

HERAUSGEBER DIESER AUSGABE:



UNSER ZIEL:
FREIRÄUME FÜR EINE
EXZELLENT WISSENSCHAFT
DURCH PROFESSIONELLES
WISSENSCHAFTS-
MANAGEMENT
ERHALTEN.

Das Magazin für Alumnae & Alumni des ZWM | Ausgabe 01.2026

INNOVATIONS TREIBER

LESESTOFF: Joachim Nettelbecks Porträt von Clemens Heller – rezensiert von Dr. Wilhelm Krull // **KOLUMNE:** Innovationen im Wissenschaftsmanagement – KI als Change-Prozess denken // **AUS DER HOCHSCHULFORSCHUNG:** Wie Wissenstransfer erfolgreicher wird – von Prof. Dr. Michael Hölscher // **FÜHRUNG & PERSONAL:** Führung radikal neu denken – Vorschläge aus der Wissenschaft // **KOLUMNE:** Innovationen im Wissenschaftsmanagement – KI-Agenten-Systeme // **IM PORTRÄT:** Sarah Cappel, Persönliche Referentin der (Gründungs-) Dekanin der Medizinischen Fakultät, Universität Augsburg



**Aus
dem System
für das System**

Weiterbildung im Wissenschaftsmanagement

Masterstudiengang (M.P.A.) & Certificates of Advanced Studies (CAS)

wissenschaftsadäquat | bedarfsorientiert | praxisnah | netzwerkstark

Sie wollen sich im Wissenschaftsmanagement professionalisieren und für Führungspositionen qualifizieren? Sie sind im Wissenschaftssystem, der Wissenschaftsadministration, einem entsprechenden Ministerium oder einer intermediären Organisation der Wissenschaftslandschaft tätig? Der berufsbegleitende Masterstudiengang Wissenschaftsmanagement (M.P.A.) bereitet Sie passgenau auf die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen vor!

Studiengang

Abschluss	Master of Public Administration
Umfang	90 ECTS, 4 Semester
Studientyp	Präsenzstudium, berufsbegleitend
Zugang	akad. Abschluss (210 ECTS) + mind. 1 Jahr Berufserfahrung
Studienstart	Wintersemester
Kosten	9.920 €
Bewerbungsfrist	am 01.06.26

CAS

Abschluss	Certificate of Advanced Studies
Umfang	10 ECTS
Kosten	1.600 €
Präsenz, berufsbegleitend, flexibel buchbar	
Unter anderem:	
• Führung, Organisation & Personalmanagement	
• Forschungsmanagement	
• Kommunikation & Konfliktmanagement	
• Internationalisierung	

Warum Speyer?

- Hochrangige Lehrende in gemischten Tandems aus Forschung & Praxis
- Breite Adressierung des gesamten Wissenschaftssystems
- Vereinbarkeit von Studium, Beruf und Familie durch Blended-Learning
- Forschungsbezug durch Professur für Hochschul- & Wissenschaftsmanagement

Neugierig geworden? www.uni-speyer.de/mpa

Oder kontaktieren Sie uns! mpa@uni-speyer.de



Liebe Leserin, lieber Leser,

manchmal dreht sich das Rad der Innovation so schnell, dass einem schwindelig zu werden droht. Zum Beispiel bei der aktuellen Entwicklung immer neuer KI-Agenten. Hätten Sie es vor Kurzem für möglich gehalten, dass „Autonomous Labs“ demnächst in der Lage sein werden, komplette Forschungsprojekte eigenständig zu bearbeiten – von der Hypothese und der Literaturrecherche über die Durchführung von Versuchsreihen bis hin zur Publikation? Oder dass die Stanford University mit der „Agents4Science“ im Oktober 2025 bereits die weltweit erste Konferenz organisierte, bei der alle vorgestellten Arbeiten von KI recherchiert, verfasst und auch begutachtet wurden?

Welche Herausforderungen diese Entwicklungen für die Wissenschaft, vor allem aber die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler selbst, mit sich bringen, lesen Sie in dem Beitrag von Prof. Dr. Doris Weßels in der vorliegenden Ausgabe 01.2026 des ZWM-Innovationstreibers. Ebenfalls den Menschen in den Blick nehmen Dr. Oliver Fromm und Dr. Manuela Kaiser-Belz von der Universität Kassel, die unter der Überschrift „Enabling statt Tool-Einführung“ über die Erfahrung mit Experimentierlaboren zur Einführung von KI-Lösungen an ihrer Einrichtung berichten. Fazit: Die Umsetzung technologischer Innovationen erfordert immer auch die persönliche und soziale Komponente. Tut sich Europa möglicherweise deswegen so schwer bei der Transformation wissenschaftlicher Erkenntnisse in implementierte Anwendungen? Befunde zu diesem „European Paradox“ liefert Prof. Dr. Michael Hölscher in seinem Beitrag.

Was finden Sie sonst in dieser Ausgabe? Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrike Beisiegel sowie sechs weitere namhafte Autorinnen machen sich Gedanken über eine radikale neue Führungs-

kultur an wissenschaftlichen Einrichtungen. Sarah Cappel als ZWM-Alumna schildert ihre Erfahrungen als Persönliche Referentin der (Gründungs-)Dekanin der Medizinischen Fakultät der Universität Augsburg. Und Dr. Wilhelm Krull hat uns für unsere neue Rubrik „Lesestoff“ die erste Buchrezension zur Verfügung gestellt. Allen Autorinnen und Autoren ein herzliches Dankeschön für ihre Beiträge.

Und Ihnen als Leserinnen und Leser eine angenehme Lektüre!

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 Traummüller, Theo Hafner, Marina Schmidt

IMPRESSUM

Innovationstreiber

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

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

Titelbild: Rudy Dong/unsplash.com

Anzeigen: Veronika Renkes, anzeigen@duz.de

Redaktionsbüro: Redaktion + Recherche GbR, Strausberger Platz 11, 10243 Berlin,

www.duz.de, <https://wissenschaftskarriere.duz.de>

© 2026 Redaktion + Recherche GbR, Berlin



News aus Academia

Plattform 'The Conversation' soll Wissenschaftsjournalismus stärken

Im Juli 2026 startet 'The Conversation' im deutschsprachigen Raum – eine Plattform an der Schnittstelle von Wissenschaftskommunikation und Journalismus. Der Kommunikationswissenschaftler Mike S. Schäfer, Professor an der Universität Zürich, sieht in der Plattform ein vielversprechendes Modell auch für den deutschsprachigen Raum. Das Format verbindet Wissenschaft und Journalismus: Forschende schreiben über ihre Themen, JournalistInnen bereiten die Beiträge verständlich auf. Die Artikel erscheinen frei zugänglich im Netz. Zudem dürfen sie von anderen Medien kostenfrei weiterveröffentlicht werden. International ist das Modell bereits erfolgreich: Weltweit existieren bereits zehn Ausgaben von 'The Conversation' auf allen Kontinenten und erreichen laut der Initiative rund 22 Millionen monatliche Besuche der Website.

Schäfer betont, dass 'The Conversation' helfen könne, die Kommunikation zwischen Wissenschaft und Öffentlichkeit zu verbessern und den unter Druck stehenden Wissenschaftsjournalismus zu ergänzen. Gleichzeitig warnt er vor Risiken durch die Nähe zur Wissenschaft.

Die Konstellation erfordere Transparenz und klare redaktionelle Standards. Ein Ersatz für klassischen Journalismus ist das Modell laut Schäfer nicht: "Das Medium kann nicht die investigative Recherche und kritische Kontrolle von Macht ersetzen, und es wird kein Ersatz für klassischen Wissenschaftsjournalismus sein. Aber eine wichtige Brücke zwischen Wissenschaft und Öffentlichkeit."

