

Forschungsmanagement

# White Paper

Professionalisierung des Berufsfelds  
Forschungsmanagement –  
Aktuelle Impulse der EU

Kontakt

Zentrum für Wissenschaftsmanagement e.V.  
Freiherr-vom-Stein-Str. 2  
67346 Speyer

+49 6232 654 164  
info@zwm-speyer.de  
www.zwm-speyer.de

**Whitepaper zur Professionalisierung im Forschungsmanagement**

Stand: 11.05.2026

# **Professionalisierung des Berufsfelds Forschungsmanagement – Aktuelle Impulse der EU**

Von Henning Rickelt

# Inhalt

1.	Einleitung.....	3
2.	Forschungsmanagement in Europa zwischen Anspruch und Wirklichkeit.....	3
2.1	Höherer Stellenwert von F&I in der EU-Politik .....	4
2.2	Höherer Stellenwert des Forschungsmanagements in F&I .....	4
2.3	Ausbaubedürftige Leistungsfähigkeit des Forschungsmanagements.....	5
3.	Exkurs: Was bedeutet Professionalisierung? .....	7
4.	Initiativen und Projekte.....	8
4.1	Politischer Rahmen und Governance .....	8
4.2	ERA Action 17 „Research Management Initiative“ .....	11
4.3	RM ROADMAP .....	12
4.4	CARDEA .....	13
4.5	RM FRAMEWORK.....	14
4.6	ERA Action „A new Era in Research Management“ .....	15
4.7	HORIZON-WIDERA-2025-06-ERA-01 „Rolling out the ERA Policy Agenda results“ – Projekte ERMA und REMAP .....	16
4.8	HORIZON-WIDERA-2026-04-WIDENING-01 „Research Management Facility“ .....	17
4.9	HORIZON-WIDERA-2027-02-WIDENING-02 „ERA Research Managers“ .....	17
4.10	Weitere Aktivitäten zur Professionalisierung des Forschungsmanagements .....	18
5.	Zusammenfassung der Nutzeneffekte .....	18
6.	Fazit und Ausblick.....	20

# 1. Einleitung

Seit dem Anstoß des “Neuen Europäischen Forschungsraums” im Jahr 2020 werden in mehreren EU-Initiativen und -Projekten wesentliche Bausteine für eine Professionalisierung des Forschungsmanagements in Europa erarbeitet. Wichtige Wegmarken stellen z.B. die Verabschiedung des „European Competence Framework for Research Managers“ oder die aktuelle Ausarbeitung eines Handbuchs für Qualifizierungsangebote im Forschungsmanagement dar. Viele der erarbeiteten Ergebnisse entfalten einen unmittelbaren Nutzen für die Forschungsmanagerinnen und -manager in Europa, aber auch für die Einrichtungen, in denen sie arbeiten, für die Politik, Förderorganisationen, berufliche Netzwerke und weitere Stakeholder wie z.B. Trainingsanbieter, Beratungsfirmen oder IT-Dienstleister.

Dieses Whitepaper bietet einen Überblick über die Hintergründe und Inhalte der verschiedenen Aktivitäten, die bisherigen und weiterhin zu erwartenden Ergebnisse sowie darüber, wie diese zu einer Stärkung und Professionalisierung des Forschungsmanagements in Europa beitragen. Das Zentrum für Wissenschaftsmanagement ist an einigen der aufgezeigten Initiativen und Projekte aktiv beteiligt.

## 2. Forschungsmanagement in Europa zwischen Anspruch und Wirklichkeit

Schon früh hat sich die Europäische Union für eine koordinierte Forschungs- und Innovationspolitik (F&I-Politik) in Europa eingesetzt und dafür zwei wichtige Grundlagen geschaffen:

- die EU-Rahmenprogramme für Forschung und Innovation<sup>1</sup>

Die jeweils mehrjährigen Rahmenprogramme werden seit 1984 aufgelegt und stellen das wichtigste und finanzstärkste Instrument zur Förderung von Forschung und Innovation durch die Europäische Union dar. Das aktuelle Rahmenprogramm HORIZONT EUROPA (Laufzeit: 2021-2027) beinhaltet ein Fördervolumen von 95,5 Mrd. Euro.

- den Europäischen Forschungsraum (EFR)<sup>2</sup>

Der Europäische Forschungsraum bildet den übergeordneten politisch-strategischen Rahmen der gemeinsamen F&I-Politik in der EU und wurde im Jahr 2000 ins Leben gerufen. Er verkörpert die Vision eines „Binnenmarkts für Wissen“, in dem sich Forschende europaweit vernetzen und zusammenarbeiten, ihr Wissen austauschen und dieses gemeinsam nutzen.

---

<sup>1</sup> vgl. [www.eubuero.de/de/eu-forschungspolitik-rp-2573.html](http://www.eubuero.de/de/eu-forschungspolitik-rp-2573.html)

<sup>2</sup> vgl. [www.bmftr.bund.de/DE/Forschung/International/Europa/EuropaeischerForschungsraum/europaeischerforschungsraum\\_node.html](http://www.bmftr.bund.de/DE/Forschung/International/Europa/EuropaeischerForschungsraum/europaeischerforschungsraum_node.html)

Im Jahr 2020 verständigten sich die EU und ihre Mitgliedstaaten auf eine Neuausrichtung des Europäischen Forschungsraums mit dem Ziel, die europäische Zusammenarbeit im Bereich F&I systematisch weiter zu vertiefen, inklusiver zu gestalten und an veränderten Herausforderungen auszurichten („Neuer Europäischer Forschungsraum“).<sup>3</sup> In diesem Zusammenhang wird – erstmals in der Geschichte der europäischen F&I-Politik – der Beitrag des Forschungsmanagements explizit gewürdigt. In der Folge wurden außerdem eine Reihe politischer Initiativen und Förderprojekte aufgelegt, um das Forschungsmanagement in Europa zu stärken und zu professionalisieren.

Das neu erwachte Interesse am Forschungsmanagement lässt sich auf drei Faktoren zurückführen:

## 2.1 Höherer Stellenwert von F&I in der EU-Politik

Mehr denn je sind F&I mit anderen wichtigen Politikbereichen in der EU verzahnt und dazu aufgerufen, deren Ziele zu unterstützen; dem trägt der „Neue Europäische Forschungsraum“ Rechnung. Dabei spielen insbesondere folgende Entwicklungen eine zentrale Rolle:

- Große, z.T. globale ökonomische, ökologische und soziale Herausforderungen unserer Zeit (z.B. der Klimawandel) lassen sich nur evidenzbasiert mit Hilfe wissenschaftlicher Erkenntnisse wirksam bewältigen.
- Europa muss angesichts volatiler geopolitischer Interessen seine „innovationsbasierte Wettbewerbsfähigkeit“ und „technologische Souveränität“ in strategischen Schlüsselbereichen (z.B. Künstliche Intelligenz) sicherstellen.
- Dies erfordert u.a. eine schnellere Umsetzung von F&I-Ergebnissen in Wirtschaft und Gesellschaft.
- Zudem gilt es, die gemeinsamen demokratischen Werte Europas zu wahren und aktiv zu schützen.

