HERAUSGEBER DIESER AUSGABE:

zwm
zentrum für wissenschaftsmanagement e.v.

DUZ
WissenschaftsKARRIERE

UNSER ZIEL:

FREIRÄUME FÜR EINE EXZELLENTE WISSENSCHAFT DURCH PROFESSIONELLES WISSENSCHAFTS-MANAGEMENT ERHALTEN.

Das Magazin für Alumnae & Alumni des ZWM | Ausgabe 02.2025

INNOVATIONS TREIBER

NAMEN UND NACHRICHTEN: Equal Pay als Führungsaufgabe // **SO MACHEN WIR ES:** Petra Olschowski, Baden-Württembergs Wissenschaftsministerin, und Prof. Dr.-Ing. Michael Weber, Präsident der Universität Ulm, über das Erfolgsmodell Wissenschaftsstadt Ulm // **KOLUMNNE:** Innovationen im Wissenschaftsmanagement – Bauen ohne Nebenwirkungen // **EINGEMISCHT:** Die Wissenschaftlerin und Wissenschaftsmanagerin Prof. Dr. Ulrike Beisiegel plädiert dafür, eine Gläserne Treppe zu etablieren, die die Karrierechancen in der Wissenschaft transparent macht // **KOLUMNNE:** Innovationen im Wissenschaftsmanagement – Digitale Resilienz als Zukunftskompetenz // **IM GESPRÄCH:** Einen Dreiklang von Vision, Funktion und Form fordert der Projektentwickler Joachim Heintze für den Hochschulbau ein // **IM PORTRÄT:** Dr. Matthias Braun, Verwaltungsleiter am Max-Planck-Institut für Biogeochemie

»Wenn ein System weit
vom Gleichgewicht entfernt ist,
haben kleine Insel der Kohärenz
in einem Meer von Chaos
die Fähigkeit, das ganze System
in eine höhere Ordnung zu heben.«
Ilya Prigogine

»Die Arbeit, die in diesem zutiefst
zukunftsweisenden Buch vorgestellt
wird, ist ein wesentliches Element
für den Aufbau einer lebenswerten
Zukunft für die Menschheit.«
Jon Kabat-Zinn

2025, ca. 460 Seiten, kart.,
24,00 € (D/A), E-Book: Open Access
www.transcript-verlag.de/978-3-8376-5188-1

Mike Sandbothe, Reyk Albrecht (Hg.)

Achtsame Hochschulen in der digitalen Gesellschaft

Das weltweit erste Programmpaket zur Implementierung von Achtsamkeitstrainings in die unterschiedlichen Funktionsbereiche von Hochschulen führt die Megatrends Achtsamkeit, Digitalisierung und Transformation zusammen. Das von mehr als 10.000 Studierenden, Lehrenden, Mitarbeitenden und Führenden an Hochschulen und Universitäten in der DACH-Region erprobte Modell adaptiert und verbindet Übungen aus den international anerkannten Achtsamkeitstrainings Mindfulness-based Stress Reduction, Dyadentraining und Social Presencing Theater. Die Herausgeber und Projektentwickler beschreiben die Erfolgsgeschichte ihrer Arbeit, ordnen sie kulturpolitisch ein und lassen Fachwissenschaftler:innen aus den Human-, Ingenieur-, Medizin- und Wirtschaftswissenschaften zu Wort kommen. In beeindruckenden Erfahrungsberichten und praxisnahen Detailstudien richten sie sich nicht nur an das akademische Fachpublikum, sondern an alle, die wissen möchten, wie sich Bildung in der digitalen Gesellschaft auf achtsame Weise gestalten lässt.

**Mit einem Vorwort von Jon Kabat-Zinn
sowie mit Beiträgen u.a. von
Aldous Huxley, Claus Otto Scharmer,
Mike Sandbothe, Reyk Albrecht,
Maria Kluge, Nicola Döring und Nils Altner.**

Mike Sandbothe (Prof. Dr.) ist Professor für Kultur und Medien an der Ernst-Abbe-Hochschule Jena. Zusammen mit Reyk Albrecht hat er die überregionale Kooperationsplattform Achtsame Hochschulen, das Mindful Universities Research Lab und das Bildungsunternehmen Achtsam.Digital gegründet.

Reyk Albrecht (PD Dr.) ist wissenschaftlicher Geschäftsführer des Ethikzentrums und des Bereichs Ethik in den Wissenschaften der Friedrich-Schiller-Universität Jena und arbeitet an der Medizinischen Fakultät.

Liebe Leserin, lieber Leser,

wen oder was meinen wir eigentlich, wenn wir Ihnen in unserer Broschüre „Innovationstreiber“ ausgewählte Neuerungen vorstellen, die die Welt, in der wir leben, fundamental oder sogar disruptiv voranbringen? Sind es die Ideen, die uns eine effektivere Lösung für anstehende Herausforderungen versprechen? Sind es die kreativen Köpfe, die diese Ideen hervorbringen, z.B. als Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler? Oder sind es die Menschen, die den Prozess der Ideenfindung und -umsetzung ermöglichen und steuern – im Bereich der Wissenschaft also Wissenschaftsmanagerinnen und -manager?

Antwort: Wir meinen alle drei. Ideen, Innovatoren und Ermöglicher. Wie vielfältig Innovation im Bereich der Wissenschaft und des Wissenschaftsmanagements ist, zeigt Ihnen eindrucksvoll die vorliegende Ausgabe 02.2025 des „Innovationstreibers“.

Beispiel 1: Nachhaltiger und ressourcenschonender Hochschulbau. Lesen Sie in einem visionären Beitrag von Prof. Dr.-Ing. Manfred Curbach und Prof. Dr. Gunter Henn, wie sich mit Hilfe des neuartigen Verbundwerkstoffs Carbonbeton 50 Prozent des bisher verbauten Betons und sogar 75 Prozent des erzeugten CO2 einsparen lassen (ab Seite 10).

Beispiel 2: Iris Teicher und Stefan Burges zeigen auf, wie wir durch einen souveränen Umgang mit immer neuen Entwicklungen im Bereich der Digitalisierung einer Überforderung unserer persönlichen und organisatorischen Veränderungsfähigkeit begegnen können. „Digitale Resilienz“, so ihre These, wird selbst zu einem strategischen Innovationsfaktor (ab Seite 16).

Beispiel 3: Knappe Kassen und finanzielle Krisen müssen nicht unbedingt die Brachialgewalt des „Sparhammers“ nach sich ziehen, sondern lassen sich auch als Chance für die innovative Weiterentwicklung eines gesamten Wissenschaftsstandorts begreifen und nutzen. Dies erläutern im Interview Wissenschaftsministerin Petra Olschowski und Uni-Präsident Prof. Dr.-Ing. Michael Weber am historischen Beispiel der Wissenschaftsstadt Ulm. Historisch bedeutet mitnichten „nicht innovativ“ – manches Bundesland könnte sich aktuell ein Beispiel an der baden-württembergischen Initiative vor 40 Jahren nehmen (ab Seite 6).

Dies und so einiges mehr bieten wir Ihnen auf den folgenden Seiten. Viel Freude beim Lesen wünschen Ihnen

Henning Rickelt und das Team des ZWM

Foto: Andreas Henn

Das ZWM-Team (von links nach rechts): Anna Royon-Weigelt, Dr. Katja Knuth-Herzig, Henning Rickelt, Marie-Louise Jörger, Alice Gottschalk, Britta Jann, Christiane Wittmer, Dr. Sebastian Traunmüller, Theo Hafner, Marina Schmidt

IMPRESSUM

Innovationstreiber

Das Magazin für die ZWM-Alumnae & Alumni in Kooperation mit DUZ Wissenschaftskarriere

Herausgeber: Zentrum für Wissenschaftsmanagement e.V. (ZWM), Henning Rickelt (Geschäftsführer), Freiherr-vom-Stein-Straße 2, 67346 Speyer, www.zwm-speyer.de

Redaktion: Veronika Renkes (DUZ Wissenschaftskarriere), renkes@redaktion-recherche.de
Theo Hafner (ZWM), hafner@zwm-speyer.de

Layout und Satz: Barbara Colloseus, Berlin

Anzeigen: Veronika Renkes, anzeigen@duz.de

Redaktionsbüro: Redaktion + Recherche GbR, Strausberger Platz 11, 10243 Berlin, renkes@redaktion-recherche.de, https://wissenschaftskarriere.duz.de

© 2025 Redaktion + Recherche GbR, Berlin

zwm
zentrum für wissenschaftsmanagement e.v.

DUZ
WissenschaftsKARRIERE

Equal Pay als Führungsaufgabe

Auf Initiative von Präsidentin Geraldine Rauch (Foto unten) hat die TU Berlin untersucht, welche Faktoren zum Gender-Pay-Gap an der eigenen Universität führen und wie diese abgebaut werden können

Foto: Mathieu Stern / unsplash.com

Frau Prof. Rauch: Was hat Sie dazu veranlasst, an der eigenen Universität den Gender-Pay-Gap unter die Lupe zu nehmen?
Wer Chancengleichheit und Diversität wirklich will, muss zunächst vor der eigenen Haustür kehren. Dafür brauchen wir Transparenz und Ehrlichkeit.

Welche der Ergebnisse haben Sie am meisten überrascht?
Die Ergebnisse haben mich nicht überrascht, da ich fest davon überzeugt war, dass Frauen systematisch schlechter bezahlt werden. Dies hat sich nun bestätigt – trotz Herausrechnen vieler wichtiger Einflussfaktoren.

Warum läuft dies immer noch so schwerfällig, warum ist das nach wie vor ein Thema mit hohem Handlungsdruck?
Einen bestehenden Gender-Pay-Gap zu beheben, ist ein Projekt von Jahrzehnten, da Professor*innen meist viele Jahre an einer Universität sind und Maßnahmen meist erst mal nur bei Neuberufenen greifen. Der Handlungsdruck ist riesig – wir leben im 21. Jahrhundert, in einer Demokratie mit einer Verfassung – und immer noch ist geschlechtliche Ungleichbehandlung der Normalzustand.

Warum ist Equal Pay unbedingt eine Führungsaufgabe?
Tief verwurzelte gesellschaftliche Probleme, die über Jahrzehnte bestehen, brauchen das Engagement auf höchster Ebene, um etwas entgegen zu setzen.

Was werden Sie als Konsequenz aus Ihrer internen Analyse als Nächstes in Angriff nehmen, damit Frauen an der TU Berlin endlich „finanziell gleich behandelt" werden?
Wir sind aktuell dabei einen Maßnahmenkatalog zu entwickeln. Wir wollen Leitlinien für Berufungsverhandlungen erstellen, um unsere Gehaltsangebote stärker an objektiven Kriterien auszurichten. Künftig sollen sie sich vorrangig an individueller Leistung, wissenschaftlichem Potenzial und dem fakultätsinternen Gehaltsgefüge orientieren, nicht primär an den Gehaltsvorstellungen der Berufenen.

Da Professorinnen an der TU Berlin unterrepräsentiert sind, führt die paritätische Gremienbesetzung zu einer Mehrbelastung für sie. Dies wollen wir mit gezielten Entlastungsregelungen ausgleichen, eine faire Balance zwischen Selbstverwaltung und Forschung sichern und so strukturelle Nachteile abbauen, die zum Gender Pay Gap beitragen.

