



20

2002-2022

**20 Jahre ZWM –
Blick zurück nach vorn**

LIEBE LESERIN, LIEBER LESER,

im Jahr seiner Gründung, 2002, war das Zentrum für Wissenschaftsmanagement ein Kind der damaligen Reformen im Wissenschaftssystem. Der Bologna-Prozess und andere politische Initiativen verschafften den Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen neue Aufgaben und neue Freiheiten – Freiheiten, die ein „Management“ von Wissenschaft erst möglich und zugleich erforderlich machten. Dazu mussten wissenschaftsspezifische Managementinstrumente entwickelt und erste Wissenschaftsmanagerinnen und -manager qualifiziert werden. Hier hat das ZWM bedeutende Pionierarbeit geleistet.

20 Jahre später sind das Wissenschaftsmanagement und mit ihm das ZWM erwachsen geworden. Wissenschaftsmanagement ist heute – so der HRK-Vorsitzende Prof. Dr. André Alt in seinem Beitrag für diese Broschüre – fest etablierter

Bestandteil und Treiber einer „ermöglichenden“ Wissenschaftsgovernance geworden. Und folgerichtig die Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements ein unabdingbarer Erfolgsfaktor, wie Dr. Harald Barre und Dr. Georg Schütte von der VolkswagenStiftung überzeugend darlegen. Für beides steht das ZWM, als moderner Dienstleister mit seinen innovativen Formaten für die Weiterbildung, Beratung und Vernetzung im Wissenschaftsmanagement.

Zum runden Geburtstag einen kleinen Blick zurück nach vorn gewähren Ihnen die Beiträge auf den folgenden Seiten. Eine angenehme, informative und kurzweilige Lektüre wünschen Ihnen

Ihre



**Dipl.-Kfm.
Dieter Kaufmann**
Vorsitzender



**RA Prof. Dr.
Alexander Kurz**
Stv. Vorsitzender



Christine von Vangerow
Stv. Vorsitzende



Ulf Richter, M.B.A.
Schatzmeister

Exzellente Wissenschaft braucht exzellentes Management“. Mit dieser Überzeugung hat das ZWM das Wissenschaftsmanagement maßgeblich mitgestaltet und als Pionier auf seinem Gebiet in den letzten 20 Jahren wichtige Arbeit für die Community geleistet.

Dr. Sabine Helling-Moegen

Administrativer Vorstand, Deutsches Zentrum für Neurodegenerative Erkrankungen



Seit zwanzig Jahren bildet das ZWM unter dem Motto „aus dem System für das System“ nicht nur weiter, sondern setzt auch immer wieder wichtige Impulse für eine wissenschaftsadäquate Governance. Es hat damit unschätzbare Beiträge für ein modernes Wissenschaftssystem in Deutschland geleistet. Hierzu tragen die starken Mitglieder wie DFG, DAAD, Außeruniversitäre Forschungseinrichtungen und viele Hochschulen genauso bei wie das Wissen aus dem breiten Netzwerk an Trainerinnen und Trainern sowie (ehemaligen) Teilnehmenden. Das ZWM ist deshalb für mich der wichtigste Partner im Bereich Wissenschaftsmanagement, und ich freue mich auf die weitere fruchtbare Zusammenarbeit.

Prof. Dr. Michael Hölscher

*Lehrstuhl für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement,
Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer*

Meine Weiterbildung beim ZWM in Speyer bildete den Grundstein meiner Professionalisierung im Wissenschaftsmanagement. Das Netzwerk und die kollegialen Kontakte wirken bis heute – auch mehr als zehn Jahre später – und haben viele spannende Projekte und Ideen hervorgebracht! Das Team des ZWM war und ist steter Ansprechpartner, wenn ich auf der Suche nach Dozierenden für Inhouse-Fortbildungs- oder Informationsformate bin. So kann ich nun selbst Akzente bei Weiterbildungen von Kolleginnen und Kollegen setzen, was mir persönlich sehr wichtig ist, um meine Erfahrungen nachempfindbar zu machen.

Dr. Alexandra Heidle-Chhatwani

Leiterin Geschäftsstelle Junge Akademie

Das ZWM hat für den DAAD eine digitale Fortbildungsreihe zur Wissenschaftskommunikation für unsere deutschen Geförderten und Alumni aufgesetzt. Sowohl mit den Inhalten als auch mit der Organisation der Fortbildungsreihe sind wir ausgesprochen zufrieden! Durch die Fortbildung lernen die Teilnehmenden, ihre Forschung in der breiten Öffentlichkeit besser zu erklären. Das ZWM hat sich mit dieser passgenauen Qualifizierungsmaßnahme als sehr kompetenter Weiterbildungspartner für den DAAD erwiesen.