## 2.2 Höherer Stellenwert des Forschungsmanagements in F&I

Mit dem Bedeutungszuwachs von F&I wächst auch der Stellenwert des Forschungsmanagements, und zwar sowohl in quantitativer wie auch in qualitativer Hinsicht:

- Mit der Entwicklung der europäischen Länder hin zu „Wissensökonomien“ ist allein der Umfang an Investitionen in Forschung und Entwicklung seit dem 2. Weltkrieg enorm gestiegen.<sup>4</sup> Das Forschungsmanagement musste dementsprechend „mitwachsen“.

---

<sup>3</sup> vgl. <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-13567-2020-INIT/en/pdf>

<sup>4</sup> In absoluten Zahlen wurden im Jahr 2024 EU-weit rund 403,1 Mrd. Euro für Forschung und Entwicklung ausgegeben, gegenüber noch 248,6 Mrd. Euro im Jahr 2014. Das bedeutet einen Anstieg um mehr als 60% allein in diesem Jahrzehnt. Das Fördervolumen der EU-Rahmenprogramme für Forschung und Innovation stieg von 3,3 Mrd. Euro für das erste Forschungsrahmenprogramm (1984-1987) auf 95,5 Mrd. Euro für das aktuelle, neunte Programm HORIZONT EUROPA (2021-2027). Hinter diesen Entwicklungen steckt auch die im Jahr 2000 formu-

- Forschung und Entwicklung sind jedoch nicht nur mengenmäßig gewachsen, sondern auch deutlich anspruchsvoller geworden. Dies zeigen Entwicklungen wie die zunehmende Inter- und Transdisziplinarität der Forschung, internationale Kooperationen, die (gemeinsame) Nutzung kostspieliger Infrastrukturen, der Umgang mit großen Datenmengen, Anforderungen an die Forschungssicherheit u.a.m.
- Viele der damit einhergehenden Anforderungen haben vor allem zu neuen, anspruchsvollen Aufgaben im Bereich des Forschungsmanagements geführt. Wurde Forschungsmanagement lange Jahre vor allem mit einfachen Aufgaben der Verwaltung von Fördermitteln assoziiert, umfasst es heute viele weitere Tätigkeiten wie beispielsweise die Entwicklung von Forschungsstrategien und -profilen, das Management von Forschungsverbänden, Core Facility Management, rechtliche Gestaltungsfragen, Datenmanagement oder Wissenschaftskommunikation. Die Aufzählung ist bei Weitem nicht abschließend.

Forschungsmanagement ist damit zu einem integralen und bedeutsamen Bestandteil der F&I-Wertschöpfungskette geworden. Exzellente Forschung und Innovation sind ohne ein hochqualifiziertes und professionell arbeitendes Forschungsmanagement heute schlichtweg nicht (mehr) denkbar.

## 2.3 Ausbaubedürftige Leistungsfähigkeit des Forschungsmanagements

Ein Blick auf die Situation des Forschungsmanagements zeigt indes, dass dieses den zuvor geschilderten Ansprüchen aktuell nicht gerecht werden kann. Dies gilt in besonderem Maße für die sog. WIDENING-Länder<sup>5</sup>; der Ausbaustand des Forschungsmanagements stellt sich allerdings in ganz Europa – auch innerhalb der einzelnen Länder – als sehr uneinheitlich dar.

Als wichtigste Defizite können genannt werden:

- Es besteht kein ausreichendes Bewusstsein für den Wertbeitrag des Forschungsmanagements. Dies betrifft die politische Ebene in vielen europäischen Ländern und Regionen, aber durchaus auch zahlreiche Leitungsgremien von Hochschulen und Forschungseinrichtungen.
- Entsprechend unterausgestattet sind Forschungsreferate und ähnliche Stellen (sofern überhaupt vorhanden), die Aufgaben des Forschungsmanagements wahrnehmen.
- Aufgaben und Rolle des Forschungsmanagements sind nicht klar, insbesondere fehlt bis

---

lierte Zielsetzung der EU-Staaten, ihre FuE-Intensität (FuE-Ausgaben als Anteil am BIP) auf 3% zu steigern. Aktuell liegt dieser Wert im Durchschnitt bei 2,2% mit großen Unterschieden zwischen den einzelnen Staaten. In den Jahren vor 1960 lag der Wert für die meisten westeuropäischen Länder noch deutlich unter 1%. (Perplexity, 19.04.2026)

<sup>5</sup> Als WIDENING-Länder („Ausweitungsländer“) werden im aktuellen EU-Rahmenprogramm HORIZONT EUROPA „Länder mit geringerer Ful-Leistung“ bezeichnet, die besondere Vorteile bei der Förderung aus dem Programm genießen. In der EU sind dies die zuletzt aufgenommenen Mitgliedstaaten der EU-13 (Bulgarien, Estland, Kroatien, Lettland, Litauen, Malta, Polen, Rumänien, die Slowakei, Slowenien, Tschechien, Ungarn und Zypern) sowie Griechenland und Portugal. Außerdem werden „Regionen in äußerster Randlage“ (z.B. die französischen Überseegebiete) sowie die meisten der mit der EU assoziierten Staaten, insbesondere in Ost- und Südosteuropa und Afrika, hinzugezählt.

heute eine einheitliche Definition des Begriffs Forschungsmanagement. Was gehört dazu, was nicht? An vielen Stellen wird Forschungsmanagement nach wie vor mit untergeordneten Verwaltungs- und Unterstützungsaufgaben gleichgesetzt und nicht mit dem anspruchsvollen Aufgabenportfolio, das es heute kennzeichnet.

- Forschungsmanagement ist kein etabliertes Berufsfeld. Elemente, die ein solches konstituieren würden, z.B. berufsspezifische Regelungen und Netzwerke, definierte Kompetenzanforderungen, Karrierewege oder Weiterbildungen, sind bislang nur teilweise ausgeprägt. Soweit Qualifizierungs- oder Vernetzungsangebote existieren, sind diese fragmentiert und die Zugangsmöglichkeiten zu ihnen ungleich verteilt.
- Forschungsmanagement findet keine ausreichende Berücksichtigung in F&I-Förderprogrammen.