Und wir wollen den Anteil von Professorinnen weiter erhöhen – auch durch Unconscious Bias Trainings und frühere Berufungen. Differenzierte Leistungsbewertungen und Potenzialanalysen stärken die Chancengleichheit und verbessern langfristig auch die Einkommensperspektiven von Wissenschaftlerinnen.

Zum Weiterlesen:
Den vollständigen DUZ-Sonderteil „Gender-Pay-Gap Unter Professuren – Equal Pay Als Führungsaufgabe" finden Sie zum Download unter: *https://www.duz-open.de/de/publikationen/gender-pay/*

Foto: privat

ZWM – Terminvorschau

KI über Experimentierräume erfolgreich in der Verwaltung etablieren

Was passiert, wenn Mitarbeitende der Verwaltung von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen selbst die Nutzung von KI für Ihre Aufgaben ausprobieren und einführen? Die Universität Kassel hat diesen Versuch gewagt. Die Ergebnisse können sich sehen lassen: Neben überzeugenden Lösungen, die zudem bedeutsame Einsparpotenziale z. B. an Arbeitszeit oder finanziellen Ressourcen mit sich bringen, sind der Zuwachs an Kompetenz, die Akzeptanz und die wachsende Motivation zur Nutzung von KI wichtige Resultate des Prozesses. Im ZWM-Kompakt-Webinar lernen Sie die Ziele, das Vorgehen und die Ergebnisse des Modells näher kennen.

Melden Sie sich für das ZWM-Kompakt-Webinar am 14. November an:
https://bit.ly/4gXPBBf

Außer diesem Kompakt-Webinar könnten Sie auch folgende ZWM-Weiterbildungsveranstaltungen im Themenfeld Digitalisierung & KI interessieren:
https://bit.ly/4kEHwTj

Den Newsletter zu allen ZWM-Veranstaltungen können Sie unter folgendem Link abonnieren:
https://bit.ly/3X51883

Gebündelte Forschungsinfrastruktur

Hochwertige Forschungsinfrastruktur und forschungsgetriebene Services effektiv bündeln und gemeinsam nutzen – das ist die Idee von Core Facilities in wissenschaftlichen Einrichtungen. Was einleuchtend erscheint (und auch ist), bringt in der Praxis eine Vielzahl von Gestaltungs- und Umsetzungsfragen mit sich.

Das ZWM-Online-Modulprogramm Core Facility Management ab 26. Februar 2026 vermittelt das grundlegende Handwerkszeug für die erfolgreiche Planung, Organisation, Governance, finanzielle Steuerung und den operativen Betrieb einer zentralen Forschungsinfrastruktur oder Technologieplattform. In drei aufeinander abgestimmten ganztätigen Online-Workshops bietet das praxiserfahrene Trainerteam Dr. Julia Nagy, Juliane Hoth und Dr. Elmar Endl hierzu ein kompaktes integriertes Curriculum mit folgenden Schwerpunkten:

26.02.2026: Core Facility Management – Strategie, Governance und Organisation
05.03.2026: Core Facility Management – Finanzielle Steuerung
12.03.2026: Core Facility Management – Operative Steuerung
https://bit.ly/4pDV9V7

Wissenschaftsrat-Positionspapier

„Personalstrukturen im deutschen Wissenschaftssystem“

„Eine Karriere in der Wissenschaft ist oft wie eine Black Box: Weder ist klar, welche Beschäftigungsoptionen es gibt, noch, was man leisten muss, um eine bestimmte Position zu erreichen“, sagt der WR-Vorsitzende Prof. Dr. Wolfgang Wick. Er fordert eine grundlegende Reform von Berufen in der Wissenschaft:

- Attraktive, transparente und verlässliche Karrierewege
- Dauerstellen für Daueraufgaben
- Frühzeitige Entscheidungen über die Entwicklung nach der Promotion
- Flache Hierarchien und Durchlässigkeit zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft

Zum Positionspapier des Wissenschaftsrats: *https://bit.ly/42bEAWK*

„Eine ausserordentlich kluge und mutige Reaktion“

Erst kam die Krise, dann entstand die Wissenschaftsstadt Ulm: Vor vier Jahrzehnten setzten die Universität, die Stadt und Baden-Württembergs Landesregierung nach dem Verlust tausender Arbeitsplätze in der Industrie alles auf die Karte Wissenschaft, um den Wirtschaftsstandort Ulm neu aufzustellen und die dafür notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen. Wie aus der Visionären Idee ein Erfolgsprojekt wurde, schildern Wissenschaftsministerin Petra Olschowski und der Präsident der Universität Ulm Prof. Dr.-Ing. Michael Weber | Interview: Martin Himmelheber

Mitte der 1980er-Jahre war Ulm von einer großen Wirtschaftskrise und einem einschneidenden Strukturwandel betroffen. Die rettende Idee, in der Stadt eine innovative, nachhaltige und krisenfeste Wissensökonomie rund um die noch junge Universität aufzubauen, hatte der damalige Rektor Prof. Theodor Fliedner. Unterstützung kam von der damaligen Landesregierung unter Lothar Späth. Wie kam es dazu, Frau Ministerin?

PETRA OLSCHOWSKI: Das weiß ich natürlich auch nur aus Erzählungen, aber aus heutiger Sicht muss man anerkennen, dass es eine außerordentlich kluge und mutige Reaktion auf eine Krise war. Denn angesichts der schwierigen Haushaltslage hatte die Landesregierung damals sogar zunächst geprüft, die Universität Ulm zu schließen.

Und was hat die Landesregierung dann getan?

OLSCHOWSKI: Das Gegenteil der Schließungspläne: Die Landesregierung hat Wissenschaft und Forschung sogar gestärkt. In der Krise hat das Land ein ganz neues Kooperationsmodell zwischen Wissenschaftseinrichtungen, Wirtschaft und der Stadtgesellschaft auf den Weg gebracht. Man hat auf dem Oberen Eselsberg ein ganzes Stadtviertel weiterentwickelt, auf wissenschaftliche Schwerpunkte gesetzt und den Transfer aus der Wissenschaft in die Wirtschaft gefördert.

Woher kam der Anstoß?

OLSCHOWSKI: Ein Impuls ging von der Universität Ulm und ihrem damaligen Rektor aus, ein weiterer wichtiger Anstoß kam aus der Wirtschaft selbst. Damals traf der AEG-Vorstandsvorsitzende die Entscheidung, sich in Ulm zu engagieren – somit war der Grundstein für das erste große außeruniversitäre Forschungszentrum gelegt. Es kamen also zwei Interessenlagen zusammen. Und die Politik war in dem Moment so offen, die Chance zu sehen und ein Modell voranzubringen, das für die damalige Zeit ausgesprochen innovativ war. Das Vorhaben „Wissenschaftsstadt“ war jedoch nicht unumstritten. Zur Diskussion stand eine möglicherweise große Abhängigkeit der Forschung von der Wirtschaft.

Herr Professor Weber, wie erklären Sie sich diese Rollenzuschreibungen an die Wissenschaft als einen „Rettungsanker für die Region“? Heute sprechen wir ja ständig darüber, wie wichtig die Wissenschaft für die Lösung der großen Probleme unserer Zeit ist. Doch vor 40 Jahren spielte dies eine eher untergeordnete Rolle.

PROF. DR.-ING. MICHAEL WEBER: Als die ersten Ideen dazu aufkamen, war die Universität Ulm noch keine 20 Jahre alt und sie hatte ein relativ eingeschränktes Fächerspektrum. Da damals große Teile der industriellen Produktion von Ulm nach Japan und China abgewandert waren, stand man in Ulm vor der existenziellen Frage, wie man sich künftig neu aufstellen kann. Eine Antwort darauf war, an der Universität zusätzlich neue Fachbereiche einzurichten, die zur gewünschten Neuausrichtung der Stadt passen. Dazu gehörten zum Beispiel Elektrotechnik und Informatik, da diese für die Firmen, die sich in Ulm zunehmend ansiedelten, einen hohen Stellenwert hatten.

Petra Olschowski
Ministerin für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg

Prof. Dr.-Ing. Michael Weber
Präsident der Universität Ulm

Foto: Jan Potente

> *Das Beispiel Ulm zeigt uns, dass wir auch heute gut beraten sind, auf eine innovations- und wissenschaftsfreundliche Politik zu setzen, um Antworten auf einschneidende Veränderungen zu finden.*
>
> Petra Olschowski

OLSCHOWSKI: Eine zentrale Frage lautete: Wie können wir für Ulm eine neue Perspektive schaffen? Die Stadt war ja damals von zahlreichen Entlassungen und Firmenschließungen betroffen. Das Vorausschauende war, auf vorhandene Stärken und Partnerschaften zu setzen und diese für den Aufbau der Wissenschaftsstadt zu nutzen. Dazu kamen erfolgreiche baden-württembergische Unternehmen, die sich in Ulm ansiedeln wollten. Dies wiederum war möglich, weil es am Eselsberg in Ulm genügend Fläche für den Aufbau einer Wissenschaftsstadt mit ihren Firmen und Forschungseinrichtungen gab. Auf den Punkt gebracht: Das Projekt Wissenschaftsstadt ist aus dem Standort heraus entstanden und darauf hat die Politik reagiert.

WEBER: Mitentscheidend waren ein paar wenige Köpfe, die das vorangetrieben haben: Prof. Dr. Theodor Fliedner, ein sehr visionärer Universitätsrektor. Lothar Späth, ein sehr innovationsbegeisterter Politiker. Heinz Dürr, der damalige AEG-Vorstandsvorsitzende, der nach einer Lösung für die Probleme des Unternehmens am Standort in Ulm suchte. Und das Management der Daimler-Benz AG, das auf der Suche nach Platz für ein Forschungszentrum war.

Wäre unter den heutigen Bedingungen so eine Entwicklung noch möglich?

OLSCHOWSKI: Wir gehen heute ähnliche Wege, aber etwas anders ausgerichtet. In Baden-Württemberg verfügen wir über eine sehr breit aufgestellte Hochschullandschaft mit vielen Standorten, die zum Teil aus ähnlichen Impulsen wie die Ulmer Wissenschaftsstadt entstanden sind. Was wir heute als Land machen und was ein bisschen vergleichbar ist, sind unsere Innovationscampus-Modelle. Hier bündeln wir die Expertise aus Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft, um Zukunftsthemen wie Künstliche Intelligenz, Mobilität oder Nachhaltigkeit voranzubringen. Ein konkretes Beispiel aus Medizin und Lebenswissenschaften ist unser Innovationscampus Health and Life Science Alliance in der Rhein-Neckar-Region. An einem weiteren Innovationscampus zur Quantentechnologie, QuantumBW, sind unter anderem die Universitäten Ulm, Stuttgart und das Karlsruher Institut für Technologie beteiligt. Der Unterschied zur Ulmer Wissenschaftsstadt ist, dass unsere Innovationscampus-Modelle thematisch orientiert und miteinander verbunden sind und nicht standortgebunden.

Was sind denn die größten Erfolge der Wissenschaftsstadt Ulm?

OLSCHOWSKI: Für uns in der Landesregierung ist das Exzellenzcluster zur Batterieforschung ein großer Erfolg.

Das Exzellenzcluster hat sicher seine Ursprünge in der Idee „Wissenschaftsstadt“.