Dr. Kai Sicks

DAAD-Generalsekretär

Die DFG freut sich sehr, auf einen langen, gemeinsamen Weg mit dem ZWM Speyer zurückschauen zu können – rückte doch systematisches Wissenschaftsmanagement als Anforderung an einen zeitgemäßen Wissenschaftsbetrieb bereits Anfang der 2000er Jahre immer stärker in den Fokus. Im Jahr 2003 entwickelte die DFG in enger Zusammenarbeit mit dem ZWM den speziell auf die Bedürfnisse von Wissenschaftsorganisationen zugeschnittenen Lehrgang für WissenschaftsmanagerInnen, der im Nachgang um den Advanced Lehrgang ergänzt wurde. 2005 folgte die gemeinsame Konzeption eines Fortbildungsprogramms für Wissenschaftliche Nachwuchsführungskräfte, bevor DFG und ZWM 2009 das Forum Hochschul- und Wissenschaftsmanagement ins Leben gerufen haben, um den Leitungen großer Forschungsverbünde mit einem bedarfsgerechten Fortbildungsprogramm Unterstützung für Managementaufgaben zu bieten. Auch die Workshops „Mediation und Konfliktmanagement für Ombudspersonen“ sind Ergebnisse der seit vielen Jahren bestehenden guten und vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen dem ZWM und der DFG. Das ZWM übernimmt Verantwortung für ein starkes und professionelles Wissenschaftsmanagement in Deutschland. Diesen Weg wird die DFG auch in Zukunft sehr gerne weiter begleiten und unterstützen.

Prof. Dr. Katja Becker
Präsidentin der DFG



Besonders gewinnbringend an der Teilnahme am Advanced-Lehrgang für erfahrene WissenschaftsmanagerInnen war für mich der Austausch mit den weiteren TeilnehmerInnen und Teilnehmern. Durch die verschiedenen Hintergründe der Teilnehmer aus Universitäten, Hochschulen und außeruniversitären Wissenschaftseinrichtungen wurde der Lehrgang durch verschiedene Perspektiven und Erfahrungshorizonte erweitert. Der Blick über die eigene Institution hinaus und der Raum, sich über ein Jahr hinweg immer wieder mit verschiedenen Themen des Wissenschaftsmanagements zu beschäftigen hat meine persönliche Weiterentwicklung bereichert.

Dr. Nicole Kaiser
Kanzlerin der Universität Bayreuth

Das ZWM ist auf seinem Gebiet einzigartig, weil es aus der Sicht der Wissenschaft konzipiert und von der Wissenschaft getragen ist. Dies ist auch im Hinblick darauf besonders bedeutungsvoll, dass sich über die Jahre eine wachsende Aufmerksamkeit der Teilnehmenden für die komplexe Interaktion von Politik, Wissenschaft und Gesellschaft feststellen lässt. Die Angebote des ZWM sind und waren immer in der Lage, diese und andere wichtige Veränderungen aufzunehmen und abzubilden und damit auf der Höhe der Zeit zu agieren. Offenheit und Flexibilität haben entscheidend zum bisherigen Erfolg des ZWM beigetragen und werden dies absehbar auch in Zukunft tun – herzlichen Glückwunsch, und auf die nächsten 20 Jahre!

Dr. Jens-Peter Gaul
Generalsekretär der Hochschulrektorenkonferenz

2002

Gründung ZWM



2003

1. Lehrgang für junge Wissenschaftsmanager

2006

Erstmalig Junior Professional Management Programm im Angebot



2006

Initiative WIM'O mit maßgeblicher Unterstützung der Helmholtz-Gemeinschaft als „Digitale Wissensbasis“ ins Leben gerufen

2008

Das Portal „Digitale Wissensbasis“ geht online



2011

Advanced Lehrgang Wissenschaftsmanagement wird neu geschaffen



2012

Zehnjähriges Bestehen ZWM



Beraten, unterstützen, vermitteln:
Mediation und Konfliktmanagement
für Ombudspersonen
Workshop 2012/2013

10 JAHRE
ZWM
2002 – 2012

2014

Verabschiedung erster Absolventen des Masters Public Administration in Speyer



Ein besonderer Dank des ZWM geht an die Führung der ersten Stunde Prof. Dr. Jürgen Blum, Prof. Dr. Hanns H. Seidler und Prof. Dr. Hellmut Wagner sowie für die langjährige, für das ZWM essentielle Unterstützung an die Kooperationspartner Deutsche Forschungsgemeinschaft e.V. (DFG), Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer, Hermann von Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren e.V., das Land Rheinland-Pfalz, MLP Finanzberatung SE, Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V., VolkswagenStiftung, ...