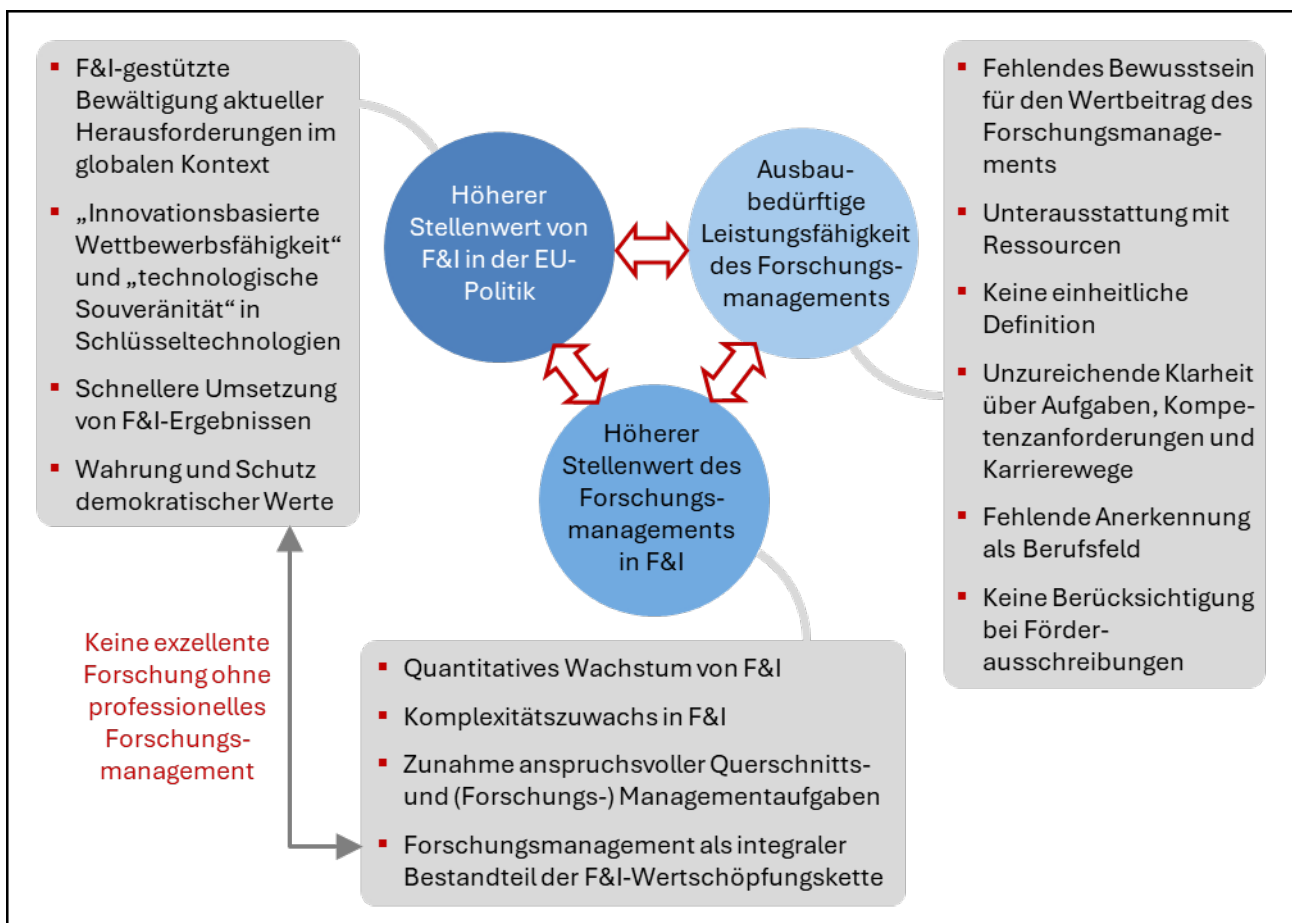


Abb. 1: Begründungskontext für die EU-Förderung des Forschungsmanagements

### 3. Exkurs: Was bedeutet Professionalisierung?

An dieser Stelle soll kurz beleuchtet werden, was unter dem Begriff der Professionalisierung (hier: des Forschungsmanagements) zu verstehen ist.

In einem weiteren Sinne meint Professionalisierung die Entwicklung bestimmter Tätigkeiten hin zu einem eigenständigen Beruf (ein Beruf entsteht). Wissenschaftliche Untersuchungen zeigen, dass ein solcher Prozess über die Herausbildung bestimmter Attribute beschrieben werden kann, die das neue Berufsbild kennzeichnen und die oft auch in einer bestimmten zeitlichen Abfolge entstehen:

- Wahrnehmung als systematisch auftretendes, langandauerndes Tätigkeitsfeld mit bestimmten Tätigkeitsmerkmalen und eigenem beruflichen Selbstverständnis<sup>6</sup>
- Herausbildung berufsspezifischen Wissens mit einer eigenen Terminologie
- Formale Aus- und Weiterbildung
- Selbstkontrolle durch Berufsverbände und Netzwerke
- Ausprägung berufsethischer Verhaltenskodizes
- Entstehung beruflicher Regelungen und Vorschriften

In einem engeren Sinne meint Professionalisierung darüber hinaus die Entstehung und Umsetzung zunehmender Qualitätsanforderungen in einem bereits bestehenden Beruf (der Beruf wird „professioneller“ ausgeübt). Ein Beispiel hierfür wäre die Akademisierung von Tätigkeiten, die bislang als Ausbildungsberuf ausgeübt werden konnten. Beide Betrachtungsweisen von Professionalisierung beinhalten sowohl eine individuelle Dimension (bezogen auf die einzelne Person, die den Beruf ausübt) als auch eine kollektive Dimension (bezogen auf das gesamte Berufsfeld).

Mit Blick auf das Forschungsmanagement in Europa lässt sich argumentieren, dass sich die verschiedenen Formen und Dimensionen der Professionalisierung derzeit parallel vollziehen. Dabei ist das Bild ausgesprochen heterogen. Während in einigen Ländern viele der zuvor genannten Attribute weiter entwickelt sind, stehen andere Länder noch am Anfang. Gleiches gilt für einzelne Einrichtungen und die beruflichen Akteure selbst, also die Forschungsmanagerinnen und Forschungsmanager. Die Professionalisierung des Forschungsmanagements in Europa beinhaltet damit sowohl die Herausbildung beruflicher Standards als auch die Angleichung disparater Verhältnisse in deren Implementierung. Beides ist für ein flächendeckendes leistungsstarkes Forschungsmanagement, welches seiner Rolle bei der Gestaltung und Umsetzung exzellenter F&I in Europa gerecht werden soll, unerlässlich.

---

<sup>6</sup> Zur Entwicklung der beruflichen „Identität“ von Forschungsmanagerinnen und -managern vgl. folgenden sehr lesenswerten Beitrag: <https://www.emerald.com/books/oa-edited-volume/chapter-pdf/9025206/978-1-80382-701-820231025.pdf>

## 4. Initiativen und Projekte

### 4.1 Politischer Rahmen und Governance

Im Kontext des „Neuen Europäischen Forschungsraums“ fördert die EU die Stärkung und Professionalisierung des Forschungsmanagements über eine Reihe aufeinander abgestimmter Initiativen und Projekte. Dabei sind vor allem zwei Förderstränge von Bedeutung:

- EFR-Maßnahmen („ERA Actions“)

Bei den ERA Actions handelt es sich um freiwillige Initiativen, die die EU-Kommission und die EU-Mitgliedstaaten im Rahmen ihrer politischen Zusammenarbeit gemeinsam zur fokussierten Realisierung der Ziele des Neuen EFR umsetzen. Einbezogen werden auch ausgewählte assoziierte Staaten sowie weitere Stakeholder-Organisationen<sup>7</sup>, soweit sich diese an den Initiativen beteiligen. Hierzu werden in der Regel Arbeitsgruppen aus Vertreterinnen und Vertretern der EU-Kommission, der beteiligten Staaten und Organisationen gebildet, die bestimmte Aktivitäten selbst durchführen, anstoßen oder koordinieren. Sie achten dabei auch auf die Abstimmung mit anderen politischen Initiativen, Förderprojekten oder parallelen Aktionen auf nationaler Ebene. Die Arbeiten und ihre Ergebnisse (z.B. Durchführung von Workshops, Informationskampagnen, Erarbeitung von Politikempfehlungen) wirken zumeist eher mittelbar auf die Erreichung der angestrebten Ziele.