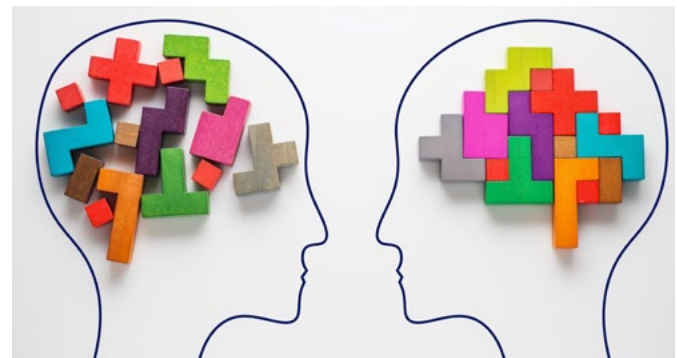


Foto: Radachynskyi

Zum Gastbeitrag "Lasst Forscher schreiben" von Mike S. Schäfer in der ZEIT: www.zeit.de/2026/13/the-conversation-wissenschaftsjournalismus-nachrichten-initiative oder <https://bit.ly/4t5KeVD>

HIS-HE-Studie beleuchtet Personalsituation in der Verwaltung

Wenn von Hochschulen die Rede ist, denken viele Menschen zunächst an Studierende in Bibliotheken, ProfessorInnen im Hörsaal oder WissenschaftlerInnen im Labor. Eine zentrale Gruppe bleibt jedoch häufig unsichtbar: die Mitarbeitenden in den Hochschulverwaltungen, die im Hintergrund dafür sorgen, dass Studium, Lehre und Forschung reibungslos funktionieren können.

In zahlreichen Projekten, Gesprächen und Fachveranstaltungen wurde HIS-HE in den vergangenen Jahren auf die angespannte Personalsituation in den Hochschulverwaltungen aufmerksam gemacht und um Einschätzungen und Empfehlungen gebeten. Vor diesem Hintergrund hat HIS-HE die Personalsituation und Personalgewinnung in den Verwaltungen deutscher Hochschulen systematisch untersucht. In einem repräsentativen Online-Survey wurden die Kernbereiche der Hochschulverwaltung in den Blick

genommen: Haushalt und Finanzen, Personal, Gebäudemanagement, Studierendenservices sowie IT- und Rechenzentren.

Die Studie liefert differenzierte Einblicke in die spezifischen Herausforderungen der einzelnen Verwaltungsbereiche, zeigt absehbare personelle Engpässe auf und beleuchtet Chancen und Grenzen unterschiedlicher Maßnahmen der Personalgewinnung. Sie schafft damit eine fundierte Grundlage für strategische Entscheidungen in der Personalpolitik von Hochschulverwaltungen.

Zur Untersuchung sowie allen Ergebnissen und Zahlen im HIS-HE:Fokus „Personalsituation und -gewinnung in der Verwaltung an deutschen Hochschulen“: <https://his-he.de/publikation/personalsituation-und-gewinnung-in-der-verwaltung-an-deutschen-hochschulen/> oder <https://bit.ly/4dDMuyA>

ZWM - Terminvorschau

KI-Beauftragte – Rolle, Aufgaben, Verantwortung und praktische Umsetzung am 26.06.2026

Als KI-Beauftragte bzw. KI-Beauftragter bilden Sie die zentrale Schnittstelle für den verantwortungsvollen, rechtskonformen und transparenten Einsatz von KI in Ihrer Hochschule oder Wissenschaftseinrichtung. In unserem Kompakt-Webinar in Kooperation mit dem DHV erfahren Sie, welche Anforderungen diese Rolle mit sich bringt, welche Aufgaben und Pflichten Sie zu erfüllen haben und wie Sie dabei zielgerichtet und praxisnah vorgehen können. Zentrale Themenfelder dabei sind Governance und Compliance, Use Case Management, Dokumentations- und Nachweispflichten sowie Beratungs-, Schulungs- und Sensibilisierungsmaßnahmen.

<https://bit.ly/3QzWWxm>

KI-Agenten in der Forschung – Einsatzfelder, Herausforderungen, Handlungsempfehlungen am 02.12.2026

Der Einsatz von KI-Agenten markiert die nächste Evolutionsstufe KI-gestützten wissenschaftlichen Arbeitens. In der Forschung werden multifunktionale Agentensysteme und „Autonomous Labs“ binnen kurzem in der Lage sein, komplette Projekte von der Hypothesenbildung über die Literaturrecherche und Durchführung von Experimenten bis zur Publikation autonom durchzuführen. Unser Kompakt-Webinar führt Sie in die aktuelle Entwicklung von KI-Agenten für die Forschung und deren Einsatzmöglichkeiten ein. Nehmen Sie Handlungsempfehlungen für die zielgerichtete Bewertung und Einführung KI-basierter Forschungsagenten in Ihrer eigenen Einrichtung mit!

<https://bit.ly/4tHwwlj>

Anzeige

Wie verändert KI Ihre Hochschule oder Wissenschaftseinrichtung? Sind Sie darauf vorbereitet?

Das Zentrum für Wissenschaftsmanagement bietet Online-Workshops und Webinare u.a. zu den Themen

- KI-basierte Tools für Marketing und (Wissenschafts-)Kommunikation 20.05.2026
- KI-Guidelines für Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen 29.05. & 12.06.2026
- KI über Experimentierräume erfolgreich in der Verwaltung etablieren 11.06.2026
- KI-Beauftragte – Rollen, Aufgaben, Verantwortung & Umsetzung 26.06.2026
- KI, Change und Transformation – Wissenschaftseinrichtungen erfolgreich in die digitale Zukunft führen 12.11. & 26.11.2026
- KI-Agenten in der Forschung 02.12.2026



Denken, Dienen und Ermöglichen

Joachim Nettelbecks großartiges Panorama über Leben und Wirken von Clemens Heller, der die Maison des Sciences de l'Homme in Paris zu einer führenden Wissenschaftsorganisation machte. Eine Rezension von Wilhelm Krull

Er war eine wissenschaftsorganisatorische Schlüsselfigur im Europa der Nachkriegszeit: Clemens Heller. Aufgewachsen im Wien der 1920er- und 1930er- Jahre, musste er vor den Nazis fliehen, hat schließlich in den USA studieren können (zunächst am Oberlin College, danach in Havard) und bereits als Student ab Mitte 1947 das Salzburg Seminar als ein internationales Forum zum transatlantischen intellektuellen Austausch mitinitiiert, das in Schloss Leopoldskron eine langfristige Heimat fand.

Zu Hellers Meisterwerk aber wurde seit den 1950er-Jahren – gegen vielfältige Widerstände – die Gründung und erfolgreiche Etablierung der Maison des Sciences de l'Homme in Paris. Sie hat entscheidend dazu beigetragen, dass Paris spätestens im Laufe der 1970er-Jahre zu einem der international attraktivsten Orte geistes- und sozialwissenschaftlicher Forschung wurde und ist bis heute mit Namen wie Raymond Aron, Roland Barthes, Pierre Bourdieu, Michel Foucault, Jacques Lacan, Dominique Moisi und Claude Levi-Strauss verbunden.

Wie war es möglich, dass ein von außen kommender Akteur mit amerikanischem Pass eine so gewichtige Position im französischen Wissenschaftssystem und im transatlantischen Brückenbau einnehmen konnte? Welche Persönlichkeitsmerkmale unterscheiden Clemens Heller von anderen Beteiligten? Woher nahm er die Kraft, das Selbstvertrauen und die Zuversicht, ein in mehrfacher Hinsicht schwieriges Unterfangen mit Mut, Beharrlichkeit und Geduld zum Erfolg zu führen?

Dies sind nur einige der Fragen, denen Joachim Nettelbeck, langjähriger Sekretär des Berliner Wissenschaftskollegs, in seinem neuen Buch „Spielraum. Clemens Heller und die Wissenschaft“ nachgeht.

Er treibt dazu einen beeindruckenden Rechercheaufwand in Archiven, in Form von Milieustudien vor Ort und Interviews mit zahlreichen Zeitzeugen und Familienmitgliedern, rekonstruiert Stammbäume und präsentiert eine Reihe von Fotos, die uns Heller in privaten und beruflichen Situationen näherbringen. So entsteht ein breit angelegtes Panorama lebensgeschichtlicher, sozial- und kulturhistorischer ebenso wie institutioneller Einblicke in die schillernde Persönlichkeit und das Wirken des „institution builders“ und „genialen Impresarios der Wissenschaft“.