2022

20-jähriges Bestehen ZWM — neues Logo, neue Website, Präsenz in LinkedIn, Twitter und YouTube, Jubiläums-Mentoring-Programm



Der ehemalige geschäftsführende Vorstand Dr. Hellmut Wagner im Interview: <https://bit.ly/3wTT4ur>



2020

Erste VIRTUELLE State of the Art-Tagung (als Antwort auf Corona-Pandemie)



2013

Workshops für Ombudspersonen werden in Kooperation mit der DFG neu konzipiert

JAHRE
20
2002-2022



HENNING RICKELT (GESCHÄFTSFÜHRER DES ZWM) IM GESPRÄCH

Herr Rickelt, das ZWM feiert in diesem Jahr seinen 20. Geburtstag. Sie selbst haben im Juli 2020 die Geschäftsführung übernommen. Wo haben Sie Akzente gesetzt? Gab bzw. gibt es markante Einschnitte gegenüber der früheren Geschäftspolitik des ZWM?

H. Rickelt: (lacht) So nach dem Motto: Kehrt der neue Besen wirklich gut? Nun, ich will nicht verhehlen, dass ich es mir zur Aufgabe gemacht habe, manchen Staub der Vergangenheit beiseite zu fegen, um im Bild zu bleiben. Zusammen mit dem Vorstand des ZWM und mit Unterstützung durch unser Kuratorium haben wir noch im Jahr 2020 eine Innovationsstrategie erarbeitet, die unsere Einrichtung weiterentwickelt zu einer modernen, kundenorientierten Dienstleistungsorganisation für das Wissenschaftsmanagement. Diese Strategie beinhaltet eine ganze Reihe aufeinander abgestimmter „Baustellen“, die wir gerade sehr konsequent abarbeiten. Diese reichen von einer inhaltlichen Weiterentwicklung unseres Weiterbildungsangebots sowie der Einführung neuer innovativer Formate vor allem im Online-Bereich, über einen frischeren Auftritt in Marketing und

Kommunikation, erkennbar zum Beispiel an unserer neuen Website oder unserem neuen Logo, bis hin zu einigen internen Veränderungen, etwa der Implementierung einer leistungsfähigeren Bildungsmanagementsoftware oder der Einführung eines Modells flexiblen mobilen Arbeitens für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Das klingt nach einem strammen Arbeitsprogramm. Was sind aus Ihrer Sicht die größten Herausforderungen dabei?

H. Rickelt: Die Hauptherausforderung liegt tatsächlich in der Vielfalt der genannten Aufgaben und der Tatsache, dass wir sie alle gleichzeitig angestoßen haben und bearbeiten. Und das zusätzlich zum operativen Alltagsgeschäft. Es ist ein bisschen wie der Ausbau einer Autobahn bei laufendem Verkehr. Und dieser hatte in den vergangenen zwei Jahren mit der Corona-Pandemie noch zusätzliche Herausforderungen mit sich gebracht. Ähnlich wie die Hochschulen waren wir gezwungen, unser Weiterbildungsangebot von heute auf morgen anzupassen, Hygienekonzepte zu erstellen und umzusetzen, »

HENNING RICKELT (GESCHÄFTSFÜHRER DES ZWM) IM GESPRÄCH

Präsenzveranstaltungen in Online-Formate zu überführen usw. Wie die Hochschulen auch haben wir das sehr gut hinbekommen – und nebenbei viel über digitale Weiterbildungsformate gelernt. Die Pandemie war anstrengend, hat uns aber auch vorangebracht. Heute sind sehr viele unserer Veranstaltungen im Online- oder Blended-Learning-Format.

Wie sehen Sie die heutige Rolle des ZWM? Was hat sich gegenüber den Anfängen vor 20 Jahren verändert?

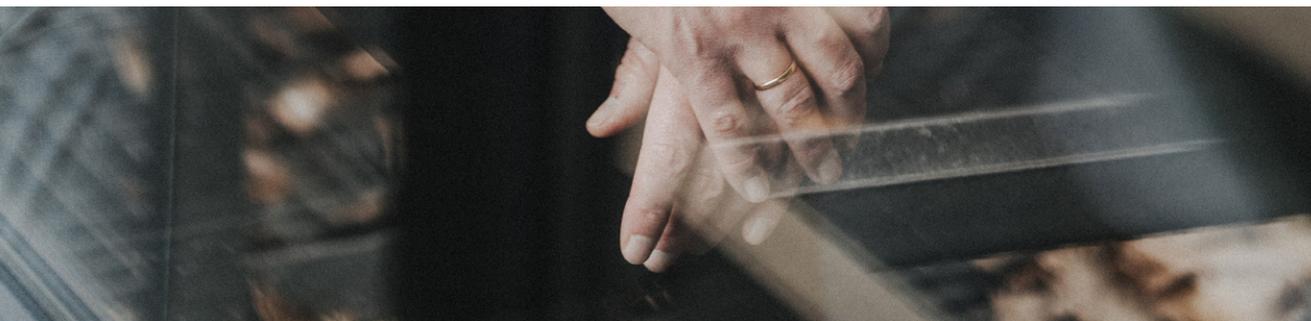
H. Rickelt: Die Geschichte des ZWM ist eng verknüpft mit der Entwicklung des Wissenschaftsmanagements an sich. Ausgelöst durch die verschiedenen Reformbestrebungen im Bereich der Governance von Hochschulen und Wissenschafts-