WEBER: Damals war Ulm eine abgehängte Region mit der höchsten Arbeitslosigkeit in ganz Baden-Württemberg und großen Strukturproblemen. Die haben wir heute dank der Diversifizierung in der gesamten Region und in der Wissenschaftsstadt nicht mehr. Wir haben die niedrigste Arbeitslosenquote seit langer Zeit. Wir haben einen hohen Wohlstand. Wir stehen im Prognos-Atlas der zukunftsfähigsten Städte auf dem ersten Platz vor München und anderen Millionenstädten. Das heißt, diese Idee von vor 40 Jahren hat sich für die gesamte Region ausgezahlt.

> *„Exzellenz zeigt sich nicht nur in hervorragender Forschung und Lehre, sondern auch in der Schaffung starker, nachhaltig verankerter Strukturen und Verbünde, wie die Wissenschaftsstadt Ulm beweist.“*
>
> Prof. Dr.-Ing. Michael Weber

Was glauben Sie, wäre ohne dieses Etikett „Wissenschaftsstadt“ nicht möglich gewesen?

WEBER: Es führt ganz stark zu einer Identifikation. Der gesamte Campus in Ulm mit der Universität, der Klinik, dem Bundeswehrkrankenhaus, aber auch den dort angesiedelten Firmen – sie alle fühlen sich als ein Teil dieser Wissenschaftsstadt. Man hat eine gemeinsame Identität, die es viel leichter macht, miteinander mit gleichen oder ähnlichen Zielen ins Gespräch zu kommen und sich als eine Community zu verstehen.

OLSCHOWSKI: Ich würde aber schon sagen: Begriff und Konzept „Wissenschaftsstadt“ können nur funktionieren, wenn sie inhaltlich untermauert sind. Die Politik ist damals mutig vorangegangen, aber die Universität musste die hohen Erwartungen ebenfalls erfüllen. Das war kein Selbstläufer. Die Universität musste ihre Identität mit einem enormen Kraftaufwand neu definieren. Ein wichtiges Element dabei war die Öffnung in die Stadtgesellschaft hinein, um sich die Akzeptanz und Unterstützung für dieses große Projekt zu sichern.

Wer legt eigentlich fest, wie es rund um die Universität Ulm weitergeht – die Universitätsleitung oder die Politik?

OLSCHOWSKI (LEICHTES AUFLACHEN): Ganz eindeutig die Universität Ulm – das gilt natürlich für alle unsere Landesuniversitäten und Forschungseinrichtungen. Aber selbstverständlich diskutieren wir innerhalb der Landesregierung und auch mit Wissenschaftsinstitutionen darüber, in welche Richtung sich ein Standort wie Ulm weiterentwickeln könnte. Und bei großen Initiativen und Programmen von Bund und Ländern unterstützen und begleiten wir unsere Universitäten nach Kräften. Ein Beispiel sind die Exzellenzcluster-Anträge im Rahmen der Exzellenzstrategie: Hier stellen wir den Universitäten zusätzliche Mittel für die Erarbeitung der Vollanträge oder Fortsetzungsanträge zur Verfügung. Damit beeinflussen wir gewissermaßen die künftige Profilbildung mit, auch wenn die Anträge aus den Universitäten kommen. Aber grundsätzlich gilt: Die inhaltlichen Impulse für die Weiterentwicklung des Standortes müssen und sollen aus der Wissenschaft kommen.

Auch Sie, Herr Professor Weber, haben bei der letzten Frage gelacht. Das müssen Sie uns bitte erklären.

WEBER: Ich habe aufgelacht, weil man der Rolle eines Uni-Präsidenten und seiner Macht etwas zu viel zuschreibt. Wie sich die Wissenschaftsstadt künftig weiterentwickelt, welche Ziele sie verfolgt und welches Profil sie sich gibt – all das basiert auf einer Gemeinschaftsleistung, die aus der Wissenschaft heraus entsteht. Denn eine Universität ist geprägt von ihren Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern und deren Forschungsthemen. Die Kunst und Aufgabe der Hochschulleitung besteht darin, die Personen, die gemeinsam größere Dinge bewegen könnten, zusammenzubringen und anzuregen, dass sie nicht in ihrem eigenen Silo verbleiben, sondern sich größeren Themenstellungen öffnen. Dies führte in Ulm dazu, dass die Batterieforschung in den letzten 20 Jahren und die Quantentechnologien in den letzten zehn Jahren entsprechend aufgebaut werden konnten. Solche

Erfolge, die sich niederschlagen in Sichtbarkeit, in Geld und in Renommee, sind ein guter Anreiz für Forscherinnen und Forscher, sich mit anderen zusammenzuschließen und ebenfalls neue Projekte für die Wissenschaftsstadt voranzutreiben.

Frau Ministerin: Wie stellen Sie und die Landesregierung sicher, dass es in Ulm so weitergehen kann?

OLSCHOWSKI: Dreh- und Angelpunkt sind finanzielle Mittel, die wir als Landesregierung zur Verfügung stellen. Mit der Hochschulfinanzierungsvereinbarung, kurz HoFV, stellen wir sicher, dass die Universität, die Hochschule und das Universitätsklinikum in Ulm eine auskömmliche Grundfinanzierung haben. Im Zuge der gerade abgeschlossenen HoFV III kommen frische Mittel für Forschung und Lehre hinzu. Das Finanzministerium wiederum sorgt dafür, dass notwendige Neubauten auch tatsächlich umgesetzt werden, und das Wirtschaftsministerium unterstützt mit Zuschüssen für die außeruniversitären Forschungseinrichtungen. Das alles ist in heutiger Zeit sicherlich ein Kraftakt, aber er lohnt sich – wie wir in Ulm sehen können.

Was kann denn die Politik vom Beispiel Ulm lernen?

OLSCHOWSKI: Als Landesregierung können wir lernen, gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten auf die Wissenschaft und ihre Lösungsvorschläge zu bauen. Die Ulmer Erfolgsgeschichte bestätigt unsere innovations- und wissenschaftsfreundliche Politik in Baden-Württemberg. Das jüngste Beispiel dafür ist: Wir werden ein international ausgerichtetes Landesgraduiertenzentrum zur Künstlichen Intelligenz in Heilbronn einrichten und dafür 30 Millionen Euro im Jahr investieren
.

Wir haben anfangs darüber gesprochen, dass die Wissenschaftsstadt Ulm aus einer Wirtschaftskrise heraus entstanden ist. Ist Ulm heutzutage gegen solche Art Krisen besser gewappnet?

OLSCHOWSKI: Es gab und gibt keine Sicherheiten dafür. Und der aktuelle Umbruch ist groß. Aber immerhin hat sich das Ulmer Modell in den vergangenen rund 40 Jahren bewährt. Und derzeit spricht nichts dagegen, dass dieser Erfolg anhält. Dennoch dürfen wir nicht aus dem Blick verlieren, dass zum Beispiel China in der Batterieforschung sehr weit fortgeschritten ist – dieses Forschungsfeld hat in Ulm bekanntlich ebenfalls einen wichtigen Stellenwert. Ähnlich sieht es bei den Quantencomputern aus. Kurzum: Es ist notwendig, immer wieder zu überprüfen, ob die Formate und Modelle, die man lehrt, lebt und in denen man zusammenarbeitet, noch zeitgemäß und wettbewerbsfähig sind. Eine Sicherheitsgarantie gibt es nie und kann es auch nicht geben. Es bleibt die Notwendigkeit, sich anzustrengen und besser werden zu wollen. Der Wettbewerb ist für Wissenschaft und Wirtschaft ein wichtiger Innovationstreiber. Aber noch mal zurück zum Ausgangspunkt: Mit dieser Konstellation und Durchlässigkeit zwischen den Institutionen hat man in der Ulmer Wissenschaftsstadt die beste Grundlage geschaffen, um sich auch in den nächsten Jahren und Jahrzehnten positiv weiterentwickeln zu können.

Würden Sie Entscheidungsträgern aus anderen Regionen empfehlen, das Modell Wissenschaftsstadt Ulm „nachzuahmen“ und auf Wissenschaft als Motor für Innovation und Wohlstand zu setzen?

WEBER: Unser Modell und unsere Erfahrungen sind sicherlich nicht eins zu eins übertragbar. Aber ich würde jedem empfehlen, sich in Ulm mit den handelnden Personen darüber auszutauschen, was dazu geführt hat, dass wir so erfolgreich sind, und wie es gelungen ist, diese Resilienz auszuprägen. Was man sicherlich von Ulm lernen kann: Exzellenz zeigt sich nicht nur in hervorragender Forschung und Lehre, sondern auch in der Schaffung starker, nachhaltig verankerter Strukturen und Verbünde. Die Formation als Wissenschaftsstadt hat in Ulm dazu geführt, dass Wissenschaft und Wirtschaft ihre Stärken gebündelt haben und so die Kraft entwickelten, zur Lösung regionaler, aber auch der großen gesellschaftlichen Herausforderungen beizutragen. //

Mehr Infos

Das Interview ist erschienen in: DUZ Special „Wissenschaftsstadt Ulm: Mit mutigen Entscheidungen zum Erfolg“ (Erscheinungstermin: 20.06.2025).

Das vollständige Special können Sie downloaden unter: *https://www.duz-special.de/de/ausgaben/wissenschaftstadt-ulm/*

Bauen ohne Nebenwirkungen

Im Hochschulbau sind neue Ideen gefragt, um weniger Ressourcen zu verschwenden. Die gute Nachricht ist: Es gibt Lösungen – Von Manfred Curbach und Gunter Henn

Die Zahlen sind erschreckend und aufrüttelnd zugleich: Nach einem Bericht von Jan-Martin Wiarda vom 31. Januar 2025 schätzt die Finanzbehörde der Hansestadt Hamburg auf Basis der Hamburger Zahlen den Bau- und Sanierungsbedarf an deutschen Hochschulen auf circa 141 Milliarden Euro. Verteilt man diesen Betrag auf 20 Jahre und rechnet eine Baukostensteigerung von vier Prozent ein, wird daraus ein Bedarf von 218,2 Milliarden Euro. Außerdem verursacht das Bauen einen im Vergleich zum Anteil zur Wirtschaftsleistung exorbitanten Beitrag zum Klimawandel. Je nach Statistik ist das Bauen für mindestens 25 Prozent des globalen CO_2-Ausstosses verantwortlich und verbraucht außerdem etwa 50 Prozent aller Ressourcen.

Nach einem kurzen Moment mit Schnappatmung (oder sind wir bereits abgestumpft, was derartige Zahlen angeht, egal, ob wir an die Kosten in Euro oder in CO_2-Mengen denken?) müssen wir feststellen, dass wir in Zukunft eher mehr bauen werden, sei es beim Neubau oder bei der Instandsetzung, und deshalb müssen wir klimaneutral und ressourceneffizient bauen. Wenn wir dann an die langen Prozesse denken, die im Bauwesen üblich sind, was die Verwendung neu entwickelter Materialien anbelangt, wird klar, dass wir nur begrenzt die Hoffnung darauf setzen dürfen, dass nächste Woche die eine geniale Idee veröffentlicht wird, die uns rettet. Vielmehr müssen wir erstens akzeptieren, dass wir Hunderte von Ideen benötigen und diese nach erfolgreicher Erforschung so schnell wie möglich in die Praxis überführen müssen. Gleichzeitig müssen wir bereits existierende und vielversprechende Materialien verwenden, auch wenn der Konservatismus in der Baubranche dem vielleicht entgegensteht

.

