

VON DER WISSENSCHAFT IN DIE BEHÖRDENPRAXIS

HEIKE KAUPP

Seit 2000 ist die promovierte Geoökologin als Referatsleiterin in der Berliner Senatsverwaltung u.a. für die atomrechtliche Aufsichts- und Genehmigungsbehörde, die Katastrophenschutzbehörde, die Strahlenmessstelle Berlin und das Berliner Luftgütemessnetz zuständig. Seit 2010 ist Heike Kaupp stellvertretende Abteilungsleiterin der Abteilung Integrativer Umweltschutz. Sie ist Fellow des Mercator Science-Policy Fellowship-Programms an den Rhein-Main-Universitäten.

Frau Dr. Kaupp, mit welchen Themen beschäftigen Sie sich als Referatsleiterin in der Berliner Senatsverwaltung für Umwelt, Verkehr und Klimaschutz?

Ich bin bei meiner Arbeit sowohl als Fachfrau als auch als Führungskraft gefragt, und daraus ergibt sich eine große Vielfalt naturwissenschaftlich, technisch, juristisch, verwaltungsmäßig und psychologisch geprägter Themen.

Als Referatsleitung bin ich zuständig für atomrechtliche Genehmigung und Aufsicht, Strahlenschutz, Messaufgaben sowohl im Bereich der Umweltüberwachung für radioaktive Substanzen und für klassische Luftschadstoffe als auch im Bereich des Arbeitsschutzes. Zusätzlich machen wir Katastrophen- und radiologischen Notfallschutz. Als Stellvertretung der Abteilungsleitung kommen noch Wasser und Altlasten als Themenbereiche hinzu.

Ich bin nicht für die eigentliche Sachbearbeitung zuständig, sondern konzentriere mich nach Möglichkeit eher auf strategische und steuernde Aufgaben, auf Planungen und auf Vorgänge mit Außenwirkung. Die erfolgreiche Wahrnehmung meiner Aufgaben hat viel damit zu tun, wie gut ich es verstehe, Menschen zu motivieren, Entwicklungen einzuleiten und zu verstetigen, mich zu vernetzen und unsere Inhalte für sehr unterschiedliche Adressaten zu „übersetzen“.

Als Führungskraft bin ich auch für Organisation und Personal zuständig, zwei wichtige Bereiche, in die ich gerne ein hohes Maß an Energie investiere.

Benötigen Sie in Ihrer täglichen Arbeit auch Input aus der Wissenschaft?

Als Behörden haben wir Aufgaben, deren Ziele durch die geltenden Gesetze, Verordnungen und Regelwerke recht konkret festgelegt sind. Meine technisch-wissenschaftlichen Bereiche nutzen natürlich Erkenntnisse aus der

Wissenschaft, aber in vielen Fällen ist das erst möglich, nachdem diese in die Praxis implementiert wurden und sich dort bewährt haben.

Im Bereich der Luftgütemessungen sind wir häufig Projektpartner von Forschungsinstituten, entwickeln also den jeweiligen Ansatz mit, erfüllen unseren Part und haben damit auch Zugang zu dem gesamten Output des Projektes.

Schwierig wird es mitunter dort, wenn nicht die konkrete Fachlichkeit gefragt ist, sondern Expertise aus anderen Fachlichkeiten: Viele unserer Aufgaben erfordern hohe Kompetenz und/oder komplexe Konzepte im Bereich der Kommunikation, und z.B. in unseren Notfallplanungen spielt Psychologie im weiteren Sinne eine sehr große Rolle. Hier sind wir selbst weit jenseits dessen, wofür wir ausgebildet sind. Aus diesem Grund qualifizieren wir uns kontinuierlich weiter und suchen auch immer wieder nach externer Expertise. Allerdings ist es gar nicht so einfach, sich in solchen Fällen Input aus der Wissenschaft zu holen: Rein theoretische Ansätze unterstützen uns nicht bei der Konzeption konkreter Planungen oder Maßnahmen, und leider verfügen viele Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler nur über sehr begrenzte Erfahrungen, wie sich ihre Erkenntnisse in die Praxis umsetzen lassen.

In welcher Form erhalten Sie wissenschaftlichen Input? Lesen Sie im Rahmen Ihres Alltagsgeschäfts wissenschaftliche Publikationen?

Auf meinem Schreibtisch und in meinem elektronischen Postfach landet eine Fülle von Broschüren, Berichten und Publikationen, aber ich lese die wenigsten davon zur Gänze. Das hat nichts mit mangelndem Interesse zu tun, aber sehr viel mit Lesbarkeit: Mein Zeitbudget für die Lektüre von Unterlagen, die nicht zu einem bestimmten Vorgang gehören und an die ich auch nicht durch eine gezielte Recherche gekommen bin, ist sehr gering. Ich muss also in möglichst kurzer Zeit verstehen, warum genau diese Publikation für mich interessant und wichtig ist. Dieses Kriterium wird von vielen wissenschaftlichen Publikationen, sicherlich aus ganz unterschiedlichen Gründen, nicht erfüllt, so dass sie sehr schnell auf dem Stapel landen.

Der mit großem Abstand effizienteste Weg für wissenschaftlichen Input ist für mich das Gespräch, die Diskussion mit Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern. So kommt die Expertise des Gegenübers maßgeschneidert für meine Interessen und zugeschnitten auf aktuelle Fragen bei mir an, und in aller Regel ist ein solcher Austausch für beide Seiten gewinnbringend.

Entwickelt sich auf Basis von Gutachten auch ein Dialog mit Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern?