einrichtungen, wurde Wissenschaftsmanagement vor rund 20 Jahren als neue Gestaltungsaufgabe in der Wissenschaft erkannt – anfänglich durchaus gegen Widerstände aus den eigenen Reihen. Das ZWM war damals „Pioniereinrichtung“ bei der Entwicklung professioneller Qualifizierungsprogramme für die neuen Handlungsbedarfe. Über die Jahre hat sich die Situation kontinuierlich weiterentwickelt: Wissenschaftsmanagement wird heute nicht mehr ernsthaft in Frage gestellt, die verschiedenen Aufgabenfelder und auch die Positionen in den Einrichtungen haben stark zugenommen, und mit ihnen die entsprechenden Qualifizierungs- und Beratungsangebote. Heute ist das ZWM Premiumanbieter in einem sich dynamisch entwickelnden Markt mit vielen interessanten Angeboten und Akteuren innerhalb und außerhalb der Wissenschaft.

Was zeichnet eine gute Wissenschaftsmanagerin oder einen guten Wissenschaftsmanager aus? Was raten Sie Hochschulabsolventinnen und -absolventen oder Quereinsteigerinnen und Quereinsteigern, die sich für eine Karriere im Wissenschaftsmanagement interessieren?

H. Rickelt: Wissenschaftsmanagement bietet ein sehr kreatives und dynamisches berufliches Umfeld für ebensolche Menschen. Einschlägige Analysen und Befragungen weisen daher – neben exzellenten fachlichen Kenntnissen – vor allem kommunikative Kompetenzen, Organisations- und Projektmanagementfähigkeiten, Lösungsorientierung sowie Lernbereitschaft als wichtigste berufliche Anforderungen aus. Am wichtigsten erscheint mir aber, dass sich Interessentinnen und Interessenten klarmachen: Es geht um ma-

nagementorientiertes Handeln, und das im Bereich der Wissenschaft. Wer mit mindestens einem von beiden nichts anfangen kann oder will, ist fehl am Platze. Das gilt insbesondere für Quereinsteiger aus der Wissenschaft selbst: Managementaufgaben folgen gänzlich anderen Prämissen als wissenschaftliches Arbeiten. Wissenschaftsmanagement bietet daher eine mögliche, aber nicht zwingend geeignete Karrierealternative für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler. Auf keinen Fall sollte Wissenschaftsmanagement als Abschiebebahnhof für „aussortierte“ Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler missverstanden werden, die in ihrer akademischen Karriere nicht weiterkommen.



GOVERNANCE UND WISSENSCHAFT – EIN HOCHSCHULISCHES SPANNUNGSFELD

von Peter-André Alt

Weiterbildungen, Perspektiven

Die Weiterbildungsangebote des ZWM richten sich an Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlerinnen, die Managementaufgaben wahrnehmen – in Hochschulen, Forschungseinrichtungen, Förderorganisationen und Ministerien. Die verschiedenen Formate sprechen Mitarbeiterinnen auf allen Stufen ihrer Berufsbiographie an – von Einsteigerinnen bis zu Führungskräften.



Horizont



Temenfrage
Expertengespräche
Systemisches Coaching
Wissensschrittreiseleiter

Fokus

Werkzeuge für Wissensmanagement
DIGIraum Innovationsmanagement
ZWM-Werkstatt
Berat und Coaching
Mediation und Konfliktmanagement

GOVERNANCE UND WISSENSCHAFT – EIN HOCHSCHULISCHES SPANNUNGSFELD

von Peter-André Alt

Zwischen Verwaltung und Wissenschaft herrsche 'platonische Feindschaft', so formulierte vor fast 25 Jahren der damalige Oldenburger Universitätspräsident Michael Daxner. Diese Diagnose mag heute nicht mehr mit aller Schärfe gelten, doch ist sie keineswegs unzutreffend. Verwaltung und Wissenschaft folgen weiterhin sehr unterschiedlichen Logiken, die ihr gedeihliches Zusammenwirken auch dort erschweren, wo die Beteiligten willens sind, bestehende Barrieren zu überwinden.