Ein vielversprechender Mosaikstein, vielleicht sogar ein großer, besteht in der Verwendung von Carbonbeton, und zwar sowohl in der Instandsetzung als auch im Neubau. Carbonbeton ist ein Verbundwerkstoff aus zwei Materialien, nämlich eine Kombination von Carbonfasern in Form von Gelegen oder Stäben mit Feinbeton. Der Vorteil von Carbonbeton ist, dass sich damit sowohl Material als auch CO2 einsparen lässt. Es kann auf all den Beton verzichtet werden, der sonst nur für den Schutz des korrosionsgefährdeten Stahls eingebaut wird. Ohne großes Nachdenken kann man so auf mindestens 50 Prozent Beton verzichten. Da auch der Alkali-Gehalt des

Prof. Dr.-Ing. em. Manfred Curbach (Foto links) ist Seniorprofessor an der TU Dresden.
manfred.curbach@tu-dresden.de I Foto: Ulrich van Stipriaa
Prof. Dr. Gunter Henn (Foto rechts) betreibt Architekturbüros in München, Berlin und Shanghai, die ein breites Spektrum an Projekten und Bauten u. a. für Forschung und Lehre, Produktion und Entwicklung sowie an Bürogebäuden, Hochhäusern und Kulturbauten realisieren.
graziella.zin@henn.com I Foto: Heinz von Heydenaber

Betons nicht mehr für den Schutz des Stahles erforderlich ist, können andere Bindemittel statt des sonst erforderlichen Portlandzements verwendet werden, sodass die CO_2-Reduktion bei circa 75 Prozent liegt

Ein großer Teil der im vergangenen Jahrhundert erstellten Universitäts- und Hochschulgebäude wurde in der Stahlbetonbauweise errichtet. Diese zeigt Alterungserscheinungen in Form von korrodierender Bewehrung und die Hochschulverwaltungen und staatlichen Bauämter stehen vor der Frage, ob diese Gebäude vielleicht noch gerettet werden können oder ob Abriss und Neubau angesagt sind. Das Aufbringen einer Schicht Carbonbeton mit einer Dicke von 1 bis 1,5 Zentimetern ermöglicht es, die Tragfähigkeit einer alten Stahlbetonkonstruktion wieder herzustellen oder sogar (bei Nutzungsänderungen) zu vergrößern. Die Materialien stehen zur Verfügung, viele Bauunternehmen sind geschult, die Dauerhaftigkeit dieser Lösung ist gewährleistet und es gibt bereits eine nennenswerte Anzahl von Bauwerken, die auf diese Weise gerettet wurden. Insbesondere durch den bereits bestehenden Wettbewerb sind derartige Verstärkungen auch finanziell eine attraktive Lösung. Besonders erfreulich ist aus Sicht des Denkmalschutzes, dass sich die Geometrie der verstärkten Konstruktion nur marginal von der alten Geometrie unterscheidet.

Ebenso gibt es auch baurechtlich keine Hindernisse: Für viele Anwendungen liegt eine allgemeine bauaufsichtliche Zulassung vor, für Spezialfälle sind Zustimmungen im Einzelfall mittlerweile schnell erlangt. Besonders interessant ist die Verwendung von Carbonbeton auch im Neubau. Abgesehen von den Vorteilen der Materialersparnis und der CO_2-Reduktion sind durch die Flexibilität der Carbonbewehrung neue architektonische Formen möglich, die deutlich eleganter sind und die sogar für eine neue Architektursprache die Basis bilden können. Der Grad der Vorfertigung ohne die Gefahr eines neuen Einerlei steigt an, wie Beispiele der unterschiedlichsten Fertigteilwerke zeigen. Es wurde auch bereits der Nachweis erbracht, dass Bauwerke aus Carbonbeton nicht teurer sein müssen als handelsübliche Stahlbetonbauwerke, dafür aber den weiteren Vorteil aufweisen, wesentlich dauerhafter zu sein. Eine Lebensdauer von 200 Jahren gilt als realistisch. Die baurechtlichen Voraussetzungen sind gegeben: Es existiert bereits eine Richtlinie für das Bauen mit Carbonbeton. In 16 Ländern gibt es bereits Beispiele für die Anwendung von Carbonbeton und Deutschland ist mit dieser Technologie weltweit führend. Für den Hochschulbau bietet Carbonbeton eine einzigartige Chance: Durch seine hohe Dauerhaftigkeit, seine Verfügbarkeit, seine preisliche Attraktivität und seine inspirierende Architektur kann er die immer drängenderen Herausforderungen an den Universitäten und Hochschulen meistern. Was es braucht, sind Bauverwaltungen, die das Neue nicht scheuen, sondern begrüßen, und Kanzler, die möglichst schnell zu Lösungen für ihre Probleme kommen wollen.

Fazit: Carbonbeton schafft eine Win-win-Situation: Die Universitäten und Hochschulen können ihren baulichen Bestand retten und erweitern, wir bauen immer klima- und ressourceneffizienter und schaffen eine neue Architektur. Insgesamt heißt die Zukunft: Bauen ohne Nebenwirkungen. //

Weiterführende Informationen und viele Beispiele unter: *http://www.carbocon.de*

Die Kolumne

„Innovationen im Wissenschaftsmanagement“ erscheint regelmäßig auf dem Jobportal DUZ Wissenschaftskarriere
https://wissenschaftskarriere.duz.de
und wird vom Team des Zentrums für Wissenschaftsmanagement e.V. (ZWM) und seinem Netzwerk erstellt.

„Ich wünsche mir, dass mehr Ehrlichkeit, Transparenz und Selbstreflexion in Führungspositionen Einzug halten“

Die Wissenschaftlerin und Wissenschaftsmanagerin Ulrike Beisiegel plädiert dafür, eine Gläserne Treppe zu etablieren, die die Karrierechancen in der Wissenschaft transparent macht. Warum dies für sie eine zentrale Voraussetzung ist, um Chancengleichheit tatsächlich zu ermöglichen, erläutert sie im Interview mit Dr. Stephanie Müller-Otto

Frau Prof. Beisiegel, Sie haben eine beeindruckende Karriere hinter sich und waren eine der ersten Frauen in einer Spitzenposition an einer deutschen Hochschule. Welche Herausforderungen haben Sie auf diesem Weg erlebt?

Der Weg in eine akademische Führungsposition ist für Frauen nach wie vor mit vielen Hürden verbunden. Anfangs merkt man das oft nicht, weil man als begeisterte Wissenschaftlerin vor allem auf seine Forschung fokussiert ist. Doch sobald man in Leitungspositionen kommt, wird einem bewusst, wie stark das System von informellen, männlich geprägten Netzwerken durchzogen ist. In diesen Netzwerken agiert man als Frau oft als „Exotin“. Man muss sich immer wieder beweisen und erlebt, dass männliche Kollegen oft durch Seilschaften gefördert werden. Zudem werden Frauen häufiger infrage gestellt – sei es durch direkte Kritik oder durch subtile Mechanismen wie mangelnde Unterstützung bei Entscheidungen.

Ich war die erste Präsidentin meiner Universität seit über 275 Jahren. Das zeigt schon, wie sehr diese Positionen traditionell männlich besetzt waren. Anfangs dachte ich, meine Wahl wäre ein klares Zeichen für Wandel. Doch in der Praxis musste ich feststellen, dass viele Strukturen und ungeschriebene Regeln tief verankert sind und Frauen es schwerer haben, in den männlich geprägten Führungspositionen anerkannt zu werden.

Sie sprechen die Unterschiede in Führungsstilen an. Wie nehmen Sie diese Unterschiede wahr?

Ja, das ist ein sehr wichtiger Punkt. Männliche Führungskräfte setzen oft auf Hierarchie und Dominanz, während Frauen verstärkt auf Kooperation und längerfristige strategische Planung setzen. Das Problem ist, dass dieser kooperative Stil oft nicht als gleichwertig anerkannt wird. Ein Mann haut auf den Tisch und alle nicken. Eine Frau sucht Gespräche, überzeugt und baut tragfähige Lösungen auf, aber das wird nicht immer als entschlossen genug angesehen. Dabei ist diese Art der Führung langfristig oft erfolgreicher, weil sie nachhaltige Veränderungen bewirkt. Allerdings setzt diese Art der Führung voraus, dass alle sich in Entscheidungsprozesse einbinden lassen – und genau hier sehen wir häufig noch Probleme der gegenseitigen Anerkennung.

Governance ist ein weiteres Thema, das Ihnen sehr am Herzen liegt. Wie würden Sie die aktuellen Strukturen beschreiben?

Leider sind viele Hochschulen noch von ausgeprägten Hierarchien und intransparenten Entscheidungsprozessen geprägt. Es gibt klare Regeln auf dem Papier, aber in der Praxis werden sie oft durch interne Netzwerke und Seilschaften umgangen. Das gilt insbesondere für Berufungen und Karriereschritte. Ich habe es oft erlebt, dass Entscheidungen nicht auf Basis von Leistung und Qualifikation getroffen wurden, sondern durch Absprachen im Hintergrund. Das ist nicht nur

Prof. Dr. Ulrike Beisiegel

Die Biochemikerin war von 2011 bis 2019 Präsidentin der Universität Göttingen und damit die erste Frau an der Spitze der 1737 gegründeten Universität. Nach dem erneuten Scheitern in der Exzellenzstrategie im Jahr 2018 reichte sie 2019 ihren Rücktritt ein.

Beisiegel, die u. a. Direktorin des Instituts für Biochemie und Molekularbiologie am Klinikum Eppendorf war, engagiert sich für die Friedensbewegung, u. a. war sie im Direktorium des „Carl Friedrich von Weizsäcker-Zentrums für Naturwissenschaft und Friedensforschung (ZNF)“ an der Universität Hamburg. Ein weiteres wichtiges Interessenfeld sind Gleichstellungsthemen.

Foto: Kati Jurischka

ungerecht, sondern schadet langfristig der Qualität der Hochschulen. Gerade in Universitäten braucht es mehr Transparenz und klare Verfahren, sonst bleiben Seilschaften das Hauptauswahlkriterium für Spitzenpositionen. Es bedarf hierzu einer konstruktiven und transparenten Zusammenarbeit von Administration und den Akademikern und Akademikerinnen im Sinne der Wissenschaft.

Sie haben den Begriff der „gläsernen Treppe“ geprägt. Was meinen Sie genau damit?

Oft spricht man von der „Glass Ceiling“, also der unsichtbaren Decke, die Frauen am Aufstieg hindert. Das ist aber nur ein Teil des Problems. Selbst wenn Frauen diese Barriere durchbrechen, landen sie oft auf einem „gläsernen Kliff“ – in Führungspositionen, die besonders unsicher oder risikobehaftet sind. Ich schlage daher das Bild der „gläsernen Treppe“ vor. Diese steht für Transparenz: Alle, egal, ob Männer oder Frauen, sollten die gleichen Chancen haben, Schritt für Schritt aufzusteigen. Jeder muss klar sehen können, wer warum weiterkommt. Nur so kann Chancengleichheit tatsächlich für alle erreicht werden. Das heißt, dies würde auch der an einigen Stellen beklagten Bevorzugung von weniger qualifizierten Frauen entgegenwirken.