Nettelbeck wählt für sein tiefengeschichtliches Erinnerungs- und Erzählkonstrukt einen dreifachen Zeitbezug: die untergegangene Kultur des alten Wien, das amerikanische Exil und die Pariser Jahre. Ganz besonders beeindruckt ihn – und auch den Lesenden! – die kraftvoll-kreative Atmosphäre im Wien der 1910er- und 1920er-Jahre. Vor allem die Fähigkeit der Eltern, jeweils als Buchhändler und Konzertagentin ein großes Beziehungsnetz aufzubauen und zu pflegen, herausragende Autoren (u. a. Thomas Mann und Rabindranath Tagore) und Musiker (wie Bartok, Korngold und Schreker) in die Stadt zu lotsen und zugleich ebenso demütig wie stolz die Mittlerrolle zwischen Kunst und Öffentlichkeit auszufüllen, scheint stark auf ihren Sohn ausgestrahlt zu haben.

Einen ebenfalls prägenden Einfluss attestiert Nettelbeck den Erfahrungen Hellers 1936-37 als Schauspielerschüler am Max Reinhardt Seminar, das eng mit dem Schönbrunner Schlosstheater verbunden und von vornherein – in einer Art „Ordensgemeinschaft“ – vorwiegend praktisch ausgerichtet war. Reinhardt betonte stets, dass Schauspielen ein Handwerk sei, „das gelernt werden muss und gelernt werden kann“. Die Ausbildung müsse die Schüler dazu bringen, ihre per-

Der Rezensent

Dr. Wilhelm Krull

war von 1996 bis 2019 als Generalsekretär der VolkswagenStiftung in Hannover und danach von 2020 bis 2022 als Gründungsdirektor der Denkfabrik The New Institute in Hamburg tätig. Nach seiner Promotion in Germanistik und einem vierjährigen Aufenthalt als DAAD-Lektor an der Universität Oxford hatte der langjährige Wissenschaftsmanager führende Positionen beim Wissenschaftsrat und in der Generalverwaltung der Max-Planck-Gesellschaft inne. Neben seinen vielfältigen Aktivitäten in der Wissenschaftspolitik und Forschungsförderung engagierte er sich für das Stiftungswesen. So war er u. a. Vorsitzender des Vereins großer europäischer Stiftungen (The Hague Club) und Vorstandsvorsitzender des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen. Zudem nahm er Funktionen in internationalen Gremien wie der OECD und der EU wahr und wirkte im Ausland als wissenschaftspolitischer Ratgeber, etwa in Dänemark, Schweden, Österreich, Großbritannien, Irland, Spanien und der Schweiz sowie in China, Kanada, Singapur und Südafrika. | Foto: Philipp Bartz



sönliche Eigenart entfalten zu können. Zugleich sollte jede Inszenierung aber als ein gemeinsames Unternehmen aller Sparten begriffen werden. Daher hatten sowohl die Schauspiel- als auch die Regieschüler alle Unterrichtsfächer zu belegen.

Nettelbeck sieht zwischen Hellers Ausbildung am Reinhardt'schen Theater und der späteren Tätigkeit in der Maison des Sciences de l'Homme zahlreiche Parallelen und fragt sich: „Zeichnete sich nicht auch seine Verwaltung dadurch aus, dass er die Entfaltung der Eigenarten des Forschers in den Mittelpunkt stellte, er darauf vertraute, dass originelle Werke zustande kommen, wenn der Forscher sein ihm Eigenes zur Geltung bringt, nicht Vorgaben anderer folgt. War es nicht auch sein Ziel, die ‚Vermischung‘ im Sinne der ‚Sciences de l'Homme‘ gelingen zu lassen, sodass die Arbeit des einzelnen Forschers durch das Zusammenwirken mit Forschern anderer Disziplinen und Kulturen bereichert wird?“ (S. 144).

Daran schließen sich noch viele weitere Fragen an, etwa zur Neugier, zur Auswahl- und Anregungsfunktion von Leitungspersonen oder zu den Prinzipien der Interaktion mit Forschenden ebenso wie mit Förderorganisationen und amerikanischen Stiftungen. Auch zu der besonderen Verknüpfung von Selbstvertrauen und Zuversicht angesichts großer Widerstände. Letztlich scheint es wohl das Geheimnis des Erfolgs von Clemens Heller gewesen zu sein, dass er es verstand, jeweils „den Forscher mit seinen eigenen Ideen und

Absichten ins Zentrum seines Waltens“ zu stellen und „ihn ganz und gar für seine Arbeit verantwortlich zu machen“. (S.289).

Das Buch liefert eine breit gefächerte und zugleich mit zahlreichen sozial- und kulturgeschichtlichen Tiefenbohrungen gespickte Untersuchung, die sich auf vielfältige, überaus engagierte Weise der besonderen Persönlichkeit von Clemens Heller annähert, ohne freilich behaupten zu wollen, alles erklären zu können. Auf der letzten Seite seines Buches lässt Joachim Nettelbeck in einem fiktiven Zwiegespräch Heller auf wienerische Art dazu sagen: „Mag sein, dass es so war, – und dann nach kurzem Zögern und mit einem entschuldigenden, hintergründigen Lächeln: ‚aber vielleicht war es ganz anders.‘“ (S. 291). Wie dem auch sei; für alle, die hervorragende Wissenschaft ermöglichen wollen, gibt es jedenfalls in „Spielraum“ viel zu lernen! //

Das Buch

Joachim Nettelbeck: Spielraum. Clemens Heller und die Wissenschaft. Bielefeld: Universitäts-Verlag Webler, 2025. 349 Seiten. 29,00 Euro. ISBN-13 978-3-946017-37-0

Der Beitrag wurde zuerst veröffentlicht in:
1.2026 DUZ – DUZ Wissenschaft & Management.

Zum Weiterlesen:
<https://tinyurl.com/mvu7yhhy>



KI als Change-Prozess denken – Enabling statt Tool-Einführung betreiben

Wie Hochschulen Enabling statt Tool-Einführung betreiben können |
Von Oliver Fromm und Manuela Kaiser-Belz

Der KI-Einsatz an deutschen Hochschulen wird derzeit häufig als technische Frage diskutiert: Welche Tools sind erlaubt? Was ist datenschutzkonform? Was sagt der EU AI Act? Diese Fragen sind wichtig – greifen aber zu kurz. Aus unserer Erfahrung an der Universität Kassel ist KI vor allem eines: ein Change-Prozess und eine zentrale Aufgabe der Organisationsentwicklung. Wer KI lediglich „einführt“, wird scheitern. Wer sie als Hebel für Entbürokratisierung, Lernen und Kulturwandel begreift, kann hingegen spürbare Entlastung schaffen.

Der Kasseler Weg begann nicht mit KI, sondern mit der Erkenntnis, dass 30–40 Prozent der Arbeitszeit im wissenschaftlichen Bereich für administrative Tätigkeiten aufgewendet werden – häufig verursacht durch Überregulierung, Selbstverstärkungseffekte in den Verwaltungen oder dem immensen Aufwand für Beantragungen, Bewirtschaftung und Kontrolle von Drittmitteln. Mit dem organisationsweiten Projekt „vereinfachen + weglassen“ wurden an der Universität Kassel Verwaltung und Wissenschaft systematisch zusammengebracht: 340 Vorschläge aus den Fachbereichen, 100 Beteiligte

aus Wissenschaft und Verwaltung, ein Sprintformat, schnelle Entscheidungen. Entscheidend war nicht das einzelne Ergebnis, sondern die Haltung einer ermöglichenden Verwaltung. Erst im nächsten Schritt kam Digitalisierung hinzu – und schließlich KI. Diese Reihenfolge ist kein Zufall. KI wirkt nur dort entlastend, wo Prozesse bereits hinterfragt, für eine digitale Prozessgestaltung aufbereitet und vereinfacht wurden. Andernfalls automatisiert sie lediglich Komplexität.

Mit der EU-KI-Verordnung, steigenden Erwartungen an Servicegeschwindigkeit und gleichzeitigem Fachkräftemangel stehen Hochschulen mehr denn je unter Druck, produktiver zu werden – ohne Qualität, Fairness und Rechtssicherheit zu gefährden. Betroffen sind alle: Verwaltungsmitarbeitende, Führungskräfte, Lehrende, Prüfende und nicht zuletzt die Hochschulleitung.