Betrachten wir das genauer. Unter 'Governance' soll im generellen Sinne die verwaltungsbasierte Steuerung und operative Administration von hochschulischen Prozessen verstanden werden. Zu ihr zählen die Aufstellung von Zielkatalogen, die Umsetzung von Makro- und Mikroelementen der Planung, die Förderung von Forschungs- und Lehrpraxis durch zusätzliche Anreizsysteme und – gewissermaßen als ultima ratio – die Steigerung der Effizienz beim Einsatz und Verbrauch der Finanzmittel. Sämtliche der hier genannten Maßnahmen, wie sie für die moderne Governance typisch sind, unterliegen der Logik klarer Zwecksetzungen. Hilfreich sind dabei Verfahren, die

vorab definierten Regeln folgen, formalen – teils rechtlichen, teils operativ-administrativen – Mustern gehorchen und es erlauben, die Hochschule möglichst einheitlich und damit gerecht zu steuern, ohne Ausnahmen oder Sonderfälle zuzulassen.

Anderen Prinzipien folgt die Wissenschaft. Auch sie bedient sich formaler Grundsätze, die im Arsenal ihrer jeweils fachspezifischen Methoden verankert sind. Diese setzt sie im Forschungs- und im Lehrgeschehen als handwerklichen Instrumentenkasten gleichermaßen ein. Jedoch folgt sie einer der Governance genau entgegengesetzten Logik, wenn sie die Ausnahme nicht als Störfall, sondern als wesentliches Objekt ihrer Neugier definiert. Wissenschaftliche Methoden dienen zwar der formalen Erfassung unterschiedlicher Phänomene, aber sie erfüllen nicht den Zweck, Vielfalt zu vereinheitlichen. Das, was von der Norm abweicht, fasziniert die Wissenschaft; Devianz und Deformation, Pathologie und Sektierertum, Fehler und Irrtümer, Brüche und Irregularitäten – das alles gehört zu ihren Interessengebieten. Wo die administrierende Governance

Diversität möglichst einebnen muss, lebt die Wissenschaft von ihrer Anerkennung und der ihr nachfolgenden Untersuchung.

Die Differenz zwischen Wissenschaft und Administration ist nicht nur systemischer Natur, sondern spiegelt sich auch in individuellen Haltungen und habituellen Mustern. Geradezu topisch ist die Klage der Verwaltung über die Nonchalance (vulgo: Schlampigkeit), mit der Wissenschaftler:innen Reise- und Beurlaubungsanträge stellen, formale Notwendigkeiten und Fristen ignorieren oder den Dienstweg missachten. Ebenso leitmotivisch aber ist die Verärgerung der Professor:innen über eine langsame, allzu pedantische, in entscheidenden Punkten unflexible Verwaltung. Beide Positionen verkennen gleichermaßen die besonderen Qualitäten des jeweiligen Systempartners: Die Wissenschaft darf, ja muss zuweilen unkonventionell sein und Regeln außer Kraft setzen, um ihre Kreativität entfalten zu können; und die Verwaltung arbeitet nur dann gut, wenn sie keine Ausnahmen zulässt, sondern normative Standards befolgt, um Willkür zu verhindern.

Trotz der prinzipiellen Differenz zwischen Governance und Wissenschaft scheint es an der Zeit, die von Daxner konstatierte Spannungsbeziehung zu hinterfragen. Gerade für moderne Hochschulen gilt, dass Verwaltungsprinzipien sukzessive in die Wissenschaft eindringen. Großprojekte müssen heute strategisch organisiert und dementsprechend administrativ begleitet werden; Koordination ist am Anfang ebenso wichtig wie eine leitende Forschungsidee; Vorträge, externe Evaluationen, taktische Kooperationen und Konkurrenzanalysen bilden wesentliche Elemente des Vorbereitungsprozesses. Je länger eine Hochschule erfolgreich an der Drittmittelforschung partizipiert, desto höhere Formalisierungsroutinen entfaltet sie im Antragsverfahren. Vielfach geht es dabei weniger um die wissenschaftliche Dignität als um ein "Reputationsmanagement" (Niklas Luhmann), das Antragserfolge absichern soll. Bereits 1919, in "Wissenschaft als Beruf", erklärte Max Weber: "Nun können wir bei uns mit Deutlichkeit beobachten: daß die neueste Entwicklung des Universitätswesens auf breiten Gebieten der Wissenschaft in der Richtung des amerikanischen verläuft. »

GOVERNANCE UND WISSENSCHAFT – EIN HOCHSCHULISCHES SPANNUNGSFELD

von Peter-André Alt

Die großen Institute medizinischer oder naturwissenschaftlicher Art sind 'staatskapitalistische' Unternehmungen. Sie können nicht verwaltet werden ohne Betriebsmittel größten Umfangs." Webers Befund war hellsichtig: Heute nimmt die Administration in der Mitte der Wissenschaften Platz, indem sie ihre Prozesse unter dem Gesetz der Antragsrationalität organisiert.