> *Die unsichtbare Decke, die Frauen am Aufstieg hindert, ist nur ein Teil des Problems. Selbst wenn Frauen diese Barriere durchbrechen, landen sie oft auf einem „gläsernen Kliff“*

Ein weiterer Aspekt ist, dass Frauen nach dem Durchbrechen der gläsernen Decke oft höheren Erwartungen und einem besonders kritischen Blick ausgesetzt sind. Die gläserne Treppe würde sicherstellen, dass Beförderungen nicht auf Willkür oder intransparenten Netzwerken beruhen, sondern auf sichtbaren Leistungen und nachvollziehbaren Kriterien.

Welche Maßnahmen sind notwendig, um die gläserne Treppe in Hochschulen zu etablieren?

Es gibt einige Schlüsselpunkte, die dringend angegangen werden müssen, wie Transparenz in Karrierewegen oder der Abbau intransparenter Netzwerke (siehe auch Kasten, Seite rechts).

Wie kann man Hochschulen dazu bewegen, diese Maßnahmen tatsächlich umzusetzen?

Ein wichtiger Hebel ist die Finanzierung. Hochschulen könnten Anreize erhalten, wenn sie den oben beschriebe-

nen Änderungsprozess konsequent, transparent und gendergerecht umsetzen. Zudem sollten Universitäten regelmäßig über den Fortschritt in diesen Bereichen berichten. Ein jährlicher Gleichstellungsbericht sollte Zahlen zu Geschlechterverhältnissen bei Beförderungen, in Führungspositionen und dem Verbleib in Führungspositionen enthalten.

Was wäre Ihr Appell an Entscheidungsträger in der Wissenschaft?

Ich würde mir wünschen, dass mehr Ehrlichkeit, Transparenz und Selbstreflexion in Führungspositionen Einzug halten. Entscheidungen müssen sachlich und qualitätsbasiert getroffen werden und sollten nicht auf Netzwerken oder traditionellen Machtstrukturen basieren. Hochschulen sind Orte der Bildung und sollten durch ihre Vertreter und Vertreterinnen eine Vorbildfunktion einnehmen – es ist an der Zeit, dass sich diese Werte auch in ihrer Führung widerspiegeln.

Wenn wir das erreichen, dann, glaube ich, löst sich auch das Genderproblem von selbst. Die gläserne Treppe sollte unser Ziel sein – ein transparenter, fairer Karriereweg für alle, unabhängig vom Geschlecht. Nur so können wir langfristig eine wirklich gleichberechtigte und leistungsorientierte Hochschullandschaft schaffen. //

Mehr zum Thema:

Den vollständigen Sonderteil „Gläserne Decke" mit Analysen und Testimonials finden Sie hier zum direkten Download:
https://www.duz-open.de/de/publikationen/gender-pay/

Die gläserne Treppe etablieren

Fünf zentrale Maßnahmen

1. Transparenz in Karrierewegen: Es muss nachvollziehbare Regeln für Beförderungen und Berufungen geben, die konsequent eingehalten werden. Es muss auch für Außenstehende klar sein, welche Kriterien für welche Position entscheidend sind und diese müssen aus den Verfahren offengelegt werden.

2. Abbau intransparenter Netzwerke: Durch die oben eingeforderte Transparenz wird der Abbau gefördert. Außerdem müssen Berufungskommissionen divers besetzt sein und Entscheidungen öffentlich begründet werden. Netzwerkeinfluss auf Entscheidungen muss erkannt und offengelegt werden.

3. Gleichstellung verschiedener Führungsstile: Kooperative und strategische Führung muss als effektiv anerkannt und dominantes und hierarchisches Vorgehen reduziert werden. Hochschulen sollten Führungskräfte gezielt auf Diversität in Führungsstilen sensibilisieren und zukünftige Führungskräfte gezielt in Leadership-Programme einbinden.

4. Mentoring-Programme für Frauen: Netzwerke spielen eine enorme Rolle bei der Karriereentwicklung. Deshalb brauchen Frauen gezielt Unterstützung durch Mentoring und Coaching, um sich in akademischen Strukturen aktiv positionieren zu können. Das heißt nicht, dass Frauen sich an die bestehenden Strukturen anpassen, sondern gemeinsam mit den männlichen Kollegen an Strukturveränderungen arbeiten.

5. Verbindliche Quoten für Spitzenpositionen: Während sich viele gegen Quoten aussprechen, sind sie ein notwendiges Instrument, um strukturelle Ungleichheiten abzubauen. Nur wenn Frauen systematisch in Entscheidungspositionen gebracht werden, kann sich langfristig eine chancengerechtere Struktur entwickeln.

STRATEGISCHES BOXCOACHING

mail@dr-mueller-otto.de oder
mail@strategisches-boxcoaching.de
www.strategisches-boxcoaching.de

Klarheit, Präsenz und Durchsetzungskraft

Box-Workshops für Frauen in Forschung, Lehre und Verwaltung

Ob als Führungskraft oder Mitarbeitende – in der Hochschul- und Wissenschaftsorganisation gilt es, sich mit Strategie-, Struktur- und Kulturveränderungen auseinanderzusetzen. Unterschiedliche Rollen und Funktionen bringen vielfältige Herausforderungen mit sich: Ziele definieren, Entscheidungen treffen, Konkurrenzen aushalten und Konflikte lösen. Im Strategisches Boxcoaching lernen Teilnehmerinnen die Grundelemente des Boxsports kennen und etwaige Vorurteile gegenüber dem Boxsport abbauen. Der Workshop bietet Frauen einen innovativen Erfahrungsraum, um defensive Muster zu reflektieren sowie Handlungssicherheit und Durchsetzungskraft körperlich zu erfahren. Mit gestärktem Selbstvertrauen können sie das Gelernte in den Alltag übertragen.

Methodik & Haltung

In den Box-Workshops werden körperorientierte Übungen aus dem Boxtraining mit fundierten Coaching- und Reflexionsmethoden kombiniert. Im Vordergrund steht nicht sportliche Leistung, sondern das Erleben von Haltung, Präsenz und Grenzen.

Format

Präsenzworkshops werden von Strategisches Boxcoaching veranstaltet oder im Auftrag von Hochschulen, Stiftungen und Unternehmen durchgeführt. Sie dauern 1,5 Tage. Vorerfahrung im Boxen nicht erforderlich, sportliche Kleidung genügt.

Dr. Stephanie Müller-Otto

Als Coach, Trainerin und Moderatorin – mit Schwerpunkt Wissenschaft, Hochschulen und akademische Personalentwicklung – begleitet Stephanie Müller-Otto seit 2012 Führungskräfte, Lehrende, Wissenschaftler:innen früher Karrierestufen und Teams in Entwicklungs-, Veränderungs- und Entscheidungsprozessen.
Im Strategischen Boxcoaching verbindet Stephanie Müller-Otto körperbezogene Psychotherapie, systemisches Coaching, Boxtherapie und Kampfsportelemente, um Veränderungsprozesse zu initiieren. Ihre Arbeit basiert auf dem Prinzip, dass Körper, Denken und Fühlen untrennbar verbunden sind. Die Workshops zeigen: Nachhaltige Entwicklung entsteht durch das bewusste Erleben neuer Handlungsmöglichkeiten.

Co-Trainerinnen

Zwei Boxtrainerinnen mit Wettkampferfahrung, **Kamaljeet Kaur** und **Mehak Kaur** sowie die ehemalige Boxweltmeisterin **Maria Lindberg** ergänzen das Strategisches Boxcoaching-Team.

Digitale Resilienz als Zukunftskompetenz

Im Wissensmanagement reicht fachliche Expertise allein nicht aus, um den digitalen Wandel erfolgreich zu gestalten – Von Iris Teicher und Stefan Burges

Die Digitalisierung erfordert von Hochschulen und Wissenschaftsorganisationen eine grundlegende Anpassungsfähigkeit, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern und Innovationskraft zu entfalten. Technologische Entwicklungen wie Künstliche Intelligenz (KI) spielen dabei eine zentrale Rolle. Gleichzeitig ist eine resiliente Haltung gegenüber den Herausforderungen des digitalen Wandels sowohl für funktionsfähige Wissenschaftseinrichtungen als auch für ihre Wissenschaftsmanagerinnen und Wissenschaftsmanager unverzichtbar. Sie stehen vor der Aufgabe, digitale Resilienz als strategischen Innovationsfaktor zu begreifen und aktiv zu fördern, um nachhaltig wachsen zu können.

Wir verstehen digitale Resilienz als eine Metakompetenz: Sie entsteht durch die Synthese von digitaler Kompetenz und Resilienz und befähigt dazu, digitale Technologien souverän zu nutzen und zu verstehen und sich gleichzeitig an die ständigen Veränderungen im digitalen Raum anzupassen, Herausforderungen zu überwinden und aus Erfahrungen zu lernen. Als ganzheitliches Konzept umfasst sie technologische, soziale und psychologische Faktoren. Dabei integriert digitale Resilienz zwei Arten von Zukunftskompetenzen: zum einen jene, die laut dem World Economic Forum (WEF Job Report 2025) entscheidend für eine erfolgreiche digitale Transformation sind, etwa analytisches Denken, Flexibilität, technologische Kompetenz, kreative Problemlösung und lebenslanges Lernen; zum anderen jene der Inner Development Goals (IDGs), die persönliche Fähigkeiten und Qualitäten wie Selbstreflexion, Achtsamkeit und Selbstbewusstsein gezielt stärken.

Für einen ganzheitlichen Ansatz empfiehlt sich in der Praxis eine bewusste Unterscheidung auf zwei Ebenen: Auf Organisationsebene geht es um das gemeinsame Meistern der digitalen Transformation. Auf personenbezogener Ebene steht die individuelle Weiterentwicklung im Fokus, um digitale Herausforderungen souverän zu bewältigen. Digitale Transformation bedeutet auch das aktive Gestalten der Zukunft. Oft fehlt es jedoch in Organisationen an methodischem Wissen, um neben dem Aufbau von digitalen Kompetenzen komplexe Veränderungsprozesse mit heterogenen Teams wirksam zu gestalten.

Iris Teicher, M.A. Organizational Development (Uni HD), Kanzlerin a.D. der TH Ulm, *counselling@online.de* I Foto: privat

Stefan Burges, Interimsmanager Digitale Transformation und Geschäftsführer Teamaffairs, *s.burges@teamaffairs.de* I Foto: privat

Auf Basis von Praxis und Forschung empfehlen wir fünf Stellhebel zur Stärkung digitaler Resilienz:

- Herausforderungen nutzen: Digitalisierungsprojekte helfen, Strukturen praxisnah weiterzuentwickeln und Kompetenzen zu fördern. Gemeinsame Erfolge stärken Vertrauen und Motivation.
- Erfahrungsbasiertes Lernen fördern: „Learning by Doing" ermöglicht nachhaltige Kompetenzentwicklung und stärkt das Selbstvertrauen der Beteiligten.
- Kontextbezogenes Mentoring etablieren: Situationsgerechte Begleitung durch erfahrene Mentorinnen und Mentoren schafft Sicherheit und fördert Handlungskompetenz.
- Zukunftskompetenzen aktiv fördern: Hochschulen sollten gezielt analytisches Denken, Kreativität, digitale Kompetenzen sowie interdisziplinäre Zusammenarbeit und Innovationsfähigkeit fördern.
- Partizipation und Selbstorganisation stärken: Teams eigenständig handeln lassen, Expertinnen und Experten frühzeitig einbeziehen, erhöht die Effektivität und Akzeptanz der Veränderung. So können Hochschulen Risiken und Chancen flexibel und souverän begegnen.