Ignorieren ist keine Option. KI wird bereits von vielen Beschäftigten an Hochschulen genutzt – informell, unkoordiniert, ohne gemeinsame Standards. Das birgt Risiken: rechtlich, reputativ und organisatorisch. Gleichzeitig wäre es schädlich, KI ausschließlich über Verbote zu regulieren. Notwendig ist ein gestaltender Ansatz,

Dr. Oliver Fromm (Foto links) ist Kanzler der Universität Kassel.
sekretariat-kanzler@uni-kassel.de | Foto: Sonja Rode

Dr. Manuela Kaiser-Belz (Foto rechts) ist Leiterin der Personal- und Organisationsentwicklung der Universität Kassel.
manuela.kaiser-belz@uni-kassel.de | Foto: Sonja Rode

der Enabling von Mitarbeitenden ins Zentrum stellt. An der Universität Kassel wird deshalb eine KI-Richtlinie für die gesamte Universität – sowohl für Lehre als auch Forschung und Verwaltung – erarbeitet. Diese wird durch bereichsspezifische Handreichungen ergänzt, um die Beschäftigten bei der verantwortungsvollen Nutzung von KI zu unterstützen.

An der Universität Kassel haben wir uns deshalb für einen partizipativen Weg entschieden: die KI-FrAItage. In Pilotgruppen erproben Mitarbeitende aus unterschiedlichen Organisationseinheiten KI-Anwendungen unter realen Arbeitsbedingungen – begleitet durch KI-Expert:innen, koordiniert von der strategischen Personal- und Organisationsentwicklung.

Diese Pilotgruppen funktionieren als Communities of Practice: gemeinsames Lernen, Austausch über Grenzen hinweg, Aufbau kollektiver Kompetenz. KI wird nicht „verordnet“, sondern mitgestaltet. Die Mitarbeitenden werden zu Multiplikator:innen, Hemmschwellen sinken, Qualitätsbewusstsein steigt. Gleichzeitig gewinnt die Organisation belastbare Erkenntnisse darüber, wo KI tatsächlich entlastet – und wo nicht. Der Datenschutz und die Informationssicherheit waren von Beginn an Teilnehmende der Pilotgruppen. Dadurch wird ein „Ausbremsen“ am Ende der Einführung vermieden und zugleich das Vertrauen in die neue Technologie gestärkt.

Personal- und Organisationsentwicklung wird zur Architektin von Lernräumen. Ihre Aufgabe liegt im Gestalten von Strukturen, in denen gemeinsames Experimentieren, Reflexion und Lernen möglich werden. Parallel dazu sind die Leitungsebenen gefordert, diesen Wandel aktiv zu tragen: Sie müssen Experimentierräume ausdrücklich legitimieren, Ressourcen für Kompetenzaufbau bereitstellen und klare Prioritäten setzen. Fazit: KI ist kein IT-Projekt. Sie ist ein Lern-, Kultur- und Veränderungsprozess. Hochschulen, die das ernst nehmen, gewinnen nicht nur Effizienz – sondern Zukunftsfähigkeit. //

Handlungsempfehlungen: KI wirksam gestalten

1. **Erst Prozesse optimieren, dann digitalisieren, dann KI einsetzen:** *KI ist kein Ersatz für Prozesskritik, sondern deren Verstärker.*
2. **Enabling statt Verpflichtung:** *KI-Kompetenzen entstehen durch Anwendung, Reflexion und Austausch – nicht durch Regulierung*
3. **Pilotieren vor Skalieren:** *Experimentierräume liefern eine bessere Grundlage für Entscheidungen als schnelle Rollouts*
4. **Personal- und Organisationsentwicklung strategisch einbinden:** *Technologischer Wandel ohne Organisationsentwicklung bleibt technokratisch*
5. **Positionierung von Führung:** *KI braucht Rückendeckung, Zeitbudgets und eine Kultur, die Lernen erlaubt und auf Vertrauen setzt*

Unsere Partner und Experten

Die Kolumne „Innovationen im Wissenschaftsmanagement“ wird vom Zentrum für Wissenschaftsmanagement e. V. (ZWM) in Kooperation mit unserem Netzwerk herausgegeben. Sie erscheint regelmäßig in DUZ Wissenschaft & Management.
www.zwm-speyer.de



Wirkung zeigen

Wie Wissenstransfer erfolgreicher gestaltet werden kann, ist Gegenstand des im Rahmen des vom Bundesministerium für Forschung, Technologie und Raumfahrt (BMFTR) geförderten Projekts WIDEN. Hochschulforscher Michael Hölscher skizziert zentrale Erfolgsfaktoren

Hochschulen und Forschungseinrichtungen spielen eine zentrale Rolle in nationalen und regionalen Innovationsökosystemen. Damit Forschungsergebnisse möglichst große Wirkung entfalten können, muss die gesamte Transferkette funktionieren, von der Invention in der (Grundlagen-)Forschung über erste Anwendungen bis hin zur Implementierung in Unternehmen oder in gesellschaftlichen Kontexten. Dies gilt gleichermaßen für technische wie für soziale Innovationen. Für Europa wird jedoch häufig unter dem Stichwort des „European Paradox“ (Dosi 2006; Draghi 2024; Nagar et al. 2024) diagnostiziert, dass im internationalen Vergleich weiterhin zu wenige Innovationen erfolgreich den Weg aus Hochschulen und Forschungseinrichtungen in die praktische Anwendung finden.

Wie Wissenstransfer erfolgreicher gestaltet werden kann, ist ein zentraler Gegenstand der Hochschulforschung. Im Rahmen des vom Bundesministerium für Forschung, Technologie und Raumfahrt (BMFTR) geförderten Projekts WIDEN haben wir beispielsweise untersucht, in welchem Umfang sich Professorinnen und Professoren an Universitäten, Technischen Universitäten und Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAWs) im Transfer engagieren und inwiefern sie sich dabei durch ihre jeweiligen Hochschulen unterstützt fühlen. Eine große Mehrheit der Befragten (über 95 %) gab an, mindestens einen der 26 erhobenen Transfermechanismen zumindest gelegentlich zu nutzen. Fragt man darüber hinaus nach dem Anteil der Arbeitszeit, der auf Transferaktivitäten entfällt, berichten 23 Prozent der Professorinnen und Professoren, weniger als zehn Prozent ihrer Zeit dafür aufzuwenden; zugleich geben rund zehn Prozent an, mehr als die Hälfte ihrer Arbeitszeit in Transfer zu investieren. Dabei zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen Hochschultypen und Disziplinen (Schmoch et al. 2025b): An Universitäten entfallen beispielsweise 32 Prozent der Nennungen auf die Kategorie „unter

zehn Prozent Transferzeit“, während sieben Prozent angeben, mehr als die Hälfte ihrer Zeit dafür aufzuwenden. An Technischen Universitäten liegen die entsprechenden Werte bei 23 bzw. 13 Prozent, an HAWs bei 14 bzw. 12 Prozent.

Darüber hinaus haben wir untersucht, welche Unterstützungsleistungen der Hochschulen von den Professorinnen und Professoren als besonders relevant eingeschätzt werden und welche Hemmnisse sie im Wissenstransfer wahrnehmen. Als besonders hilfreich werden vor allem eine Reduktion des Lehrdeputats sowie Unterstützung bei der Organisation von Veranstaltungen genannt. Dagegen wird die Unterstützung bei Ausgründungen oder Patentanmeldungen deutlich seltener als zentral bewertet. Bei den wahrgenommenen Hemmnissen steht vor allem Zeitmangel an erster Stelle, gefolgt von fehlenden finanziellen Ressourcen sowie bürokratischen Hürden innerhalb der eigenen Hochschule. Insgesamt deuten die Ergebnisse darauf hin, dass sowohl bei den Transferaktivitäten der Forschenden als auch bei den institutionellen Unterstützungsstrukturen noch Entwicklungspotenzial besteht.