Dieser Befund lässt sich exemplarisch an der Rolle des Wissenschaftsmanagements belegen. Es erfüllt eine intermediäre Funktion, denn es vermittelt zwischen beiden Welten. Gutes Wissenschaftsmanagement kennt und versteht die Erfordernisse des Forschungssystems, ist aber zugleich Teil einer modernen Governance, für die Verwaltung bedeutet, Strukturen der Ermöglichung anstelle von bürokratischer Versäulung zu schaffen. In einer erfolgreichen Hochschule kann das Wissenschaftsmanagement wesentliche Serviceleistungen für die Forschung erbringen, deren Spektrum von der Antragsunterstützung bis zur Entwicklung innovativer interner Wettbewerbsformate reicht. Dazu gehört aber auch eine klare Abgrenzung gegenüber der klassischen Bürokratie, die sich auf formale Prozesse und

Regelungsoperationen zu beschränken hat und in dieser Funktion wiederum vom Wissenschaftsmanagement akzeptiert werden muss.

Statt unfruchtbarer Konkurrenz und Misstrauen, die zuweilen zwischen beiden Bereichen auftreten, ist ein Grundverständnis zu erarbeiten, das von der Komplementarität der Felder ausgeht. Die klassische Verwaltung hat die Linien zu halten und durch ihre Prozesse formale Verbindlichkeit zu erzeugen; das Wissenschaftsmanagement muss Potentiale der Forschung und Lehre freisetzen, indem es strategisch mitdenkt, Anreize schafft und Spielräume sichert. Wenn diese Arbeitsteilung gelingt, dann avanciert hochschulische Governance zu einem Mittel der Kräftebündelung, Konzentration und Ermöglichung jenseits eines Antagonismus, der, so steht zu hoffen, im modernen Hochschulsystem zunehmend abgebaut wird.



Der Autor ist Präsident der Hochschulrektorenkonferenz; von 2010–2018 war er Präsident der Freien Universität Berlin.

PROFESSIONALISIERUNG DES WISSENSCHAFTSMANAGEMENTS

von Dr. Harald Barre und Dr. Georg Schütte

Wissenschaft braucht Management



PROFESSIONALISIERUNG DES WISSENSCHAFTSMANAGEMENTS

von Dr. Harald Barre und Dr. Georg Schütte

Seit Jahren steht die Wissenschaft in Deutschland unter wachsendem Druck. Die Grundfinanzierung der Hochschulen ist stetig gesunken, sodass Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler dort inzwischen einen erheblichen Teil ihrer Arbeitszeit für die Drittmittelakquise aufwenden müssen. Außerdem, so problematisierte die Junge Akademie, stünden Aufwand und Ertrag in der Drittmittelakquise häufig in einem Missverhältnis und seien zudem oft nicht transparent erkennbar.

Der Trend zur Drittmittelfinanzierung dürfte sich in den kommenden Jahren fortsetzen, da die öffentlichen Kassen durch die Corona-Krise und den Krieg in der Ukraine weiter belastet werden. Doch Wissenschaft braucht, davon sind wir überzeugt, eine stabile mittel- bis langfristige finanzielle Basis, um ihren entscheidenden Beitrag zu den Fragen und Herausforderungen der Zeit leisten zu können. Sie ermöglicht technologischen Fortschritt und wirtschaftliche Entwicklung und leistet mit ihren Analysen einen Beitrag zum gesellschaftlichen Zusammenhalt. Und sie exploriert das Unbekannte, wagt sich neugierig in die

Welt des Unerforschten und eröffnet dadurch neue Wege des Denkens und vielleicht auch Handelns. Um der Wissenschaft die hierfür notwendigen Freiräume zu schaffen, um in diesem Sinne Forschung und Lehre für die Gesellschaft zu betreiben, ist ein professionelles Wissenschaftsmanagement essentiell.

Die VolkswagenStiftung agiert als Wissenschaftsförderin seit 60 Jahren an der Schnittstelle zur Wissenschaft. Lange bevor sich der Begriff des Wissenschaftsmanagements etablierte, hat sich die Stiftung dafür eingesetzt, dass Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern ihre Arbeit optimal ermöglicht wird. Als große private und gemeinnützige Stiftung nutzt sie seit jeher ihre Rolle und Freiheit, um neben thematischen und strukturellen Anreizen für das Wissenschaftssystem insgesamt auch Impulse für das Management der Wissenschaftsförderung zu geben. Dies setzt voraus, dass die Stiftung kontinuierlich ihre eigene Arbeit überprüft. Von der strategischen Ausrichtung bis zum konkreten Förderhandeln, mit Blick auf ihre Organisationsstruktur ebenso wie hinsichtlich ihrer Qualitätssicherungs- und Kontroll-

mechanismen. Entspricht all dies den Bedarfen der einzelnen wissenschaftlichen Fach-Communities? Greifen die Instrumente der Förderung? In welchem Verhältnis stehen gewollte Effekte und unbeabsichtigte Nebenwirkungen? Wo muss gegebenenfalls wie nachgesteuert werden?