Zur Stärkung und Professionalisierung des Forschungsmanagements in Europa wurden bislang zwei ERA Actions aufgelegt.<sup>8</sup>

- Förderprojekte im Rahmen von HORIZONT EUROPA

Detaillierte Konzepte, Instrumente und Mechanismen zur Stärkung und Professionalisierung des Forschungsmanagements werden hingegen wesentlich in Förderprojekten im Rahmen von HORIZONT EUROPA ausgearbeitet und umgesetzt. Die Arbeit in den Projekten erfolgt unter der Aufsicht der Generaldirektion Forschung und Innovation (DG RTD) sowie der Exekutivagentur für Forschung (REA) der EU-Kommission und ist ihrerseits abgestimmt auf die Aktivitäten in den ERA Actions sowie den weiteren Initiativen im Rahmen des Neuen EFR und darüber hinaus.

---

<sup>7</sup> z.B. Verbünde von Hochschulen und Forschungseinrichtungen, Förderinstitutionen, Netzwerk- und Expertenorganisationen

<sup>8</sup> Die ERA Actions basieren auf dem „Pakt für Forschung und Innovation in Europa“ vom 26.11.2021 (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32021H2122>). Dieser bildet die Grundlage der Zusammenarbeit im Neuen EFR und hat eine Laufzeit von 10 Jahren. Die Umsetzung des Paktes und damit der Ziele des Neuen EFR wird über sog. Politische EFR-Agenden („ERA Policy Agendas“) mit jeweils dreijähriger Laufzeit gesteuert, die die verschiedenen durchzuführenden Maßnahmen beschreiben.

Die erste ERA Policy Agenda 2022-2024 (<https://european-research-area.ec.europa.eu/policy-agenda-2022-2024>) umfasste 20 ERA Actions, darunter als ERA Action 17 die „Research Management Initiative“.

Die aktuelle ERA Policy Agenda 2025-2027 (<https://european-research-area.ec.europa.eu/era-policy-agenda-2025-2027>) knüpft an die ERA Policy Agenda 2022-2024 an und umfasst acht ERA Actions sowie weitere 11 Structural Policies (Maßnahmenpakete mit eher langfristiger, struktureller Wirkungsperspektive), darunter – diesmal ohne Nummerierung – die ERA Action „A new Era in Research Management“.

Bislang hat die EU-Kommission fünf Förderprojekte, basierend auf drei verschiedenen Ausschreibungen in den Arbeitsprogramme 2021-2022, 2023-2024 und 2025 von HORIZONT EUROPA bewilligt. Zwei weitere Ausschreibungen enthält das aktuelle Arbeitsprogramm 2026-2027 von HORIZONT EUROPA.

Einen Überblick über die bisherigen ERA Actions und Förderprojekte bietet Abbildung 2.

Insgesamt lassen sich die genannten Initiativen und Projekte, was deren Arbeitsschwerpunkte und -ergebnisse betrifft, in zwei Phasen einteilen:

In einer ersten Phase (bestehend aus der ersten ERA Action sowie den ersten drei Förderprojekten RM ROADMAP, CARDEA und RM FRAMEWORK) geht es um die Schaffung wichtiger Grundlagen zur Stärkung und Professionalisierung des Forschungsmanagements in Europa. Darunter fallen zunächst die Erhebung zentraler Daten und Informationen zur Situation des Forschungsmanagements, die genauere Analyse seiner Herausforderungen sowie die Entwicklung von Handlungsstrategien, Konzepten, Instrumenten und Politikempfehlungen.

Mit der zweiten Phase (bestehend aus der zweiten ERA Action sowie den nachfolgend bewilligten Projekten) geht der Fokus auf die Umsetzung und den Roll-Out der zuvor entwickelten Konzepte sowie auf deren nachhaltige Verankerung über, nicht zuletzt in den WIDENING-Ländern.