Hochschulforschung beschränkt sich jedoch nicht auf die Beschreibung bestehender Strukturen und Praktiken. Vielmehr zielt sie darauf ab, auf Grundlage empirischer Erkenntnisse und im Austausch mit relevanten Stakeholdern, etwa im Rahmen von Co-Design- und



Prof. Dr. Michael Hölscher

ist Inhaber des Lehrstuhls für Hochschul- und Wissensmanagement an der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer.
hoelscher@uni-speyer.de

Co-Produktionsprozessen, konkrete Verbesserungsmöglichkeiten zu entwickeln. So ist aus einer Förderlinie des BMFTR zum Thema Wissenstransfer ein Sammelband mit Handlungsempfehlungen zu unterschiedlichen Aspekten des Transfers hervorgegangen (Schmoch et al. 2025a).

Eine zentrale Herausforderung bleibt jedoch die Frage, wie die Ergebnisse der Hochschulforschung selbst möglichst wirksam in die Praxis gelangen können. Studien wie die von Nickel und Reum (2025) zeigen, dass auch hier noch Weiterentwicklungsbedarf besteht. Entsprechend werden derzeit verschiedene Ansätze erprobt, unter anderem im Rahmen einer weiteren Förderlinie des BMFTR. Perspektivisch wird es daher zunehmend darauf ankommen, die Zusammenarbeit zwischen Hochschulforschung (im Sinne von Forschung über Hochschulen) und Hochschulmanagement weiter zu stärken. Ziel ist es, wissenschaftlich fundierte und zugleich praxisrelevante Erkenntnisse zu generieren, die von Akteuren in



Eine zentrale Herausforderung bleibt jedoch die Frage, wie die Ergebnisse der Hochschulforschung selbst möglichst wirksam in die Praxis gelangen können “

Hochschulen aufgegriffen und umgesetzt werden können. An dieser Schnittstelle wird auch in Speyer, ebenso wie an vielen anderen Standorten, intensiv gearbeitet. Gleichzeitig lässt sich festhalten, dass sich die Situation im Hinblick auf das häufig zitierte „European Paradox“ bereits in einigen Bereichen verbessert hat. So zeigt eine Studie des Europäischen Patentamts und von Fraunhofer, dass sich der Anteil von Hochschulen an Patenten seit dem Jahr 2000 nahezu verdoppelt hat und inzwischen bei rund zehn Prozent liegt (Ménière et al. 2024). //

Literaturhinweise

(siehe auch unter: <https://bit.ly/4bC8KY6>)

Dosi, G., et al. (2006): The relationships between science, technologies and their industrial exploitation: An illustration through the myths and realities of the so-called European Paradox, *Research Policy*, 35(10): 1450-1464.

Draghi, M. (2025): The future of European competitiveness. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Ménière, Y., Frietsch, R., et al. (2024): The role of European universities in patenting and innovation. A study of academic inventions at the EPO. Munich: European Patent Office. epo.org/university-innovation-study.

Nagar, Jay Prakash; Breschi, Stefano; Fosfurri, Andrea (2024): ERC science and invention: Does ERC break free from the EU Paradox? In: *Research Policy* 53 (8): 105038. DOI: 10.1016/j.respol.2024.105038.

Nickel, S., Reum, N. (2025): Wissensbasiertes Hochschulmanagement. Analyse zur Nutzung von Erkenntnissen der Wissenschafts- und Hochschulforschung. Gütersloh: CHE.

Schmoch, U., Eickelmann, A.; Henke, J.; Krieger, B.; Schmoch, U.; Spanjol, J.; Witzigmann, F. (Hrsg.) (2025a): Erfolgreiche Gestaltung von Wissenstransfer an Hochschulen – Ein Leitfaden für Hochschulleitungen und Wissenschaftsministerien. Karlsruhe: Fraunhofer ISI. Verfügbar unter <https://www.isi.fraunhofer.de/content/dam/isi/dokumente/p/2025/Buch-Gestaltung-von-Wissenstransfer.pdf>

Schmoch, U., Hölscher, M., Komaromi, P., & Berghäuser, H. (2025b): Wissenstransferprofile in Deutschland. Fächerspezifische Unterschiede an Universitäten. *die hochschule* 1-2/2025: 157-173. Verfügbar unter: <https://www.hof.uni-halle.de/publikation/wissenstransfer-und-hochschulentwicklung-impluse-aus-der-hochschulforschung/>

KEINE WISSENSCHAFT OHNE MANAGEMENT!



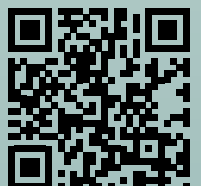
DUZ WISSENSCHAFT & MANAGEMENT

Das Digital-Magazin aus der Community für die Community – praxisnah, reflektiv, innovativ. Zum Informieren, Mitdiskutieren und Mitwirken.

Als Open Access-Format kostenfrei zugänglich für alle, die dafür sorgen wollen, dass Wissenschaftseinrichtungen professionell gemanagt werden.

Neben hochwertiger Information eine Plattform für Vernetzung, kollegialen Austausch und mehr Sichtbarkeit für die eigene Profession.

Weitere Informationen finden Sie in unseren Mediadaten unter:
www.duz.de/de/wissenschaftskarriere/mediadaten



Führung radikal neu denken

Wissenschaftseinrichtungen ringen darum, sich das Label „exzellent“ anzuheften. Das erhöht ihr Renommee und den Zugang zu Fördertöpfen. Doch um dauerhaft herausragend zu sein, ist muss sich die Führungskultur radikal ändern. Sieben Wissenschaftlerinnen unter der Federführung von Prof. Dr. Ulrike Beisiegel haben zehn Empfehlungen erarbeitet, wie der Weg zu einer integrativen, transparenten und partizipativen Führungskultur etabliert werden kann

Wissenschaftliche Einrichtungen tragen mit ihrem gebündelten Wissen und ihrer methodischen Vielfalt zum geistigen und kulturellen Reichtum der Gesellschaft und ihrer Weiterentwicklung bei. Dabei werden nicht nur in ihren Kernfeldern von Forschung und Lehre zahlreiche Anforderungen an die wissenschaftlichen Einrichtungen gestellt, sondern ihre weiteren Aktivitäten umfassen auch Transfer, Internationalisierung, Marketing, Diversitäts- und Nachhaltigkeitsmanagement sowie Fundraising. Sie können in ihrem Wirken auf unterschiedliche Erfahrungen und Perspektiven bauen. Um kraftvoll und überzeugend in einem komplexen und dynamischen Umfeld zu agieren, bedürfen sie einer integrativen, transparenten und partizipativen Führungskultur. Dazu gehören nicht nur Entscheidungsfähigkeit, sondern auch die Herstellung von Transparenz und die Vermeidung von Machtmissbrauch. Nur dann sind wissenschaftliche Einrichtungen attraktive Arbeitgeber. Die Transparenz schafft auch das notwendige Vertrauen für die gesellschaftliche Akzeptanz von Wissenschaft. Das Erstarken und die steigende Anzahl autokratischer Systeme sind mit zunehmenden Bedrohungen der Wissenschaft verbunden, und es erscheint daher geboten, sich ihrer Stärken zu vergewissern.

Die folgenden zehn Empfehlungen zur Führungskultur nennen die besonderen Bedarfe und Ansprüche, die sich an die Leitung wissenschaftlicher Einrichtungen knüpfen, und sollten besonders bei der Auswahl von Führungspersönlichkeiten berücksichtigt werden.

1. Weisungsbefugnis von Führungspersonen

Eine Führungspersönlichkeit in einer wissenschaftlichen Einrichtung sollte ihre Gestaltungskraft und Wei-

sungsbefugnis zur positiven Weiterentwicklung der Einrichtung und zum Wohle ihrer Mitglieder einsetzen. Dazu ist eine Vergewisserung über unterschiedliche Perspektiven und Bedarfe ihrer Mitglieder ebenso notwendig wie maximale Transparenz in allen Prozessen.