Hierzu nutzt die VolkswagenStiftung immer wieder auch die Möglichkeit externer Reviews und Evaluationen. So empfahl eine externe Kommission der Stiftung im Jahr 2020, kritisch die thematische Zielrichtung und die Instrumente des Förderhandelns zu überprüfen. Im Ergebnis hat sich die Stiftung neu orientiert. Sie verpflichtet sich, in neuer Form und auf neuen Wegen ins Risiko zu gehen und ausgefallene Nischenthemen zu fördern. Dabei setzt sie nicht auf schnelle Erfolge, sondern eher auf ein über Jahrzehnte gewachsenes Vertrauen zwischen der Wissenschaft und der Stiftung und auf längerfristige Strukturveränderungen statt kurzatmigem Aktionismus.

In diesem Sinne nimmt die Stiftung auch Kritiken am System, etwa mit Blick auf die steigende Drittmittelabhängigkeit, ernst. So stellte sie

unter anderem den administrativen Aufwand für Antragstellende kontinuierlich auf den Prüfstand: Mit individueller Beratung der Antragstellenden beugt sie kollektivem Mehraufwand vor. Sie hinterfragt, ob die geforderten Unterlagen zur Antragstellung für eine wissenschaftliche Qualitätssicherung tatsächlich erforderlich sind. Und sie entwickelt alternative Auswahlverfahren. Ein prominentes und erfolgreiches Beispiel der vergangenen Jahre ist das randomisierte Begutachtungsverfahren, bei dem – neben der wissenschaftlichen Bewertung durch „peers“ das Los zum Einsatz kommt.

All dies kann nur so gut gelingen, wie auch das interne Stiftungsmanagement professionell ausgerichtet ist und kontinuierlich weiterentwickelt wird. Die Motivation der Mitarbeitenden, ihre Vernetzung mit Berufskollegen und in der Wissenschaft sowie ihre fortlaufende Weiterbildung sind hier entscheidende Elemente. Was heißt das konkret?



PROFESSIONALISIERUNG DES WISSENSCHAFTSMANAGEMENTS

von Dr. Harald Barre und Dr. Georg Schütte

Die Stiftung baut auf ein motiviertes Team von Mitarbeitenden und bietet dazu optimale Arbeitsbedingungen. Wie andere Organisationen auch hat die Corona-Krise die Stiftung gezwungen, ihre Formen des gemeinsamen Zusammenarbeitens grundlegend zu verändern. Mobiles, digitales Arbeiten gehört seitdem ebenso zum Alltag wie entsprechende Schulungen. Deutlich ist, dass die Arbeit der Stiftung darüber keinen Schaden genommen hat. Im Gegenteil: Das Homeoffice hat neue Möglichkeiten für die Arbeit eröffnet – innerhalb der Stiftung und mit externen Partnern. Zugleich ist der Blick schärfer geworden für die Vorteile der gemeinsamen Arbeit vor Ort und auch die Grenzen der Kooperation auf Distanz.

Nicht nur die Wissenschaft, sondern auch das Wissenschaftsmanagement wirbt um die besten Köpfe. Auch im Wissenschaftsmanagement wird der Wettbewerb um gut ausgebildete Fachkräfte härter. Deshalb arbeitet die Stiftung derzeit an einem neuen Vergütungssystem, mit dem sie

ihren Ruf als attraktive Arbeitgeberin ausbauen und dem längst spürbaren Fachkräftemangel entgegenzutreten kann.

Neben materiellen Anreizen ist der Einsatz für das Gemeinwohl ein wesentliches Motivationselement im Stiftungssektor. Die Volkswagen-Stiftung fördert die Vernetzung und den Erfahrungsaustausch ihrer Mitarbeitenden, etwa im MINT-Netzwerk, in FORTRAMA oder im Netzwerk Wissenschaftsmanagement. So entstehen fundierte Einsichten in die Herausforderungen im Wissenschaftssystem. Erfahrungen werden abgeglichen, Handlungsmöglichkeiten ausgelotet und neue Ideen geboren. Darüber hinaus schafft die VolkswagenStiftung Möglichkeiten zum gemeinsamen Lernen. Dazu gehören nicht zuletzt auch wissenschaftliche Online-Vortragsserien, die während der Corona-Krise ihren Anfang nahmen und der gesamten Belegschaft – von der Assistenz bis zur Geschäftsleitung – offenstehen, etwa zur Wirkweise von antiviralen Impfstoffen,

aktuell aber etwa auch zu den historischen Ursachen des Kriegs in der Ukraine. So entsteht ein Gemeinschafts- und Zugehörigkeitsgefühl zu einer Organisation, die sich im Austausch mit der Wissenschaft für die Wissenschaft einsetzt.