Das lässt sich gar nicht vermeiden. Wenn wir als Behörde Aufträge für Gutachten oder wissenschaftliche Studien vergeben, hat dies sehr gute fachliche Gründe, und zusätzlich setzt eine Beauftragung auch ein korrektes Vergabeverfahren voraus. Daher werden zwangsläufig konkrete Erwartungen an das Produkt formuliert und dessen Abnahme umfasst auch einen oder mehrere Präsentationstermine oder Workshops, bei denen in aller Regel sehr intensiv diskutiert wird.

Auch bei Projektpartnerschaften gibt es einen kontinuierlichen Austausch zwischen den teilnehmenden Institutionen.

Erwarten Sie konkrete Handlungsempfehlungen von der Wissenschaft?

Ich erwarte von einer Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen Instituten zum einen die Bereitschaft, sich mit der Art auseinanderzusetzen, wie Behörden Aufgaben verstehen und wahrnehmen (müssen). Zum anderen kann eine wissenschaftliche Untersuchung im Auftrag einer Behörde nicht im Vagen enden, sondern die getroffenen Aussagen benötigen eine gewisse Verbindlichkeit. Andernfalls sind sie weder zum Vollzug von Gesetzen/Verordnungen noch für strategische und konzeptionelle Arbeiten, noch für die Politik hilfreich und damit für Behörden im Grunde entbehrlich.

Sollte sich Grundlagenforschung an Hochschulen stärker an der Praxis orientieren?

Aus meiner Sicht ist Grundlagenforschung ein gesellschaftlicher Wert für sich und damit nichts, was immer und in jedem Fall seinen Daseinszweck unmittelbar mit konkreten Verwertungsmöglichkeiten begründen muss. Dennoch sollte diese Freiheit nicht dazu führen, dass der Kontakt zwischen Grundlagenforschung und der Gesellschaft, die die Forschung finanziert und ihr großen Gestaltungsspielraum einräumt, völlig verloren geht.

Müssen Ministerien bzw. Behörden stärker darüber aufgeklärt werden, wie Wissenschaft funktioniert?

Meine Antwort auf diese Frage ist von meinem eigenen Arbeitsumfeld geprägt, das vielleicht nicht die ganz klassische Verwaltung repräsentiert: Wir beschäftigen in mehreren Referaten der Abteilung eine große Zahl von Menschen mit wissenschaftlicher Hochschulausbildung, die in vielen Fällen auch promoviert und eine Zeit lang an Universitäten wissenschaftlich geforscht haben.

Nach meiner Erfahrung ist es viel eher für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler an den Universitäten schwierig zu verstehen, wie wir als Behörde funktionieren, als umgekehrt.

So oder so halte ich es aber für zielführend, den Austausch zwischen diesen beiden wichtigen Sektoren der Gesellschaft intensiver zu fördern und damit auf beiden Seiten das Bewusstsein für die in hohem Maße vorhandenen Synergiepotentiale zu stärken.

Für mich selbst war das Mercator Science-Policy Fellowship-Programm in diesem Sinne eine sehr gute und spannende Erfahrung. Durch meine im Vorfeld formulierten Fragestellungen hatte ich überwiegend Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner aus nicht naturwissenschaftlichen Disziplinen. Ich habe diese Kontakte als ein sehr positives Geben und Nehmen empfunden und auch einige meiner Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner aus der Wissenschaft haben mir eine ähnliche Einschätzung zurückgespiegelt.

Sie haben selbst mehrere Jahre an der Universität Bayreuth wissenschaftlich geforscht. Welche Fähigkeiten, die Sie in dieser Zeit erworben haben, helfen Ihnen heute noch weiter?

Ich war immer ein sehr neugieriger Mensch und auch gut darin, mir immer neue Fragen auszudenken. Durch meine naturwissenschaftliche Ausbildung und die durch selbständige Bearbeitung wissenschaftlicher Fragestellungen habe ich das Spektrum der Methoden wissenschaftlichen Arbeitens kennengelernt und über viele Jahre hinweg die Fähigkeit trainiert, sie anzuwenden. Dies war für mich ein sehr belastbares Fundament für alle späteren Tätigkeiten, denn die Methodik funktioniert auch außerhalb der Wissenschaft hervorragend. Mit diesen Kenntnissen und Erfahrungen wird man jedes Problem methodisch ergründen und einen sinnvollen Ansatz zu seiner Lösung finden können.

Ganz wesentlich für meine Tätigkeit als Führungskraft ist auch die in meiner Zeit als forschende Wissenschaftlerin entwickelte Vorgehensweise, ein Problem zunächst vollständig zu beschreiben und intensiv zu diskutieren, dann aber die Schlüsse zu ziehen und zu entscheiden, wie die konkrete Lösung aussehen soll.

Was empfehlen Sie Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, die ihre Forschungsergebnisse an Ministerien vermitteln wollen? Lohnt es sich, aktiv auf Ministerien zuzugehen?

Prinzipiell kann das lohnend sein, wobei neben Ministerien auch viele andere Behörden, z.B. Landesämter oder wissenschaftliche Bundesoberbehörden, interessante potentielle Anlaufstellen sein können.

Vor einer Kontaktaufnahme sollte man sich unbedingt über die eigenen Ziele im Klaren sein und auch einschätzen, wo das Interesse der anderen Seite liegen könnten.

Generell ist es aus meiner Sicht sinnvoll, den persönlichen Kontakt zu suchen. Falls allerdings die Akquise von Forschungsmitteln die Motivation für den Kontakt ist, sollte man im Hinterkopf haben, dass die Vergaberegeln für öffentliche Auftraggeber strikt sind. Dennoch kann auch in solchen Fällen eine Kontaktaufnahme sinnvoll sein: In vielen thematischen Bereichen gibt es nur eine überschaubare Anzahl von Forschungsinstituten, die bereit und in der Lage sind, sich mit den fachlichen Belangen und Bedarfen von Behörden auseinanderzusetzen.