2. Fachliche und persönliche Autorität

Eine Führungspersönlichkeit sollte auf Grund ihrer fachlichen Leistungen und ihres souveränen und fairen

Die Autorinnen

Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrike Beisiegel (i. R.), ehem. Präsidentin der Universität Göttingen

Prof. Dr. rer. nat. Anja Katrin Boßerhoff, Institut für Biochemie, Lehrstuhl Biochemie und Molekulare Medizin, Friedrich-Alexander-Universität (FAU) Erlangen-Nürnberg

Prof. Dr. Simone Fulda, ehem. Präsidentin der Universität Kiel

Prof. (i. R.) Dr. Katharina Kohse-Höinghaus, Fakultät Chemie, Universität Bielefeld

Prof. Dr. Dr. h.c. Karin Lochte, ehem. Direktorin des Alfred-Wegener-Instituts, Helmholtz-Zentrum für Polar- und Meeresforschung

Andrea Martin, CTO Ecosystem & Associations DACH, AI Advisory Board Member of the Free State of Bavaria – IBM Distinguished Engineer

Prof. Dr. Dr. h.c. Dorothea Wagner, Seniorprofessorin am Karlsruher Institut für Technologie (KIT), Institut für Theoretische Informatik

Zusammenarbeit wird durch Regeln bestimmt, die offen kommuniziert und eingehalten werden.

9. Kommunikation

Führungspersönlichkeiten sind verantwortlich für die Kommunikationsstrukturen und die Kommunikationskultur ihrer Institution. Das Funktionieren einer Organisation beruht auf einer offenen und ehrlichen internen Kommunikation, die die notwendige Transparenz erzeugt. Die Reputation einer Wissenschaftseinrichtung wird auch durch eine gute Kommunikation nach außen bestimmt.

10. Verantwortung und Corporate Identity

Führungspersönlichkeiten haben eine besondere Verantwortung für ihre Einrichtungen und ihre Mitglieder. Ihr Anspruch sollte es sein, Vorbilder für Mitarbeitende und den wissenschaftlichen Nachwuchs zu sein und mit ihrem Handeln Orientierung zu geben. Ihr Engagement und ihre Verbundenheit mit der Institution sind prägend für die Corporate Identity.

Diskutieren Sie mit!

Das Thesenpapier „Führungskultur in der Wissenschaft“ basiert auf verschiedenen Gesprächsrunden, die die Autorinnen mit Führungskräften aus Wissenschaft und Wirtschaft geführt haben. Sie betrachten ihr Papier als Auftakt, um eine weiterführende Diskussion und einen Veränderungsprozess im Wissenschaftssystem anzustoßen. **Diskutieren Sie mit, senden Sie Ihre Meinungen, Erfahrungen und Vorschläge an Prof. Dr. Ulrike Beisiegel: ulrike.beisiegel@gwdg.de**

Zum Weiterlesen:

Für Gleichstellung in der Wissenschaft zu sorgen, ist eine zentrale Aufgabe von Führungsverantwortlichen in Hochschulen und Forschungseinrichtungen. Doch es gibt nach wie vor vielfältige, vor allem strukturell bedingte Barrieren, die den Aufstieg von Frauen im Wissenschaftssystem behindern. Im **DUZ-Sonderteil „Gläserne Decke“** stellen Multiplikatorinnen und Multiplikatoren aus der Wissenschaft dar, was getan werden muss, um eine Kehrtwende herbeizuführen. Hier geht es zum direkten *Download*. //

Anzeige



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 umwobenen Spitzenforscher*innen, Nachwuchswissenschaftler*innen und Seitenwechsler*innen.

Kontakt:
DUZ Anzeigenteam
[anzeigen\(at\)duz.de](mailto:anzeigen(at)duz.de)

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

Unsere Mediadaten finden Sie hier:





Prof. Dr. Doris Weßels ist Wissenschaftliche Leiterin des Zukunftslabors Generative KI an der FuE-Zentrum FH Kiel GmbH. doris.wessels@haw-kiel.de | Foto: Andreas Diekötter

Geliebte oder bedrohliche „Zauberlehrlinge“?

KI-Agentensysteme verändern den Wissenschaftsbetrieb in einem ungeahnten Tempo und erfordern eine eigene KI-Governance | Von Doris Weßels

Die Entwicklung moderner KI-Systeme gleicht an vielen Stellen dem Spannungsfeld von Magie und Kontrollverlust in Goethes Ballade „Der Zauberlehrling“. Es geht aber nicht darum, Besen zum Wasserholen zu animieren, sondern KI-Agenten-Systeme einzusetzen, die eigenständig Hypothesen generieren, Experimente planen, ggf. sogar durchführen und wissenschaftliche Publikationen verfassen sollen. Was vor wenigen Jahren noch wie Science-Fiction anmutete, wird immer mehr zur Realität: KI-Agentensysteme verändern den Wissenschaftsbetrieb in einem ungeahnten Tempo. Dieser Dynamik und den Implikationen, bis hin zum drohenden Kontrollverlust, muss sich das Wissenschaftsmanagement nicht erst morgen, sondern bereits heute stellen.

Die weltweite KI-Entwicklung verläuft nach wie vor mit ungebremster Geschwindigkeit. OpenAI kündigte an, bis 2028 vollautonome KI-Forscher zu entwickeln, die komplette wissenschaftliche Projekte selbstständig durchführen können. Google stellte mit dem „AI co-scientist“ ein Multi-Agentensystem vor, das Hypothesen generiert, Literatur durchsucht und Forschungspläne erstellt. Japan investiert massiv in „Au-

tonomous Labs“, das heißt vollautomatisierte Labore, die von der Hypothese bis zur Publikation eigenständig arbeiten. Das indische IIT Delhi entwickelte mit Beteiligung deutscher und dänischer Forscher:innen den KI-Agenten AILA, der Rasterkraftmikroskope autonom bedient und Aufgaben, die früher einen ganzen Tag dauerten, in zehn Minuten erledigt.

Besonders bemerkenswert: Nachdem im März 2025 der KI-Agent AI Scientist von Sakana.ai erfolgreich die erste Peer-reviewed Publikation erstellt hatte, publizierte zwei Monate später im Mai 2025 der KI-Agent „Zochi“ ein Peer-Review-Paper auf einer A*-Konferenz. Für Aufmerksamkeit sorgte auch die Stanford University mit der „Agents4Science“ im Oktober 2025 als weltweit erste Konferenz, bei der KI-Autorenschaft nicht nur erlaubt, sondern erforderlich war, und KI auch als Gutachter für die eingereichten Beiträge eingesetzt wurde.

Die Implikationen erschüttern den Wissenschaftsbetrieb in seinen Grundfesten. Wenn ein nur wenige Minuten dauernder Durchlauf eines KI-Forschungsagenten die mehrmonatige Arbeit von Forscher:innen

erledigen kann, stellen sich fundamentale Fragen: Wie bewerten wir zukünftig wissenschaftliche Leistung? Wer haftet für fehlerhafte KI-generierte Ergebnisse? Wie sichern wir Forschungsintegrität, wenn KI-Agenten autonom publizieren?

Gleichzeitig entstehen neue Anforderungen an die Infrastruktur. Das „Science Context Protocol (SCP)“ aus Shanghai will ein globales Netz autonomer wissenschaftlicher Agenten ermöglichen, mit über 1600 integrierten Tools. Mit Frameworks wie „Paper2Agent“ wird eine Zukunft sichtbar, in der eine Methodik aus einem wissenschaftlichen Paper automatisch in einen interaktiven KI-Agenten überführt und zur eigenen Nutzung bereitgestellt werden kann.

Der ehemalige OpenAI-Forschungsleiter Andrej Karpathy hat 2025 mit seinem „Reality Check“ zur Vorsicht gemahnt, weil den KI-Agenten noch Gedächtnis, Multimodalität und Robustheit fehlten. Agentische KI-Systeme sind keine „Zauberstäbe“, sondern neue Prozesse, die hoch risikoreich sind und neue Kontrollmechanismen erfordern. Besonders deutlich werden die Sicherheitsrisiken bei KI-gestützten „virtuellen Mitarbeiter:innen“ mit eigenen Accounts und Passwörtern in Unternehmensnetzwerken. Neue Fragen der Cybersicherheit, Zugangskontrollen und Verantwortlichkeit entstehen, nicht nur für die Wirtschaft, sondern auch für Hochschulen und Forschungseinrichtungen.