Zudem gibt die Stiftung ihren Wissenschaftsmangerinnen und -managern Bewertungs- und Feedbackroutinen an die Hand und eröffnet weiterführende Professionalisierungswege. Letzteres tut sie, durch entsprechende Fort- und Weiterbildungsangebote, etwa zum Wirkungsmonitoring oder auch zum Softwareeinsatz im Antragsprozess, aber auch zur individuellen beruflichen Persönlichkeitsentwicklung, u.a. in der Kommunikation, bei der Konfliktbewältigung und für das individuelle Rollenverständnis.

Für die Stiftung bedeutet eine derartige Professionalisierung ihrer Arbeit im Wissenschaftsmanagement auch eine Entbürokratisierung ihrer Arbeitsprozesse. Sie fordert sich kontinuierlich

selber heraus, effizienter zu arbeiten und noch effektiver auf die Bedarfe der Wissenschaft einzugehen. Das Fundament für eine solche kritische Selbstreflexion ist das Vertrauen der Stiftung in ihre Mitarbeitenden, die ihrerseits offen sind und sein müssen, bestehende Prozesse zu hinterfragen und Alternativen einzubringen. Damit sind die Führungskräfte der Stiftung auf allen Ebenen gefordert. Die Führungskräfteentwicklung wird damit zu einer zentralen Aufgabe im Wissenschaftsmanagement. Der Lohn für diesen Einsatz sind wissenschaftsadäquate Flexibilität bei klaren und transparenten Regeln im Prozess der Wissenschaftsförderung, mehr noch aber Frei- und Experimentierräume, die dem Wissenschaftssystem helfen, sich strukturell weiter zu entwickeln.



Dr. Georg Schütte ist seit Januar 2020 Generalsekretär der VolkswagenStiftung. Dr. Harald Barre ist Referent des Generalsekretärs.

Weiterbildung

Weiterbildung im Wissenschaftsmanagement ist die Kernaufgabe des ZWM. Unser Ziel ist eine starke Wissenschaft mit einem professionellen Wissenschaftsmanagement.

Hierzu leisten wir unseren Beitrag – durch passgenaue Qualifizierungsmaßnahmen für alle, die im Wissenschaftsmanagement weiterkommen wollen: Wissenschaftsmanagerinnen und -manager, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, Angehörige der Verwaltung – Führungskräfte, Expertinnen und Experten, Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger.

Unsere Weiterbildungsangebote finden Sie in unserem offenen Veranstaltungsprogramm oder als Inhouse-Angebote. Darüber hinaus ist das ZWM konzeptioneller Partner für den berufs begleitenden Studiengang Wissenschaftsmanagement der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften (DUV), der in vier Semestern zum Master of Public Administration (M.P.A.) führt.

Beratung

Mit Hilfe maßgeschneiderter Beratung unterstützt das ZWM Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen, ihre Entwicklungs- und Veränderungsziele zu erreichen.

Unser Beratungsansatz ist das Peer-to-Peer-Consulting. Passend zum individuellen Anliegen Ihrer Einrichtung vermitteln wir geeignete Expertinnen und Experten aus dem Netzwerk der Wissenschaftseinrichtungen sowie ggf. darüber hinaus. Gemeinsam und „auf Augenhöhe“ analysieren sie Ihre Herausforderungen, entwickeln neue Perspektiven, reflektieren Lösungsansätze und setzen diese in die Tat um. Das ZWM übernimmt die Prozessverantwortung, moderiert und begleitet das Vorgehen nach Bedarf.

Vernetzung

Das Zentrum für Wissenschaftsmanagement bietet eine einzigartige Plattform für den professionellen Austausch rund um alle Fragen des modernen Wissenschaftsmanagements.

Hierzu stehen wir im permanenten Dialog mit den Einrichtungen und Menschen des Wissenschaftssystems, unseren Mitgliedern, Veranstaltungsteilnehmenden, Alumni, Dozierenden, Consultants und Kooperationspartnern. Wir bündeln innovatives und bestehendes Know-how zum Wissenschaftsmanagement, beteiligen uns am Diskurs zu dessen Weiterentwicklung, bieten Angebote zur beruflichen Entwicklung und schaffen Foren für die Interaktion und Vernetzung.



Kontakt

Zentrum für Wissenschaftsmanagement e.V.
Freiherr-vom-Stein-Straße 2
67346 Speyer
Tel. 0 62 32 654 -164
info@zwm-speyer.de

ZWM

Professionelles Management schafft Freiräume für die Wissenschaft. Dabei ist nicht Management von Wissenschaft, sondern Management für Wissenschaft unser Ziel.

www.zwm-speyer.de