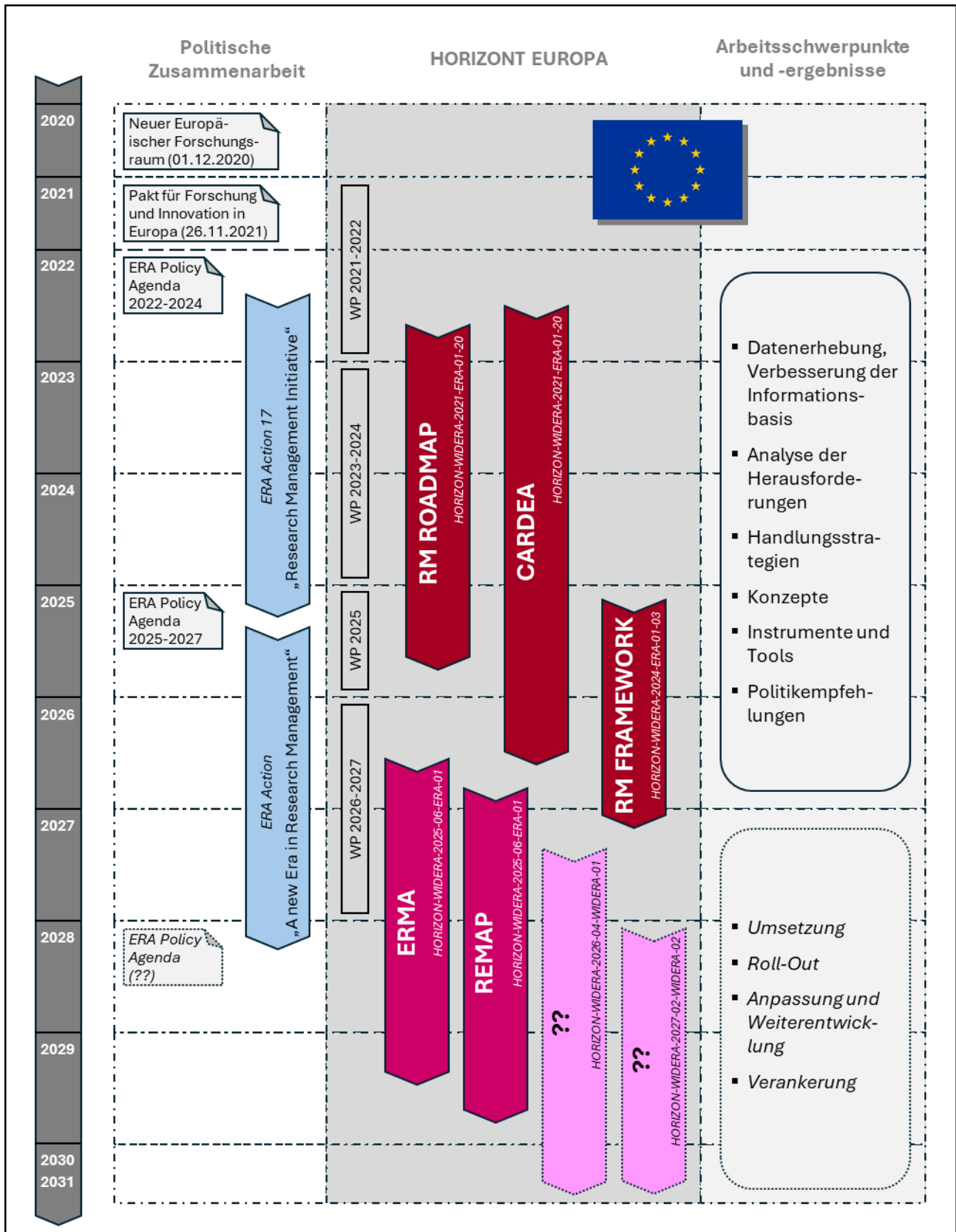


Abb. 2: Überblick über ERA Actions und Förderprojekte aus HORIZONT EUROPA

## 4.2 ERA Action 17 „Research Management Initiative“

Die erste ERA Policy Agenda 2022-2024 definierte 20 verschiedene ERA Actions, darunter ERA Action 17 als „Research Management Initiative“. <sup>9</sup> Die Maßnahme wurde formal von insgesamt 16 EU-Mitgliedstaaten unterstützt, in einem erweiterten Arbeitskreis waren allerdings so gut wie alle EU-Mitgliedstaaten, einige assoziierte Staaten sowie Stakeholder-Organisationen vertreten. Wie alle ERA Actions hatte ERA Action 17 (ideelle) „Sponsoren“, dies waren die EU-Mitgliedstaaten Deutschland und Ungarn sowie der Universitätsverbund AURORA<sup>10</sup>. Deren Vertreterinnen und Vertreter bildeten die Kernarbeitsgruppe, wobei auf Seiten der Mitgliedstaaten Deutschland und Ungarn neben Regierungsvertretern auch Experten aus weiteren Organisationen aktiv mitarbeiteten (im Rahmen der deutschen Sponsorenschaft das ZWM).



In der ERA Action wurden – parallel zu den Arbeiten in den Projekten RM ROADMAP, CARDEA und RM FRAMEWORK – verschiedene Herausforderungen des Forschungsmanagements in Europa sowie entsprechende Lösungsansätze in vier Handlungsfeldern diskutiert und zusammengestellt:

- Recognition (Anerkennung des Berufsfelds)
- Upskilling (Aus- und Weiterbildung)
- Networking (Austausch und Vernetzung)
- Capacity Building (Ausbau der Forschungsmanagement-Kapazitäten, v.a. in den WIDENING-Ländern)

Die Arbeit wurde ko-kreativ in regelmäßigen Meetings der Kernarbeitsgruppe vorangetrieben und in Ad-hoc-Workshops (je 1 pro Handlungsfeld) mit den übrigen Beteiligten rückgekoppelt. Zentrale Ergebnisse der Arbeit sind:

- **Politikempfehlungen** zu allen vier Handlungsfeldern für die EU-Ebene und die Ebene der Mitglied- bzw. assoziierten Staaten
- Erstellung eines Dokuments mit „**Success Stories**“ zum Forschungsmanagement (zur Sensibilisierung für dessen Wertbeitrag im Rahmen des Handlungsfelds „Recognition“)<sup>11</sup>

<sup>9</sup> vgl. <https://european-research-area.ec.europa.eu/sites/default/files/documents/2024-04/ERA%20policy%20agenda-2021.pdf>, Seite 19. Zu Beginn wurde ERA Action 17 noch als „Science Management Initiative“ bezeichnet. Es wurde allerdings rasch klar, dass in allen hier aufgeführten EU-Förderaktivitäten ausschließlich das Forschungsmanagement adressiert werden soll, so dass daraufhin folgerichtig von „Research Management“ gesprochen wurde. Eine wie etwa in Deutschland typische Unterscheidung von Wissenschaftsmanagement (als Oberbegriff) und Forschungsmanagement (als ein Teil des Wissenschaftsmanagements) ist in vielen europäischen Ländern nicht gebräuchlich.

<sup>10</sup> vgl. <https://aurora-universities.eu>

<sup>11</sup> vgl. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/d2f1b4ed-2bc6-11f0-8a44-01aa75ed71a1/language-en>

- Durchführung eines „**Leadership Workshop**“ für die Leitungsebenen von Forschungs- und Forschungsfördereinrichtungen (ebenfalls zu Sensibilisierungszwecken im Rahmen des Handlungsfelds „Recognition“)
- Überlegungen zu einem europäischen **Kompetenzrahmen für Forschungsmanagerinnen und -manager** (als Grundlage für eine effektivere Qualifizierung im Rahmen des Handlungsfelds „Upskilling“)

### 4.3 RM ROADMAP

RM ROADMAP ist das erste bereits abgeschlossene EU-Förderprojekt zur Stärkung des Forschungsmanagements (Laufzeit 01.09.2022 –31.08.2025) und wurde von einem internationalen Konsortium unter der Leitung der European Association of Research Managers and Administrators (EARMA) durchgeführt.<sup>12</sup>



Es basiert – wie das nachfolgend beschriebene Projekt CARDEA – auf der Ausschreibung HORIZON-WIDERA-2021-ERA-01-20 „Towards a Europe-wide training and networking scheme for research managers“ im Arbeitsprogramm 2021-2022 von HORIZON EUROPA. Laut Ausschreibung wird von beiden Projekten erwartet,

- die bestehenden Strukturen der Qualifizierung, Vernetzung, Förderung und Mobilität von Forschungsmanagerinnen und -managern in Europa aufzuzeigen und in der Zielgruppe bekannt zu machen,
- Maßnahmen zur Verbesserung dieser Strukturen zu entwickeln, sowie
- Politikempfehlungen zur besseren Umsetzung der vorgeschlagenen Maßnahmen zu erarbeiten.

RM ROADMAP hatte hierzu einen umfangreichen, ko-kreativen und basis-orientierten Prozess aufgesetzt und u.a. ein Netzwerk aus über 120 „RM ROADMAP Ambassadors“ aus allen europäischen Ländern installiert. Diese erfahrenen Forschungsmanagerinnen und -manager waren aktiv in die Projektarbeit eingebunden und dienten als „Community builder“ und Schnittstellen in ihre jeweiligen Herkunftsländer hinein. Die „Ambassadors“ stellen eine hervorragende zielgruppenspezifische Ressource auch über die Arbeit von RM ROADMAP hinaus dar.