Diese Hebel entwickeln ihre volle Veränderungskraft, wenn sie in einem Gesamtkonzept integriert und aufeinander abgestimmt sind. Dafür braucht es bewusst gestaltete und geschützte Räume:

- Kreativraum: Ideen entwickeln, Chancen bewerten, Lösungsoptionen erarbeiten.
- Strategieraum: Entscheidungen treffen, planen, Zielkonflikte bearbeiten.
- Lernraum: Situatives Wissen vermitteln und erweitern.
- Umsetzungsraum: Handeln, beobachten, reflektieren.
- Sein-Raum: Individuelle Begleitung für persönliche Entwicklung im digitalen Wandel.

Ein Praxisbeispiel verdeutlicht den Ansatz: Eine Hochschule konzipiert einen KI-Infobot für Studierende. Ein Team identifiziert im Kreativraum Nutzerbedürfnisse und Einsatzfelder. Im Strategieraum werden Maßnahmen festgelegt und entschieden. Der Lernraum vermittelt Wissen situativ und adaptiv (z.B. Edge AI), sobald sich in einem der anderen Räume Bedarf zeigt. Im Umsetzungsraum erfolgt die praktische Umsetzung mit begleitender Reflexion. Ergänzend dazu unterstützt die Seinsebene die individuelle Entwicklung der Beteiligten – etwa durch achtsamkeitsbasierte Reflexion, Werteklärung oder kollegiale Beratung. Dieser Sein-Raum stärkt Selbstwahrnehmung, psychologische Sicherheit und Resilienz, besonders in unsicheren oder konflikthaltigen Phasen. Erfahrene Mentorinnen und Mentoren, sogenannte Digital Resilience Facilitators (DRFs), begleiten Teams sicher durch Lernprozesse, fördern Selbstorganisation und verankern Wissen nachhaltig; Hochschulen investieren so in Menschen als Gestaltende der digitalen Zukunft. //

Weiterführende Informationen:

Folien aus dem ZWM-Lunch&Talk „Resilienz in zwei Phasen – zwischen Stabilität und Transformation" vom 12.03.2025: *https://bit.ly/4j3wDJe*
Iris Teicher und Stefan Burges: „Digitale Resilienz – Kernkompetenz für eine neue Arbeitswelt"
von *https://bit.ly/4iHhBZR*
Projektseite „Digitale Resilienz"
https://digitale-resilienz.online

Die Kolumne

„Innovationen im Wissenschaftsmanagement" erscheint regelmäßig auf dem Jobportal DUZ Wissenschaftskarriere
https://wissenschaftskarriere.duz.de
und wird vom Team des Zentrums für Wissenschaftsmanagement e.V. (ZWM) und seinem Netzwerk erstellt.

„FORM FOLLOWS FUNCTION“

Vision, Funktion und Form – diesen Dreiklang fordert der Projektentwickler Joachim Heintze für den Hochschulbau ein. Im Interview erläutert er, wie unklare Zuständigkeiten die Hochschulbauentwicklung lähmen

INTERVIEW: VERONIKA RENKES

Herr Heintze: Sie haben mit Ihrem Team den Zustand von über 20 Prozent aller Flächen und Gebäude von Hochschulen in Deutschland unter die Lupe genommen und bewertet. Was sind die wichtigsten Erkenntnisse aus diesen Analysen für den Hochschulbau?

Es herrscht zu wenig Klarheit darüber, wer eigentlich in Deutschland die Verantwortung für den Hochschulbau hat. Die Wissenschaftsfreiheitsgesetze, die wachsende Autonomie der Hochschulen, die Abschaffung der Bundesmitfinanzierung und des Hochschulbauförderungsgesetzes sowie die einzelnen landesspezifischen Gesetze zum Hochschulbau tragen jedenfalls nicht zu mehr Transparenz und Klarheit bei. Ganz im Gegenteil. Die Zuständigkeiten und Aufgaben sind sehr disloziert und auf zu viele verschiedene Institutionen verteilt. Darauf hat auch der Wissenschaftsrat hingewiesen.

Welche Auswirkungen hat das?

Das führt dazu, dass die Prozesse des Miteinanders sowohl in der Entwicklung als auch in der Planung, Ausführung und Realisierung des Hochschulbaus nicht wirklich gut geregelt sind. Sie sind fehleranfällig, schwerfällig und dauern zu lange.

Wie machen sich diese verteilten Zuständigkeiten in der Praxis bemerkbar?

Verkürzt könnte man den Prozess so beschreiben: Für Hochschulleitungen ist es zunächst eine sehr komplexe Aufgabe, angesichts der vielen unterschiedlichen Disziplinen und Bedarfe an ihren Hochschulen eine einheitliche Meinung zu möglichen Bauvorhaben herzustellen. Nach diesem Schritt folgen meist langwierige Abstimmungsprozesse mit den Wissenschaftsministerien, in denen Finanzierungsmöglichkeiten, Bedarfe und Zielsetzungen sowohl aus Hochschul- als auch aus Ministeriumssicht geklärt werden. Hinzu kommen weitere Abstimmungsprozesse mit Finanz-, Bau-, Innenministerien und anderen Ressorts, bevor eine Baugenehmigung erteilt werden kann. Erst danach ergehen Aufträge an Bauverwaltungen oder Liegenschaftsbetriebe, die die Bauprojekte vorantreiben. Auf all diesen Ebenen sind zudem unterschiedliche Akteure und Institutionen mit unterschiedlichen Rollen, Verantwortlichkeiten und Aufgaben involviert. Von daher sind Projektlaufzeiten von über zehn Jahren keine Ausnahme, sondern die Regel.

Was sind Ihren Erfahrungen zufolge die größten Hürden für einen gut funktionierenden Hochschulbau?

Als Haupthindernisse für einen optimalen Hochschulbau sehe ich: erstens fragmentierte Entscheidungsstrukturen, zweitens den Mangel an Fachpersonal und Expertise an den entscheidenden Schnittstellen zwischen den Institutionen und verantwortlichen Personen. Und drittens fehlt es an Transparenz über die einzusetzenden Ressourcen, Finanzen und Konsequenzen des Handelns. Erschwerend kommen von den verschiedenen Parteien gepflegte Klischees hinzu: So unterstellen die finanzierenden Institutionen der Länder Wissenschaftlern zum Beispiel, dass diese reine Wunschlisten schreiben hinsichtlich ihres wissenschaftlichen Bedarfs und

Foto: rheform GmbH

JOACHIM HEINTZE

Der Dipl.-Ing. Architektur ist einer der beiden Geschäftsführenden Gesellschafter der rheform GmbH. Er beschäftigt sich seit 1995 u. a. mit Strategie- und Organisationsberatung, zielorientierter Bedarfsplanung und nachhaltiger Immobilienentwicklung speziell von Hochschulen.
www.rheform.de

nicht an die Folgen denken, da sie schließlich keine Verantwortung für die Konsequenzen daraus tragen. Und die Nutzergruppen des Hochschulbaus wiederum beklagen, dass sie kein Wissen darüber hätten, welcher Finanzrahmen wirklich zur Verfügung steht und es zu wenig Transparenz gäbe. Um diese verschiedenen Sichtweisen, Bedarfe und Erfahrungen abzugleichen, braucht man optimierte Verfahren und Klärungsprozesse.

Was könnte und müsste man besser machen?
Regelmäßig gibt es quer durch die Republik immer wieder Initiativen zur Optimierung dieser Prozesse. Diese werden sehr gut beschrieben, wie etwa vom Wissenschaftsrat. Trotzdem wird das Grundübel nicht angegangen. Die Hochschulen sollten die Verantwortung haben für die inhaltliche, strukturelle, organisatorische und strategische Entwicklung des Hochschulbaus, was ihnen in einigen Bundesländern ansatzweise auch gegeben ist. Es bedarf eines Corporate Real Estate Managements, wie dies in Unternehmen üblich ist.

Warum, was würde das ändern?
Eine Immobilienstrategie muss dem Unternehmenszweck dienen. Das gilt auch für die Hochschulen. Wir von rheform verstehen uns als Interessensvertretung der Hochschulen und vertreten die Position: Ein Hochschulbau, der nicht funktioniert, ist überflüssig und eine Verschwendung von Steuergeldern. Für die Festlegung von Zielen und die Umsetzung von Hochschulbauten sollte als erste Priorität die angestrebte Funktion des Baus definiert werden. Diese gilt es, in eine Form zu bringen und effizient zu realisieren.

Also „Form follows function".
Genau. Dieser Gestaltungsgrundsatz des amerikanischen Architekten Louis Henry Sullivan, der übrigens in Deutschland erstmals vom Bauhaus konsequent angewandt wurde, sollte auch unbedingt im Hochschulbau stärker berücksichtigt werden. Architektur und Städtebau sollten als formgebende Disziplinen die Funktionalität gewährleisten. Dazu muss die Funktionalität aber auch beschrieben sein. Je besser und präziser das passiert, desto eher können Architektur und Städtebau dafür die passende Gestalt finden. Zugleich müssen die Interessen, die die Politik mit den von ihr für den Hochschulbau zur Verfügung gestellten finanziellen Mitteln verbindet – wie zum Beispiel auch die Verfolgung von Klimaschutzzielen – mit eingebettet werden in die Planungen und in den Betrieb. Ebenfalls berücksichtigt werden muss für ein zukunftsfähiges Bauen die Zielkomponente Nachhaltigkeit mit ihren drei Säulen Soziologie, Ökologie und Ökonomie.

Welche organisatorischen Veränderungen sind notwendig, um Hochschulbau und Standortentwicklung zu optimieren?
Als Erstes müsste die politische Entscheidung fallen, dass die Hochschulen die führende Rolle in der Entwicklung ihrer eigenen Immobilienstrategien übernehmen. Diese Forderung ist nicht neu – auch der Wissenschaftsrat hat sie klar formuliert. Wenn die zuständigen Landesinstitutionen einen klaren finanziellen Rahmen vorgeben, können Hochschulen die Standort- und Projektentwicklungen eigenverantwortlich initiieren und innerhalb dieses Rahmens gut durchdachte Konzepte erarbeiten. Die einzubindenden Institutionen müssten solche Vorschläge nicht genehmigen, sondern nur bei gut begründeten Einwänden ablehnen. Damit entstünde ein konsentorientierter Prozess, in dem Verantwortung und Entscheidungskompetenz stärker bei den Hochschulen liegen. Diese Vorgehensweise sollte gestärkt werden durch die Bereitstellung entsprechender Ressourcen, was durch eine Umverteilung von Aufgaben und Mitteln möglich wäre.

Wie müssten sich die Hochschulen darauf einstellen?
Damit eine solche Verlagerung funktioniert, müssten die Hochschulen nachweisen, dass sie interne Strukturen schaffen, um dieser Verantwortung gerecht zu werden. Diese Veränderungen gehen bis in die Hochschulleitungsebene. Ein gutes Beispiel dafür ist die Universität Zürich. Dort wurde eine neue Position und Stelle im Rektorat etabliert, die die Immobilienverantwortlichkeit als gleichwertiges, eigenständiges Mitglied im Rektorat dauerhaft vertritt. Diese Position ist kein wechselndes Wahlamt, sondern eine langfristige Stellenbesetzung mit Vetorecht. Das heißt, die Entscheidungen des Rektorats berücksichtigen auch die mit den Landesinstitutionen abgestimmte Immobi-lienstrategie. An deutschen Hochschulen ist das Thema Immobilien, Bau und Infrastruktur meist beim Kanzler oder einem Vizepräsidenten angesiedelt, mit einer Stelle, die meist nur für eine beschränkte Dauer angelegt ist.