Viele Forscher:innen haben bereits Erfahrungen gesammelt mit Digital Research Assistant Tools wie Elicit, Consensus oder Undermind, aber mit KI-Agentensystemen treten wir in die nächste KI-Evolutionsstufe ein. Damit ist die Bedeutung von KI-Governance sprunghaft angestiegen: Wann dürfen KI-Agenten eingesetzt werden? Wie wird ihre Nutzung dokumentiert? Welche Qualitätssicherung greift? Die Entwicklung von Richtlinien für KI-generierte Forschung wird im Wissenschaftsmanagement zur Pflichtaufgabe, abgestimmt mit Forschungsförderern wie etwa der Deutschen Forschungsgemeinschaft und den Wissenschaftsverlagen. Schließlich erfordert die Entwicklung auch ausreichend finanzielle Mittel für den Kauf von Lizenzen, technischen Plattformen und der kontinuierlichen Qualifizierung der Forscher:innen und Akteur:innen im Verwaltungsbereich. Aber es wird auch organisatorische Anpassungen geben müssen. Der „AI-Literacy-Beauftragte“ könnte zukünftig so

selbstverständlich sein wie heute der Datenschutzbeauftragte. Die „Zauberlehrlinge“ sind da. Anders als in Goethes Ballade wird kein Meister kommen und die Geister wieder bannen. Es liegt an uns, die neuen Potenziale zu nutzen und gleichzeitig die Risiken im Bann zu halten. Die neue Führungskompetenz „AI Leadership“ wird zum zentralen Zukunftsprozess im agentischen Zeitalter. //

Handlungsempfehlungen

1. Pilotprojekte starten: Testen Sie ausgewählte Forschungsagenten-Systeme in kontrollierten Umgebungen, um erste Erfahrungen zu sammeln.
2. KI-Governance-Framework entwickeln: Erarbeiten Sie mit allen relevanten Stakeholdern Richtlinien für den Einsatz von KI-Agenten in der Forschung mit dem besonderen Fokus auf Transparenzpflichten und Qualitätssicherung.
3. KI-Kompetenzen fördern: Schulen Sie kontinuierlich Forscher:innen und Mitarbeiter:innen in der Verwaltung im Umgang mit KI-Forschungsagenten.
4. Infrastruktur prüfen: Evaluieren Sie, welche Software-Lizenzen für KI-Systeme sinnvoll sind.
5. Netzwerke nutzen: Tauschen Sie sich mit anderen nationalen und internationalen Forschungseinrichtungen aus.

<https://bit.ly/ki-forschungsagentensysteme>

ZWM-Webinar
„KI-Agenten in der Forschung“ am 02.12.2026:
<https://bit.ly/4dcFJUb>

Die Kolumne „Innovationen im Wissenschaftsmanagement“ wird vom Zentrum für Wissenschaftsmanagement e. V. (ZWM) in Kooperation mit unserem Netzwerk herausgegeben. Sie erscheint regelmäßig in DUZ Wissenschaft & Management.

www.zwm-speyer.de



Die Gründungsbegleiterin

Sarah Cappel ist Persönliche Referentin der (Gründungs-)Dekanin der Medizinischen Fakultät der Universität Augsburg. Um ihre Tätigkeit meistern zu können, nimmt sie immer wieder Workshops beim ZWM wahr | Das Gespräch führte Theo Hafner



Sarah Cappel

Die Archäologin ist seit 2017 als Persönliche Referentin der (Gründungs-)Dekanin der Medizinischen Fakultät der Universität Augsburg tätig. 2019 absolvierte sie beim ZWM den Lehrgang für Persönliche ReferentInnen, 2020 den Workshop Kommunikation an Schnittstellen sowie 2025 den Workshop Moderation und Management von Gremien und Projektgruppen. | Foto: Samuel Tschaffon/Universitätsklinikum Augsburg

Frau Cappel, beim Blick auf Ihre aktuelle Tätigkeit: Was sind typische Elemente?

Als Referentin der Dekanin habe ich die Gründungsphase der Fakultät begleitet, die sich nun dem Ende zuneigt. Tatsächlich habe ich 2017 als zweite Mitarbeiterin nach meiner Chefin auf der „grünen Wiese“ angefangen und war erst einmal für alle Bereiche zuständig. Dann kam relativ schnell unser Geschäftsführer dazu, der die baulichen und die Personalthemen übernommen hat. Meine Aufgabe war es hauptsächlich, das Gremien- und das Berufsmanagement aufzubauen. Mittlerweile ist das Gremienmanagement meine zentrale Aufgabe: Ich betreue den Fakultätsvorstand und den Fakultätsrat, aber arbeite zum Beispiel auch dem Klinikumsvorstand oder dem Aufsichtsrat des Universitätsklinikums zu, oder bin beratendes Mitglied des Dekanats in der Bibliothekskommission der medizinischen Fakultät. Darüber hinaus bin ich Ansprechpartnerin für sämtliche Bereiche, sei es fakultätsintern wie universitätsweit, vom Universitätsklinikum über unsere Kooperationskrankenhäuser bis hin zu Anfragen aus dem Ministerium oder auch anderen externen Stellen. In der Regel ist es so: Wenn jemand nicht genau weiß, an wen er sich wenden soll, landet die Anfrage zunächst bei mir.

Wie kommen Sie als Archäologin denn hier an der medizinischen Fakultät mit den fachlichen Aspekten zu recht? Was an Erwartungen wird an Sie herangetragen oder gefordert?

Da habe ich eine Vorbildung durch meine vorherigen Tätigkeiten mitgebracht. Nach einem Verlagsvolontariat habe ich als Wissenschaftliche Hilfskraft in der Koordinationsstelle für den Mediziner-test und in der Studierendenauswahl für die Medizinische Fakultät Heidelberg gearbeitet. Daher waren mir sowohl die administrativen Abläufe als auch die medizinische Fachkultur schon vertraut – mein Weg zur Studienkoordinatorin begann dort. Meine damalige (und heutige) Chefin bekam 2017 das Angebot, in Augsburg die medizinische Fakultät aufzubauen und hat mich gefragt, ob ich mir vorstellen könnte, als Persönliche Referentin mit nach Augsburg zu gehen. Damals hatte ich 14 Tage Zeit, mich zu entscheiden – und nahm an.

Diese Aufbauphase muss für Sie sehr spannend gewesen sein, oder?

Gewissermaßen dauert die Aufbauphase immer noch an; zurzeit hat die Fakultät ungefähr 70 Professuren, geplant sind 100. Und wir sind auch infrastrukturell noch im Ausbau, es entstehen noch neue Gebäude. Ich sitze hier im ersten fertigen Gebäude auf dem Medizincampus, dem Lehrgebäude, das im Oktober 2024 eröffnet wurde. Noch im Bau befindlich ist das erste Forschungsgebäude, das Institut für theoretische Medizin, das voraussichtlich 2026/2027 in Betrieb gehen wird, das nächste ist schon in Planung.

Eine Aufbausituation ist mit nichts vergleichbar, man hat keine Vorbilder und macht alles zum ersten Mal. In den anderen Fakultäten hatte ich zwar immer AnsprechpartnerInnen, doch zum einen arbeiten diese schon seit 20 Jahren mit ihren etablierten Prozes-

sen und zum anderen ist die Medizin dann doch noch einmal anders als andere Fakultäten. Auch für die Universität war das ein Lernprozess: Es kam mit dem Universitätsklinikum eine unabhängige Institution hinzu, die ganz anders funktioniert als eine Universität und die sich erstmal darauf einstellen musste, nicht nur für Krankenversorgung zuständig zu sein, sondern auch für Forschung und Lehre. Also ein sehr großer Change Prozess für alle Beteiligten. Wir haben nach und nach überlegt, was priorisiert werden muss: u.a. wen müssen wir zuerst berufen, damit die Lehre und der erste Modellstudiengang in Bayern 2019 starten kann wie geplant?

Und wann im Laufe der ganzen Aufbauarbeit und des beruflichen Prozesses, sich selbst gewissermaßen neu zu erfinden, sind Sie zu dem Schluss gekommen: Jetzt bin ich offensichtlich Wissenschaftsmanagerin geworden, gab es einen derartigen Zeitpunkt überhaupt?