Zentrales Anliegen des Projekts war im Übrigen die Erarbeitung eines Fahrplans („Roadmap“) für die künftige Professionalisierung des Forschungsmanagements in Europa.

---

<sup>12</sup> vgl. <https://www.rmroadmap.eu>

Die wichtigsten Projektergebnisse von RM ROADMAP sind:

- Bildung eines Netzwerks aus über 120 „RM ROADMAP Ambassadors“ als **Community of Practice** über das Projekt hinaus
- Umfangreiche Datenerhebungen zur Situation des Forschungsmanagements in Europa, u.a.
  - Durchführung einer **Umfrage unter Forschungsmanagerinnen und -managern** (mit > 2.200 auswertbaren Rückläufen)
  - Erhebung zu **vorhandenen Qualifizierungs- und Vernetzungsangeboten** für Forschungsmanagerinnen und -manager (mit > 330 Datensätzen)
- Strukturierte Darstellung von **Aufgabenfeldern, Arbeitsgebieten** und **Rollen** von Forschungsmanagerinnen und -managern
- Strukturierte Beschreibung der **Herausforderungen** des Forschungsmanagements
- Erarbeitung eines strategischen Fahrplans („**Roadmap**“) mit verschiedenen Stoßrichtungen und **Politikempfehlungen** für die künftige Professionalisierung des Forschungsmanagements in Europa
- Erarbeitung weiterer Einzelkonzepte und Handlungsanleitungen, z.B.
  - einer **Value Proposition** des Forschungsmanagements
  - einer **Guideline für Netzwerke** im Bereich des Forschungsmanagements

## 4.4 CARDEA

CARDEA als „Schwesterprojekt“ von RM ROADMAP wird von einem internationalen Konsortium unter der Leitung des University College Cork (Irland) durchgeführt. Das Projekt hat eine Laufzeit von mehr als vier Jahren (01.06.2022 – 31.07.2026) und steht kurz vor dem Abschluss.<sup>13</sup>



Die Arbeit von CARDEA konzentriert sich auf Fragen der persönlichen Qualifizierung und Entwicklung der Forschungsmanagerinnen und -manager in Europa. Auch CARDEA hat im Wege einer Umfrage umfangreiches Datenmaterial hierzu erhoben und dieses – zusammen mit den Daten aus RM ROADMAP – in einem Dashboard zusammengeführt. Eines der wichtigsten Projektergebnisse ist die Konzeption des „European Competence Framework for Research Managers“ (RM Comp), welcher ebenfalls in Zusammenarbeit mit RM ROADMAP finalisiert und Anfang 2025 von der EU-Kommission offiziell verabschiedet wurde. RM Comp definiert 50 Kompetenzen mit 800 Lernzielen in sieben Kompetenzfeldern des Forschungsmanagements und berücksichtigt dabei vier berufliche Erfahrungsstufen. Es stellt das bislang umfangreichste Rahmenwerk zur Klassifizierung beruflicher Kompetenzen im

<sup>13</sup> vgl. <https://www.ucc.ie/en/cardea/>

Forschungsmanagement dar und dient den einzelnen Forschungsmanagerinnen und -managern, den Forschungseinrichtungen, Förderorganisationen und Trainingsanbietern als Grundlage für die gezielte Qualifizierung und Entwicklung im Berufsfeld.

Die wichtigsten Projektergebnisse von CARDEA sind:

- Datenerhebung zur persönlichen beruflichen Situation der Forschungsmanagerinnen und -manager in Europa, u.a. mit Hilfe der
  - Durchführung einer **Umfrage unter Forschungsmanagerinnen und -managern** (mit > 500 auswertbaren Rückläufen)
- Erstellung eines **Research Management Dashboard** unter Zusammenführung zentraler Daten aus CARDEA und RM ROADMAP
- Erarbeitung eines **Capacity Maturity Model** des Forschungsmanagements für Hochschulen und Forschungseinrichtungen
- Erarbeitung einer **European Charter for Research Managers** mit Grundsätzen für eine effektive Personalentwicklung im Bereich des Forschungsmanagements
- Erarbeitung des **European Competence Framework for Research Managers (RM Comp)**<sup>14</sup> in Zusammenarbeit mit RM ROADMAP
- Aufbau der **CARDEA Academy** mit Open-Access-Trainingsmodulen für die Qualifizierung im Forschungsmanagement
- Erarbeitung verschiedener **Tool Kits** (Vorlagen) für die persönliche Entwicklung von Forschungsmanagerinnen und -managern

## 4.5 RM FRAMEWORK

RM FRAMEWORK startete am 01.02.2025 und hat eine Laufzeit von zwei Jahren bis zum 31.01.2027. Leiterin des internationalen Projekts ist wie bei RM ROADMAP die European Association of Research Managers and Administrators (EARMA).<sup>15</sup> Das ZWM ist als einer der Konsortialpartner aktiv an den Projektarbeiten beteiligt.



RM FRAMEWORK basiert auf der Ausschreibung HORIZON-WIDERA-2024-ERA-01-03 „Support for the professionalisation of research management“ im Arbeitsprogramm 2023-2024 von HORIZONT EUROPA und hat die (weitere) Verbesserung der Grundlagen für eine effektive Qualifizierung von Forschungsmanagerinnen und -managern in Europa zum Ziel.

---

<sup>14</sup> vgl. [https://research-and-innovation.ec.europa.eu/jobs-research/rm-comp-european-competence-framework-research-managers\\_en](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/jobs-research/rm-comp-european-competence-framework-research-managers_en)

<sup>15</sup> vgl. <https://rm-framework.eu>

Die wichtigsten Projektergebnisse von RM FRAMEWORK hierzu sind:

- Erarbeitung eines **Handbuchs zur Trainingsentwicklung** für das Forschungsmanagement inkl.
  - eines **Leitfadens zur Curriculumentwicklung**, u.a. auf der Grundlage des European Competence Framework for Research Managers (RM Comp)
  - der Zusammenstellung von **„good practice“ Methoden** und **Lernansätzen** für Trainingsangebote im Forschungsmanagement
  - eines **Mentoring- und Train-the-Trainer-Konzepts**
  - der Analyse von Potenzialen eines künftigen Einsatzes von **Künstlicher Intelligenz** in der Qualifizierung im Forschungsmanagement
- Erarbeitung von Elementen eines zugehörigen **Qualitätssiegels** (Quality Label)
- Pilotweise **„Testung“** des Leitfadens zur Curriculumentwicklung und des Quality Labels anhand vorhandener Trainingsangebote

#### 4.6 ERA Action „A new Era in Research Management“

Die ERA Action „A new Era in Research Management“ der zweiten ERA Policy Agenda 2025-2027 markiert den Übergang zur zweiten Phase der aktuellen Förderung des Forschungsmanagements auf EU-Ebene.<sup>16</sup> In dieser Phase stehen die Umsetzung, Weiterentwicklung und Verankerung der bisher erarbeiteten Konzepte im Rahmen eines europaweiten Roll-Out im Vordergrund.