Sie setzen sich dafür ein, dass die Planung und der Bau von Hochschulbauten geprägt werden von Vision, Funktion und Form. Warum?
Das ist meine zentrale Botschaft an die Verantwortlichen in Städtebau und Architektur. Wir müssen uns bereits heute damit beschäftigen, wie die Funktionen des Hochschulbaus in ein paar Jahren aussehen sollten und was wir künftig überhaupt unter Funktionen verstehen werden. Sprich: Wie könnten die Nutzerinnen und Nutzer der Gebäude, des Campus oder der Infrastruktur in zehn oder zwanzig Jahren lehren, lernen, arbeiten und miteinander interagieren? In welchem sozialen Gefüge werden sie sich künftig darüber verständigen müssen, wie sie Räume, Flächen, Gebäude oder den Campus nutzen? Wir brauchen eine klare Beschreibung dieser Funktionen.

Das hört sich erst einmal nicht allzu kompliziert an. Was steht dem entgegen?

Wir können solche Funktionen erst dann präzise beschreiben, wenn wir vorher eine Vision darüber entwickelt haben, mit welchem Profil und mit welcher Identität die Hochschulen insgesamt, aber dann auch jede einzelne Hochschule für sich selber, in die nächsten 30 Jahre gehen werden und wie sie sich in diesem Prozess transformieren werden. Wir brauchen also zuerst eine Vision und davon abgeleitet klare funktionale Anforderungen: für die gesamte Campusentwicklung, für einzelne konkrete Baumaßnahmen sowie für die Nutzung und Konzeption einzelner Flächen und Räume. Diese Funktionsbeschreibungen beinhalten dann die belastbare Planungsgrundlage für die Formfindungen in Städtebau und Architektur. //

Der Prozessgestalter

Dr. Matthias Braun, ist Verwaltungsleiter am Max-Planck-Institut für Biogeochemie, hat seit 2012 verschiedene Workshops beim ZWM absolviert. | Das Gespräch führte Theo Hafner

Herr Dr. Braun, Sie haben als Wissenschaftsmanager vergleichsweise rasch Einrichtungen mit großem Personalstamm koordiniert. Die Philosophische Fakultät der Friedrich-Schiller-Universität Jena, in der sie ab 2013 tätig waren, beschäftigte rund 300 Personen und verfügte über ein jährliches Budget von knapp 18 Millionen Euro.

Die Philosophische Fakultät der Jenaer Universität war für mich ein sehr spannender Ort, weil dort alle geisteswissenschaftlichen Fächer in einer Fakultät vereint sind: Sprachwissenschaften, Literaturwissenschaften, Kunstgeschichte, die alten Sprachen, die modernen Sprachen, Deutsch als Fremd- und Zweitsprache und Interkulturelle Wirtschaftskommunikation. Das war ein wirklich bunter Blumenstrauß. Zuweilen war es sehr herausfordernd, den unterschiedlichen Fachkulturen gerecht zu werden, denn die Geldnöte landesfinanzierter Universitäten sind nicht gering.

Seit etwas mehr als fünf Jahren sind Sie als Verwaltungsleiter am Max-Planck-Institut für Biogeochemie tätig. Was sind dort Ihre Aufgaben?

Die Rolle der Verwaltungsleitungen in der Max-Planck-Gesellschaft ist, ähnlich wie bei Fraunhofer, eine besondere. Die Verwaltungsleitungen stehen nicht neben den Direktoren wie anderswo üblich, sondern berichten an diese. Die MPG spricht hier vom Harnack-Prinzip. Der Wunsch ist, dass die Wissenschaft das Sagen hat und alles andere sich ihr unterordnet. Mein Alltag ist dabei so bunt, wie es die Geschäftsordnung vorsieht. Ich werde unterstützt durch engagierte Kolleginnen und Kollegen in den erwartbaren Sachgebieten wie Personal, Buchhaltung, Einkauf, Drittmittel, Rezeption, Wareneingang. Spannend wird das durch die wissenschaftliche Ausrichtung unseres Instituts. Wir betreiben im weitesten Sinne Klimaforschung, was der Institutsname „Biogeochemie“ nicht auf Anhieb verrät. Dazu unterhalten wir unter anderem Messstationen in entfernten Weltregionen, beispielsweise im brasilianischen Regenwald. Diese Internationalität, die sich auch in unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern spiegelt, reibt sich nicht selten mit deutschen Normen und Regeln. In diesem Sinne unterstütze ich den wissenschaftlichen Direktor: ich betreue die verwaltenden Angelegenheiten und er kümmert sich um die Wissenschaft. Letztlich besteht meine Aufgabe darin, gute Prozesse zu organisieren.

Ihre ersten Weiterbildungen beim ZWM lagen im Jahr 2012. War Ihnen damals schon klar, dass Ihr Weg Sie ins Wissenschaftsmanagement führen wird? Wann hat sich das für Sie so in etwa herauskristallisiert?

Ich habe in Jena begonnen, mich als Wissenschaftsmanager wahrzunehmen, also ab 2013 mit der Fakultätsgeschäftsführung. Damals habe ich erstmals den Horizont ausgeleuchtet: Wer macht eigentlich was im deutschen Wissenschaftssystem? Als ich nach Jena gewechselt habe, war der Fakultätsgeschäftsführer zwar keine ganz neue Rolle mehr, doch noch längst keine Selbstverständlichkeit. Nach meinem Wechsel nach Jena wurde mir recht bald eine Weiterbildung angeboten; das war eine Initiative der damaligen Personaldezernentin. Die hat den Aufbau administrativer Expertise auf Fakultätsebene sehr ernst genommen. Und so bin ich dann 2015 beim Junior Professional Management-Programm (JPM) des ZWM gelandet. Der Schritt nach Jena und das Programm haben für mich eine Rollenklärung bedeutet.

Dr. Matthias Braun

Der Verwaltungsleiter am Max-Planck-Institut für Biogeochemie war bis 2020 als Geschäftsführer der Philosophischen Fakultät der Friedrich-Schiller-Universität Jena tätig, bis 2013 als Geschäftsführer des DFG-Sonderforschungsbereiches 640 "Repräsentationen sozialer Ordnungen im Wandel" an der Humboldt-Universität zu Berlin. Er ist Alumnus des ZWM-Junior Professional Management-Programms von 2015/2016 und hat 2012 die ZWM-Workshops „Finanzen und Controlling" und „Projektmanagement" besucht sowie im Jahr 2016 einen Workshop zum WissZeitVG und 2018 zum Wissenschaftsrecht.

Foto: A. Schroll / MPI-BGC

Wie haben Sie denn das JPM wahrgenommen? Es ist ein sehr dichtes Führungskräfte-Programm gewesen: 6 Module à 3 Tage, also insgesamt 18 Tage.

Das ZWM hat sich mit diesem Programm ausgesprochen viel Mühe gegeben. Ich hatte zuvor kleinere und von der DFG finanzierte Kurse am ZWM absolviert: „Finanzen und Controlling" und „Projektmanagement". Als es dann in Jena darum ging, wo könnte ich eine adäquate Weiterbildung finden, fiel schnell wieder der Name ZWM. JPM Junior Professional Management – das klang mir zunächst ein bisschen zu neudeutsch und managementlastig. So wollte ich mich gar nicht sehen. Aber was mir dieses Programm tatsächlich gebracht hat, ist nicht zu unterschätzen. Ich erhielt einen Überblick über die administrativen und koordinierenden Rollen, ohne die Wissenschaftsorganisationen heute nicht mehr vorstellbar sind. Ich habe in den 6 Modulen das gesamte Tätigkeitsspektrum kennengelernt. Es war dem ZWM gelungen, kundige und in der Szene bekannte Referenten für uns zu gewinnen; das war ausgesprochen anregend und praxisnah.

Wo merken Sie heute, dass Sie von den damaligen Inhalten immer noch profitieren, und was betrachten Sie in der Retrospektive aus der damaligen Zeit als besonders wesentlich oder als besonders zentral?

Die TrainerInnen und ReferentInnen haben es erstens sehr gut geschafft, uns ein Gefühl zu vermitteln, was es eigentlich bedeutet, eine Organisation zu leiten. Ich kann mich etwa noch an eine Übung erinnern, da hatten 15 TeilnehmerInnen die Aufgabe, gemeinsam ein starkes Seil zu halten und mit verbundenen Augen von einem zum anderen Ende eines Gartens zu laufen und diese Strecke in einer bestimmten Zeit zurückzulegen. Das klingt vielleicht banal, aber uns ist unter anderem bei dieser kleinen Übung klar geworden, worum es in diesem Beruf geht. Es geht nämlich darum zu verstehen, wie Menschen zusammen funktionieren. Was kann ich von Menschen, die in einer Organisation zusammenwirken, eigentlich erwarten und was nicht? Wie tief muss ich mich in Dinge hineindenken, wie oberflächlich darf ich sein? Und zweitens waren da Einsichten in die „Schwarzbrotthemen": Haushalt, Personal usw. Was bedeutet New Public Management für wissenschaftliche Einrichtungen? Welche Vorteile hat es, welche Probleme löst es nicht? Das JPM hat es vermocht, diese beiden Seiten zu verbinden: Führung und Fachlichkeit. Das hat das Programm ausgemacht. Der Satz eines ZWM-Referenten von damals hat sich bei mir festgehakt: Der Unterschied zwischen Theorie und Praxis ist in der Praxis größer als in der Theorie. Das bewahrheitet sich immer noch einmal in der Woche und hilft über manche Ratlosigkeit hinweg.

Was würden Sie EinsteigerInnen ins Wissenschaftsmanagement heute mitgeben? Und was für einen Weg ins Wissenschaftsmanagement würden Sie empfehlen?

Wissenschaftsmanagement hat ein Bestimmungs- und ein Grundwort, nämlich Wissenschaft und Management. Ich rate davon ab, Wissenschaftsmanager sein zu wollen, ohne je selbst wissenschaftlich tätig gewesen zu sein. Es hilft ungemein, in der Wis-

senschaft gearbeitet zu haben, um zu wissen, was WissenschaftlerInnen benötigen. Zweitens: Man sollte den Wunsch mitbringen, Prozesse zu gestalten, Hauskultur zu gestalten. Das ist nicht immer leicht und manchmal sogar ziemlich schwer; da muss einen die Lust an der Sache durch manches Tal tragen. Und drittens: Man sollte im Zweifelsfall dort, wo es notwendig ist, auch tief ins Detail einsteigen wollen. Eine Lust, sich in Neues zu vertiefen, gehört dazu. Wichtig ist bei all dem: Das Führungsverständnis hat sich geändert. Niemand kann heute mehr so führen wie noch vor 20 Jahren. Das ist auch ein Thema in der Max-Planck-Gesellschaft. Wer heute Wissenschaft managen will, muss zwei Dinge können und wollen: moderieren und entscheiden. Das muss Hand in Hand gehen. WissenschaftsmanagerInnen sollten inklusiv führen und, wenn es erforderlich ist, aufgrund ihrer beruflichen Erfahrungen und ihres Wertesystems entscheiden. Entscheiden heißt auch, sich zuweilen in den Wind zu stellen. Wer moderiert, steht nicht unbedingt im Wind; wer aber entscheidet, für den kann die Luft rauer werden.

