.

IV. Governance und Einbeziehung von Interessengruppen:

Effektive Governance und die Einbindung von Stakeholdern sind für die Hochschulen in diesem Prozess – ja in diesem Changemanagement Prozess – von entscheidender Bedeutung. Ob Instituts-, Fakultäts- oder Universitätsleitung: Wir als Führungspersonen müssen komplexe Entscheidungsfindungsprozesse steuern und dabei die Interessen der verschiedenen Stakeholder/ Statusgruppen, einschließlich der Dozenten, Studierenden, Mitarbeiter*innen, Alumni und der Gemeinschaft, zusammenbringen. Der Aufbau transparenter und inklusiver Führungsstrukturen, die Förderung und der Mut zu einer offenen transparenten Kommunikation und die Unterstützung der Zusammenarbeit sind entscheidend, um das Vertrauen und die Unterstützung der Interessengruppen zu gewinnen. Darüber hinaus müssen wir es als selbstverständlich ansehen Netzwerke und Allianzen zu knüpfen und aktiv daran teilzunehmen, um gemeinsame Ziele voranzutreiben und notwendige Ressourcen zu sichern.

V. Vielfalt, Gleichberechtigung und Integration:

Die Förderung von Vielfalt, Gleichberechtigung und Integration innerhalb der Universitätsgemeinschaft ist eine weitere wichtige Herausforderung für uns. Wir alle müssen ein integratives Umfeld fördern, indem wir Menschen unabhängig von ihrem Hintergrund wertschätzen und ihnen gleiche Chancen auf Erfolg bieten. Dies erfordert die Umsetzung integrativer Policies, die aktive Rekrutierung und die Bereitstellung von Unterstützungsdiensten für unterrepräsentierte Gruppen. Diese Strukturen gelten als Qualitätsmerkmal unserer Leistung. Alle Mitglieder einer Universität müssen sich auch mit systembedingten Vorurteilen auseinandersetzen um sicherzustellen, dass die Universität die Vielfalt der Gesellschaft, der sie dient, widerspiegelt und somit gesellschaftlich relevante Arbeit leistet.

VI. Wohlbefinden und Work-Life-Balance:

Schließlich müssen wir dem Wohlbefinden und der Work-Life-Balance von Lehrkräften, Mitarbeitern und Studierenden der Universität Priorität einräumen. Der hohe Druck, unter dem die akademische Arbeit steht, kann zu Burnout und psychischen Problemen führen. Insbesondere auf der Ebene des mittleren Managements, in den so genannten „Sandwichpositionen“, wo Führungskräfte strategischen Konzepte in konkrete Aufgaben und Aufträge übersetzen und die Umsetzung dieser in engen Zeiträumen gewährleisten müssen, sind diese Gefahren besonders akut.

Ich möchte mich dafür einsetzen, dass wir aktiv ein gesundes Arbeitsumfeld an der TU Braunschweig fördern, Initiativen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben unterstützen und Ressourcen für psychische Gesundheit und Wohlbefinden bereitstellen. Und das auf allen Ebenen.

Ich bin außerdem überzeugt: Die Prinzipien der ganzheitlichen Entwicklung unserer Universität bieten Führungskräften auf allen Ebenen der Universitätsverwaltung einen entsprechenden Rahmen, um **spezifische, messbare, erreichbare, realistische und zeitlich terminierte Ziele** für ihre Teams zu setzen und dadurch die Produktivität zu steigern, Freiräume für Kreativität zu schaffen und eine positive Kultur zu etablieren, die langfristig Spitzenkräfte anzieht und bindet.

Schlussfolgerung:

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Herausforderungen, denen sich Universitäten heute stellen müssen, vielschichtig und dynamisch sind. Die Anpassung an die sich verändernde Bildungslandschaft, die Sicherstellung der finanziellen Nachhaltigkeit, die Förderung einer effektiven Governance, die Förderung von Gleichstellung, Vielfalt und Integration sowie die Priorisierung des Wohlbefindens sind teilweise neu für uns, teilweise nervig und anstrengend aber allesamt entscheidend für den Erfolg unserer Universität unserer TU Braunschweig. Um diese Herausforderungen zu meistern, müssen wir alle als Führungskräfte visionär, innovativ und kooperativ sein. Indem sie sich diese Qualitäten zu eigen machen und einen proaktiven und integrativen Ansatz verfolgen, können wir uns als florierendes Zentrum des Wissens, der Forschung und der sozialen Wirkung in der Region, national und international positionieren.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit. Ich bin zuversichtlich, dass wir über den Hochschulentwicklungsinitiative 2023 und durch die gemeinsame Bewältigung dieser Herausforderungen eine bessere Zukunft für unsere Universität gestalten und letztendlich zur Verbesserung unseres genuinen Auftrags, als Vorbild für andere Hochschulen dienen und zur Verbesserung der Gesellschaft als Ganzes beitragen können.

Für das heutige Fest wünsche ich uns allen ein schönes Miteinander und möchte zum Abschluss meiner Rede dem Braunschweiger Hochschulbund für die Ermöglichung dieser Veranstaltung danken. Lieber Herr Block, danke, dass Sie seit so vielen Jahren an der Seite unserer Universität stehen und den Zusammenhalt sowie die exzellente Forschung an der TU Braunschweig fördern. Sie haben das Wort!