Wie bereits die erste ERA Action der ERA Policy Agenda 2022-2024 erfährt die neue ERA Action eine breite Unterstützung seitens der EU-Mitgliedstaaten, assoziierten Staaten und Stakeholder-Organisationen und wird von „Sponsoren“ getragen, deren Vertreterinnen und Vertreter die inhaltliche Arbeit im Rahmen einer Kernarbeitsgruppe vorantreiben. Sponsoren sind wiederum die EU-Mitgliedstaaten Deutschland und Ungarn, der Universitätsverbund AURORA sowie (neu) die European Association of Research Managers and Administrators (EARMA)<sup>17</sup> und der Forschungsverbund EU-LIFE, bestehend aus führenden europäischen Forschungsorganisationen im Bereich der Life Sciences.<sup>18</sup> Im Rahmen der deutschen Sponsorenschaft ist ebenfalls erneut das ZWM in die aktive Arbeit mit eingebunden.

<sup>16</sup> vgl. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/71237655-138a-11f1-8870-01aa75ed71a1/language-en>

<sup>17</sup> vgl. <https://earma.org>

<sup>18</sup> vgl. <https://www.eu-life.eu>

In der ERA Action „A new Era in Research Management“ wird derzeit an folgenden Aktivitäten gearbeitet:

- Durchführung einer Sensibilisierungskampagne („**awareness-raising campaign**“) zum Wertbeitrag und zur Professionalisierung des Forschungsmanagements in den EU-Mitgliedstaaten und assoziierten Ländern
- Überarbeitung des **European Competence Framework for Research Managers (RM Comp)**
- Begleitung des Aufbaus eines „**Online Hubs**“ als zentraler Informations-, Trainings- und Vernetzungsplattform für das Forschungsmanagement in Europa
- Analyse der Rolle des Forschungsmanagements in weiteren Maßnahmen und Projekten des **WIDENING-Bereichs** der europäischen F&I-Förderung
- Erschließung von **Synergiepotenzialen** der aktuellen Initiativen und Projekte mit anderen ERA Actions und Förderprogrammen (z.B. im Rahmen der EU-Kohäsionspolitik)

Dabei spielt erneut die Abstimmung mit einer weiteren Runde an Förderprojekten aus HORIZONT EUROPA eine zentrale Rolle, die gerade neu bewilligt wurden oder sich noch im Stadium der Ausschreibung befinden (vgl. Abb. 2). Die entsprechenden Ausschreibungsziele werden im Folgenden beschrieben.

#### 4.7 HORIZON-WIDERA-2025-06-ERA-01 „Rolling out the ERA Policy Agenda results“ – Projekte ERMA und REMAP

Diese Förderausschreibung im Arbeitsprogramm 2025 von HORIZONT EUROPA nimmt konkret Bezug auf die ERA Policy Agenda 2022-2024 und zielt auf die Umsetzung der dort in verschiedenen ERA Actions erarbeiteten Ergebnisse. Ein Teilbereich der Ausschreibung unter der „Priority 6: Strengthen capacities and recognition for research management (ERA Action 17)“ bezieht sich dabei explizit auf die Ergebnisse der ERA Action 17 sowie der Projekte RM ROADMAP und CARDEA – das Projekt RM FRAMEWORK war zum Zeitpunkt der Erstellung der Ausschreibung noch nicht bewilligt, ist von den Ausschreibungszielen her aber mit berücksichtigt.

Folgende Ergebnisse werden von Projekten erwartet, die unter dieser Förderausschreibung bewilligt werden:

- Aufbau des zuvor genannten „**Online-Hubs**“ als zentraler Informations-, Trainings- und Vernetzungsplattform für das Forschungsmanagement in Europa
- Konzeption und Durchführung von **Personalentwicklungs- und Trainingsangeboten** für Forschungsmanagerinnen und -manager auf der Grundlage der erarbeiteten Konzepte und Instrumente
- dabei **breite Einbindung** von HR Departments, Karriereberatungen, Trainingsanbietern sowie politischen Akteuren und Förderorganisationen in allen EU-Mitgliedstaaten

Mit den Projekten ERMA (Laufzeit 01.06.2026 – 31.05.2029)<sup>19</sup> und REMAP (Laufzeit 01.09.2026 – 31.08.2029)<sup>20</sup> hatte die EU-Kommission zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Whitepapers soeben zwei Projekte aus dieser Förderausschreibung heraus beauftragt.

#### 4.8 HORIZON-WIDERA-2026-04-WIDENING-01 „Research Management Facility“

Zwei weitere Förderausschreibungen im Arbeitsprogramm 2026-2027 von HORIZONT EUROPA zielen auf den direkten Ausbau der Forschungsmanagement-Kapazitäten in den WIDENING-Ländern<sup>21</sup>.

Mit der hier genannten Ausschreibung sollen internationale Projektkonsortien gefördert werden, die folgende Leistungen erbringen:

- Konzeption und Bereitstellung von **Unterstützungsleistungen** für den Ausbau professioneller Forschungsmanagementstrukturen an Forschungseinrichtungen in WIDENING-Ländern, und zwar
  - auf **institutioneller Ebene** (z.B. beim Aufbau von Forschungsreferaten)
  - auf **individueller Ebene** (z.B. bei der Qualifizierung von Forschungsmanagerinnen und -managern)
- Verbesserte Verankerung des Forschungsmanagements in den **nationalen F&I-Systemen** der WIDENING-Länder

Entsprechende Konsortien dürfen nur von Einrichtungen geleitet werden, die selbst ihren Sitz in einem WIDENING-Land haben.

#### 4.9 HORIZON-WIDERA-2027-02-WIDENING-02 „ERA Research Managers“

Über diese Ausschreibung können einzelne Forschungseinrichtungen in WIDENING-Ländern (keine Projektkonsortien) gefördert werden, die ihre Forschungsmanagementkapazitäten mit der Unterstützung von außen kommender, bereits erfahrener Forschungsmanagerinnen und -manager („ERA Research Managers“) ausbauen möchten:

- Finanzierung des Einsatzes erfahrener Forschungsmanagerinnen und -manager („ERA Research Managers“) als **Senior Experts** in einzelnen Forschungseinrichtungen in den WIDENING-Ländern; dabei insbesondere Unterstützung der Einrichtung
  - bei der Konzeption und Umsetzung einer **Forschungsmanagement-Strategie**
  - beim Aufbau eines eigenen leistungsfähigen **Forschungsmanagement-Teams**

<sup>19</sup> vgl. <https://cordis.europa.eu/project/id/101259888>

<sup>20</sup> vgl. <https://cordis.europa.eu/project/id/101291134>

<sup>21</sup> zur Definition der WIDENING-Länder vgl. Fn. 5

Der Einsatz als ERA Research Manager erfolgt zeitlich befristet für einen Zeitraum von längstens fünf Jahren. Nach spätestens drei Jahren Projektlaufzeit muss eine eigene permanente Teamleitung des (neuen oder erweiterten) Forschungsmanagement-Teams der Zieleinrichtung bestellt sein; diese Aufgabe kann dann auch, muss aber nicht durch den ERA Research Manager selbst wahrgenommen werden.