Was bringt, wenn sie heute Abend heimkommen und vielleicht vom Tag erzählen, Ihre Augen zum Leuchten, also was sind Dinge, wo Sie sagen – wow, ich weiß, warum ich das hier mache?

Ich bin besonders zufrieden an Tagen, an denen es gut gelungen ist, die Dinge so zu organisieren, dass alle unaufgeregt ihre fachlichen Qualifikationen zum Leuchten bringen konnten und etwas Gutes dabei herausgekommen ist. Gute Arbeitsbedingungen für die MitarbeiterInnen zu schaffen, heißt auch, dass Rahmenvorgaben hinreichend Freiheit lassen müssen, damit sich alle auf ihre Weise einbringen können. Ich bin auch dann zufrieden, wenn ich eine gute Übersetzungsleistung erbracht habe. Wissenschaftsmanagement ist ja unter anderem eine Tätigkeit, in der man versucht, administrative Vorgaben in einem Umfeld umzusetzen, für das diese administrativen Vorgaben nicht gemacht werden. Wie viele Gesetze werden erlassen, ohne dass die Stimme der Wissenschaftseinrichtungen gehört wird? Und die Administrationen müssen dann Dinge umsetzen, die zuweilen so gar nicht in ein wissenschaftliches Umfeld passen wollen. Wenn es gelingt, externe Rahmenvorgaben so zu übersetzen, dass WissenschaftlerInnen sagen: „Ach, jetzt habe ich das verstanden, und das hat auch ein bisschen seinen Sinn", dann ist für beide Seiten etwas gewonnen. Das braucht ein Klima, in dem beide Seiten bereit sind, dazuzulernen und sich zu respektieren.

Empfehlen Sie das ZWM, wenn es darum geht, dass Ihre KollegInnen und MitarbeiterInnen eine Weiterbildung im Wissenschaftsmanagement suchen?

Ja, das tue ich. Ich sage häufiger den Satz: Schau doch mal, was das ZWM da anbietet, ohne jetzt das Angebot im Detail zu kennen. Beim JPM war das Großartige der modulartige Aufbau. Bei der Wahl zwischen zwei Jahren MBA und einem modularen Angebot würde ich definitiv letzteres empfehlen.

Eine Frage zu Ihrer Institution, die sich ja mit Klimaforschung beschäftigt – einem Reizthema für die Trump-Regierung: Gerade die Max-Planck-Gesellschaft hat sich die mögliche Akquirierung von WissenschaftlerInnen aus den USA als Möglichkeit offengehalten. Ist da etwas in ihrer Rolle zu spüren und zu sehen?

Der Max-Planck-Präsident Patrick Cramer hat sich dazu entschieden positiv positioniert, wie im Übrigen die Präsidenten anderer europäischer Wissenschaftsorganisationen auch. Da wird aktiv darauf hingearbeitet. In der deutschen Wissenschaftspolitik wird das indes nicht nur positiv besprochen. Ich finde, dass beide Perspektiven valide Argumente haben. Natürlich ist der harte Eingriff der Trump-Regierung in die Wissenschaftsfreiheit Auslöser für einen brain drain. Und die Max-Planck-Gesellschaft hat, wie andere Forschungseinrichtungen auch, das Problem, dass die Babyboomer-Generation allmählich in den Ruhestand eintritt. Da werden einige Direktorenposten frei, die es neu zu besetzen gilt, und zwar möglichst mit künftigen NobelpreisträgerInnen. In einer solchen Situation ist es nur logisch, dass eine Wissenschaftsorganisation sich umschaut, wo denn der Nachwuchs herkommt? Es wäre fahrlässig, sich nicht damit zu befassen, welche Chancen uns die aktuellen Entwicklungen in den USA eröffnen. Es gibt allerdings auch eine andere Perspektive, die Ich-bin-Hanna-Perspektive. Da geht es um die Beschäftigungsverhältnisse im Wissenschaftsbetrieb. Und aus dieser Perspektive stellt sich

– salopp gesagt – die Frage: Warum schaut Ihr über den Atlantik, wenn es in Deutschland genügend Nachfrage nach Stellen gibt? Die Aufgabe der Wissenschaftspolitik und der Forschungsorganisationen ist, diesen Widerspruch in die Balance zu bringen. Ein Instrument hierfür ist die Bestenauslese; sie ist lebenswichtig für die Wissenschaft. Es braucht offene und faire Verfahren, bei denen der oder die Beste sich durchsetzt. Wenn der oder die Beste nicht aus Deutschland kommen sollte, dann ist das eben so.

Was ist zurzeit Ihre Haupt- und Lieblingslektüre – sei es als Fachbuch oder Zeitschrift?

Ich lese tatsächlich gerne Gerichtsurteile, meistens arbeitsrechtliche. Daran schule ich mein Bauchgefühl: Hat ein Richter so entschieden, wie ich es intuitiv auch entscheiden würde? Das finde ich eine vergnügliche Beschäftigung. Vom JPM geblieben sind unter anderem die Texte des österreichischen Wirtschaftswissenschaftlers Fredmund Malik, der mit dem Managementlehrbuch „Führen, Leisten, Leben“ bekannt geworden ist. Das habe ich als Hörbuch. Malik hilft, wenn ich mich, was die eigene Rolle betrifft, aus der Spur geraten fühle. Und zuletzt habe ich mit Gewinn „The Culture Map“ von Erin Meyer gelesen, die darüber schreibt, wie Menschen aus unterschiedlichen Kulturen in großen Organisationen zusammenarbeiten.

Haben Sie vielen Dank für das anregende und informative Gespräch! //

Anzeige

DUZ WissenschaftsKARRIERE

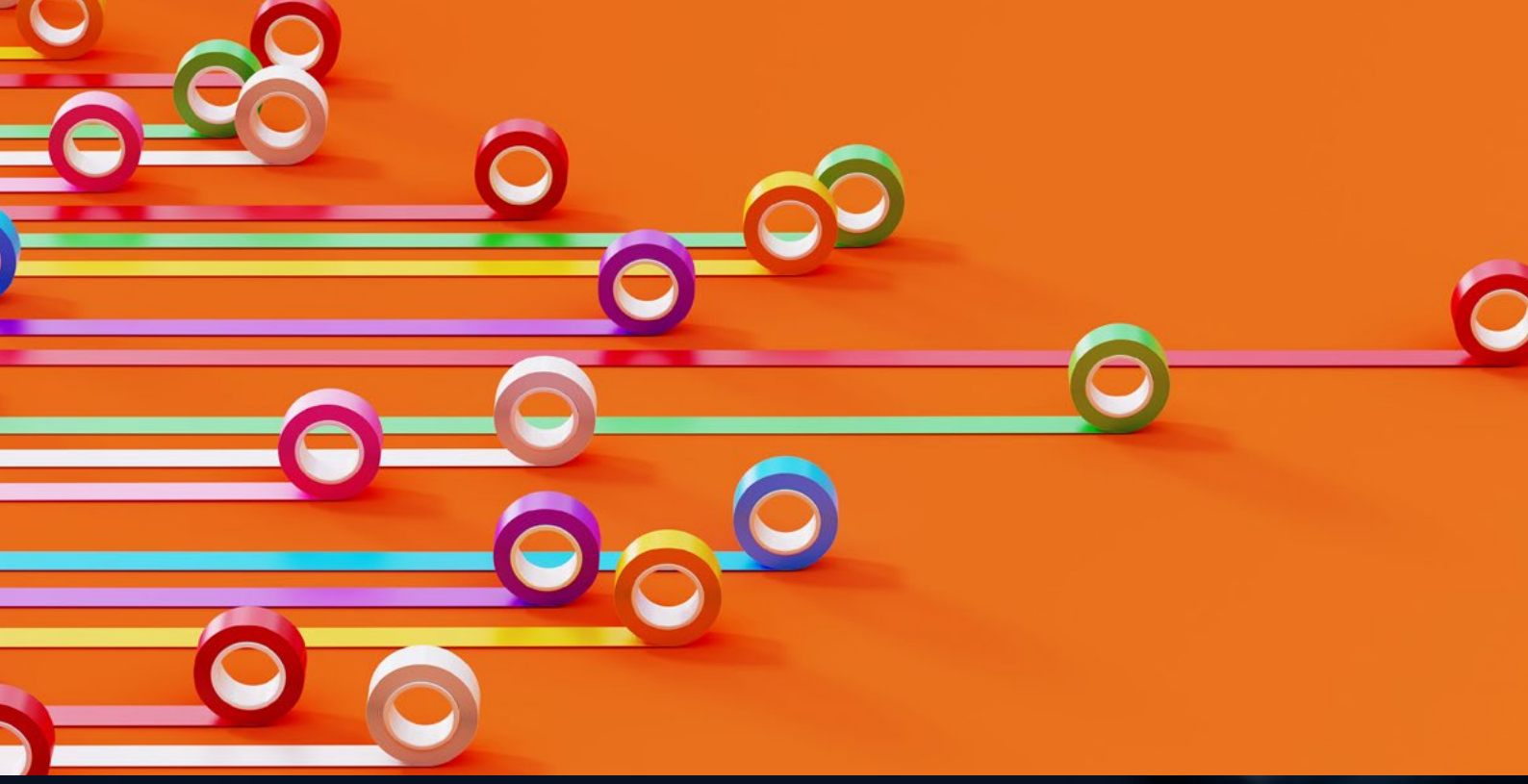
wissenschaftskarriere.duz.de

Das Karriereportal für Wissenschaft, Forschung und Management ist Bestandteil des online-Angebotes von www.duz.de. Es richtet sich an alle, die sich für die Arbeitsbedingungen und Karriereentwicklung in Wissenschaft und Hochschule interessieren. Es bietet Arbeitgeber*innen aus wissenschaftsnahen Einrichtungen und Unternehmen ein qualitativ hochwertiges Umfeld, um ihre Strategien, Maßnahmen und Modelle rund um Personalmanagement und -entwicklung vorzustellen und das Interesse von Stellensuchenden auf sich zu lenken. (Stellen-)Ausschreibungen auf wissenschaftskarriere.duz.de garantieren Auftraggeber*innen eine hohe Sichtbarkeit bei hoch umworbenen Spitzenforscher*innen, Nachwuchswissenschaftler*innen und Seitenwechsler*innen.

Kontakt:
DUZ Anzeigenteam
anzeigen(at)duz.de

Tel.: +49 (0) 170 28 69 760

Unsere Mediadaten finden Sie hier: https://www.duz.de/de/wissenschaftskarriere/mediadaten



Ihre Weiterbildung macht den Unterschied!

Das Zentrum für Wissenschaftsmanagement bietet Ihnen (Online-)Lehrgänge und Modulprogramme, aktuell u.a. zu den Themen

- Modulprogramm Erfolgreiches Studiengangmanagement
  ab 21.11.2025
- Lehrgang Wissenschaftsmanagement Advanced
  ab 17.12.2025
- Modulprogramm Core Facility Management
  ab 26.02.2026
- Online Coaching Programm „Erfolgreiches Schreiben von Forschungsanträgen“
  ab 20.04.2026
- Online-Lehrgang Wissenschaftsmanagement
  ab 15.09.2026

zwm
zentrum für wissenschaftsmanagement e.v.

www.zwm-speyer.de