Mich als Wissenschaftsmanagerin zu verstehen, war ein Schritt, den ich tatsächlich erst konkret mit dem Lehrgang für Persönliche ReferentInnen gemacht habe. Natürlich war mir bereits vorher klar, dass ich jetzt nicht mehr Wissenschaftlerin bin. Neben den theoretisch vermittelten Inhalten im Lehrgang hat mir für mein eigenes Rollenverständnis auch der Austausch mit den anderen Lehrgangs-TeilnehmerInnen sehr geholfen, die in ähnlichen Positionen oder an einem ähnlichen Punkt ihrer Karriere waren und sich vergleichbare Fragen gestellt haben, um die eigene Rolle zu definieren.

Würden Sie selbst die Fortbildungen des ZWM weiterempfehlen?

Ja, würde ich und habe ich. Oft muss ich das ZWM per se gar nicht empfehlen, weil doch sehr viele in der Welt des Wissenschaftsmanagements es als Institution kennen. Häufig ist es so, dass die KollegInnen sich schon passende Schulungen herausgesucht haben und dann auf mich zukommen, um nach meinen Erfahrungen zu fragen, ob sich die Weiterbildungsveranstaltungen des ZWM lohnen. Meine Antwort darauf fällt immer absolut positiv aus.

Sie haben in Ihren Aufgaben Sicherheit gewonnen und viele Prozesse mit Ihrer Chefin definiert und etabliert.

Wie ist das heute, was fasziniert Sie aktuell am Arbeitsfeld Wissenschaftsmanagement?

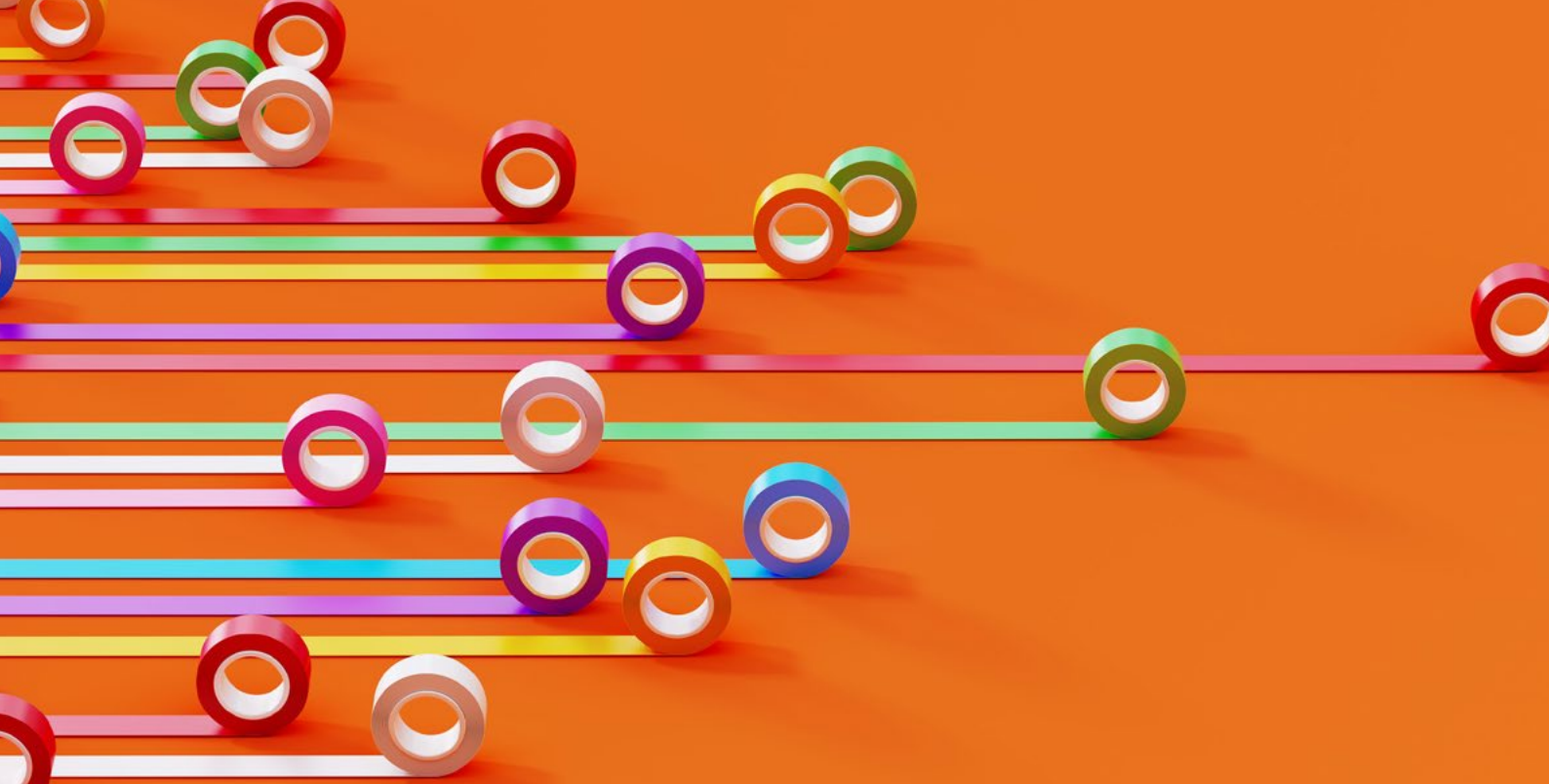
Ich mag, dass es immer abwechslungsreich bleibt; und die Möglichkeit, Konzepte von der Entstehung bis zur Umsetzung zu begleiten und mitzerleben, wie sich etwa die bauliche Entwicklung auf dem Medizin-campus Schritt für Schritt entwickelt. Faszinierend finde ich auch das Ineinandergreifen vieler komplexer Strukturen: Wie sich aus zahlreichen Bausteinen ein stimmiges Ganzes formt und jede und jeder dazu beiträgt. Und ein Hauptgrund, weshalb ich jeden Tag gerne zur Arbeit komme: Wir haben am Dekanat oder auch an der Fakultät insgesamt einfach ein tolles Team, mit dem das Zusammenarbeiten wirklich Freude macht.

Wenn Sie als Mentorin beruflichen Novizen den Einstieg ins Wissenschaftsmanagement begleitend erleichtern wollten, was für Tipps würden Sie geben – ausgehend von Ihrem persönlichen Erfahrungshorizont?

Möglichst viel Austausch suchen mit Personen, die bereits im Wissenschaftsmanagement tätig sind, auch mal informell anfragen: Wie läuft das denn so bei Euch, was beinhaltet die Tätigkeit, worauf müsst Ihr achten? Ich habe diese Möglichkeit damals genutzt. Über die Vermittlung meiner Chefin und des Leiters des Studiendekanats habe ich mit dem Persönlichen Referenten des Dekans in Heidelberg ein langes Gespräch geführt: Worauf lasse ich mich da eigentlich ein? Das war dann aufgrund der Aufbausituation nicht ganz vergleichbar, doch erhielt ich dadurch schon einmal einen ersten Eindruck von der Tätigkeit.

Und dann ist es natürlich wichtig, sich einen fundierten Überblick über den Bereich verschaffen, in den man sich einarbeiten möchte und vor allem Fragen zu stellen und aktiv auf Menschen zuzugehen. Auf diesem Wege schafft man sich schon erste Netzwerke in der Institution. Darüber hinaus sollte man einfach Freude und auch Interesse daran haben, eine dienstleistende Rolle einzunehmen: andere zu unterstützen, zu beraten und ihnen den Weg zu erleichtern.

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



Ihre Weiterbildung macht den Unterschied!

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

- Online-Lehrgang Wissenschaftsmanagement
ab 19.06.2026
- Lehrgang Forschungsmanagement
ab 16.09.2026
- Online-Lehrgang Wissenschaftsmanagement Advanced
ab 17.09.2026
- Lehrgang Karriereberatung
ab 01.10.2026
- Online-Lehrgang Forschungsmanagement Advanced
ab 26.11.2026
- Lehrgang Wissenschaftsmanagement
ab 30.11.2026