ERA Research Manager können aus einem beliebigen Land kommen und sollen über eine internationale Berufserfahrung entsprechend den Stufen „advanced“ oder „expert“ des European Competence Framework for Research Managers (RM Comp) verfügen. Letztlich handelt es sich bei dieser Ausschreibung daher um eine Maßnahme des Knowhow-Transfers in Richtung der WIDENING-Länder.

#### 4.10 Weitere Aktivitäten zur Professionalisierung des Forschungsmanagements

Die zuvor beschriebenen Initiativen und Projekte bilden den Kern eines konzertierten „Programms“ zur Stärkung und Professionalisierung des Forschungsmanagements durch die EU in den Jahren seit 2020. Das Forschungsmanagement wird daneben durch eine Reihe weiterer Aktivitäten gefördert, die parallel dazu oder bereits inspiriert durch die zuvor beschriebenen Initiativen und Projekte angestoßen wurden, so insbesondere

- Fördermöglichkeiten des Forschungsmanagements in anderen EU-Politikbereichen (z.B. der EU-Kohäsionspolitik)
- nationale Konsultationsprozesse oder Aktionspläne, die flankierend zu den ERA Actions aufgesetzt wurden (z.B. in Deutschland)
- die konkrete Umsetzung erster Ergebnisse aus den ERA Actions und den Projekten in nationale Politik- und Förderinstrumente (z.B. in Österreich, Norwegen)
- die Entstehung neuer Netzwerkorganisationen für das Forschungsmanagement in zahlreichen Ländern (z.B. CZARMA in Tschechien, POLARMA in Polen)

Alles in allem erfährt das Forschungsmanagement in Europa damit einen sehr kräftigen und in diesem Umfang erstmaligen Professionalisierungsschub mit direkten Auswirkungen und Nutzeneffekten für eine Reihe von Zielgruppen.

## 5. Zusammenfassung der Nutzeneffekte

Wie aus der Beschreibung der – bereits vorliegenden oder noch zu erwartenden – Projektergebnisse hervorgeht, entfalten diese vielfältige Nutzeneffekte nicht nur für die Forschungsmanagerinnen und -manager selbst, sondern auch für andere involvierte Zielgruppen. Die nachfolgende Tabelle fasst diese im Überblick zusammen.

Zielgruppe	Nutzeneffekte
Forschungsmanagerinnen und -manager	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bessere Anerkennung des eigenen Berufsfelds</li> <li>• Bessere Sichtbarkeit des eigenen Wertbeitrags</li> <li>• Bessere Arbeitsbedingungen</li> <li>• Orientierung und Tools für die eigene Karriereentwicklung</li> <li>• Verbesserte Trainings- und Vernetzungsmöglichkeiten</li> </ul>
Hochschulen und Forschungseinrichtungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klarheit über Wertbeitrag des Forschungsmanagements</li> <li>• Effektiverer Einsatz des Forschungsmanagements für die eigene F&amp;I-Performance</li> <li>• Effektivere Personalentwicklung im Bereich Forschungsmanagement</li> <li>• Weiterentwicklung der Forschungs- und Transferstrategie</li> <li>• Weiterentwicklung von <ul style="list-style-type: none"> <li>- Governance (z.B. Stärkung des Forschungsbereichs)</li> <li>- Organisationsstrukturen (z.B. Aufbau von Einheiten zur Forschungsunterstützung)</li> <li>- Prozessen (z.B. bei Spezialaufgaben des Forschungsmanagements)</li> </ul> </li> </ul>
Förderorganisationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gezielte Förderung des Forschungsmanagements</li> <li>• Besserer Hebel zur Steigerung der F&amp;I-Kapazitäten und -Performance</li> </ul>
Politik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besseres Verständnis über Wertbeitrag und Wirkungsweise des Forschungsmanagements innerhalb von F&amp;I</li> <li>• Besserer Hebel zur Steigerung der F&amp;I-Kapazitäten und -Performance</li> <li>• Bessere Möglichkeiten zur Verzahnung der F&amp;I-Politiken in Europa sowie mit anderen Politikbereichen</li> </ul>
Berufliche Netzwerke	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anerkennung des Berufsfelds Forschungsmanagement</li> <li>• Verbesserte Möglichkeiten der beruflichen Interessenvertretung</li> <li>• Neue Möglichkeiten für attraktive Dienstleistungsangebote</li> <li>• Verbreiterung der Mitgliederbasis</li> </ul>
Serviceprovider	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Möglichkeit des Angebots passgenauer und attraktiver Dienstleistungen (z.B. in den Bereichen Training, Consulting, IT)</li> </ul>

## 6. Fazit und Ausblick

In den seit 2020 auf der EU-Ebene angestoßenen Initiativen und Projekten wurden eine Reihe von Konzepten, Instrumenten, Maßnahmen und Empfehlungen geschaffen, die einen unmittelbaren Beitrag zur erforderlichen Professionalisierung des Forschungsmanagements in Europa leisten. Einige der Ergebnisse wie z.B. das European Competence Framework for Research Managers (RM Comp) werden bereits aktiv aufgegriffen und als Grundlage für die Personalentwicklung im Berufsfeld verwendet. Auch die sehr dynamische Entwicklung bei der Entstehung neuer beruflicher Netzwerkorganisationen, insbesondere in den WIDENING-Ländern, stellt ein ermutigendes Zeichen dar. Andere Ziele wie eine wahrhaft nachhaltige Bewusstseinsstärkung für den Wertbeitrag des Forschungsmanagements, insbesondere in den Leitungsebenen der Forschungseinrichtungen selbst, konnten noch nicht erreicht werden.

Die Professionalisierung des Forschungsmanagements steht damit an einer kritischen Wegmarke:

- Werden die gerade gestarteten Initiativen und Förderprojekte der „zweiten Phase“ zur gewünschten Umsetzung und Implementierung der bisher erarbeiteten Ergebnisse in der Breite führen?
- Wird die EU-seitige Förderung des Forschungsmanagements im 10. Rahmenprogramm für Forschung und Innovation 2028 – 2034 eine Fortsetzung erfahren?
- Wird es gelingen, das Bewusstsein für den Wertbeitrag des Forschungsmanagements auch in den Führungsetagen der Hochschulen und Forschungseinrichtungen nachhaltig zu verankern?
- Wird damit die weitere Professionalisierung des Forschungsmanagements zu einem dauerhaften, sich selbst tragenden Prozess, auch über die derzeitigen Förderanstrengungen hinaus?

Für die zahlreichen Forschungsmanagerinnen und -manager in Europa, aber auch für die Stärkung von Forschung und Innovation insgesamt und ihr Beitrag zur Lösung fundamentaler Krisen und Herausforderungen wäre nichts anderes als genau dies in höchstem Maße wünschenswert.