

HERAUSGEBER DIESER AUSGABE:



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



Das Magazin für Alumnae & Alumni des ZWM | Ausgabe 02.2026

INNOVATIONS TREIBER

KOLUMNE: Innovationen im Wissenschaftsmanagement – Vom Output zum Outcome bei Transferaktivitäten, von Kathleen Fritzsche und Désirée Bösemüller // **THEMA:** Kanzler*innen – Interview mit Ulrike Graßnick über das Amt zwischen allen Stühlen // **SICHERHEITSPOLITIK:** Stephan Benz und Nicolas Lunz über das Zusammenspiel von Exportkontrolle und Forschungssicherheit // **IM PORTRÄT:** Dr. Darus Harwardt, Förderberater im Referat Forschungsförderung an der TU Dortmund

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



Liebe Leserin, lieber Leser,

Innovationstreiber sind nicht nur kreative Köpfe und ihre zukunftsweisenden Ideen, sondern auch diejenigen, die dafür sorgen, dass aus Ideen und Forschungsergebnissen nutzenstiftende Anwendungen in der Praxis werden – so mein Plädoyer an dieser Stelle in der Ausgabe 2.2025 unseres Magazins.

Zum vielfach eingeforderten „Impact“ von Transferaktivitäten äußern sich Kathleen Fritzsche und Désirée Bösemüller von Stifterverband Change. Sie plädieren dafür, die Wirkungsorientierung wissenschaftlicher Arbeit nicht allein über Kennzahlen abbilden zu wollen, sondern auch als Frage der Haltung sowie als Kommunikations- und Lernprozess der Beteiligten zu verstehen. Die Grenzen des Wissenstransfers sind dann dort erreicht, wo dieser illegal oder zumindest als unerwünscht anzusehen ist. Dazu zeigen uns Dr. Stephan Benz und Nicolas Lunz in ihrem Beitrag auf, wie die sicherheitspolitische Gratwanderung im Spannungsfeld von Exportkontrolle und Forschungssicherheit gelingen kann.

Mit der Innovationsfähigkeit des Wissenschaftsmanagements werden wir uns als ZWM bald ein ganzes Jahr lang auseinandersetzen: Unter dem Motto „25 Beyond – Management für die Wissenschaft von morgen“ feiern wir 2027 unser 25-jähriges erfolgreiches Bestehen. Zur Feier unseres Geburtstags wird es eine Reihe attraktiver Veranstaltungen und Aktionen geben: Sommerfest, Festakt, Jubiläumsausstellung, verschiedene

thematische Beiträge. Und Einrichtungen, die im Jubiläumsjahr 2027 eine ZWM-Mitgliedschaft erwerben, dürfen sich über einen einjährigen Sonderrabatt von 25% (anstatt der üblichen 20%) freuen, wenn ihre Beschäftigten unsere Veranstaltungen buchen. Mehr wird jetzt noch nicht verraten ...

Eine angenehme Lektüre wünschen Ihnen

Henning Rickelt und das Team des ZWM



Foto: Andreas Henn

Das ZWM-Team (von links nach rechts): Anna Royon-Weigelt, Dr. Katja Knuth-Herzig, Henning Rickelt, Marie-Louise Jörger, Alice Gottschalk, Britta Jann, Christiane Wittmer, Dr. Sebastian 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: [getty images / unsplash.com](https://www.gettyimages.com)

Anzeigen: Veronika Renkes, anzeigen@duz.de

Redaktionsbüro: Redaktion + Recherche GbR, Strausberger Platz 11, 10243 Berlin, www.duz.de, <https://wissenschaftskarriere.duz.de>

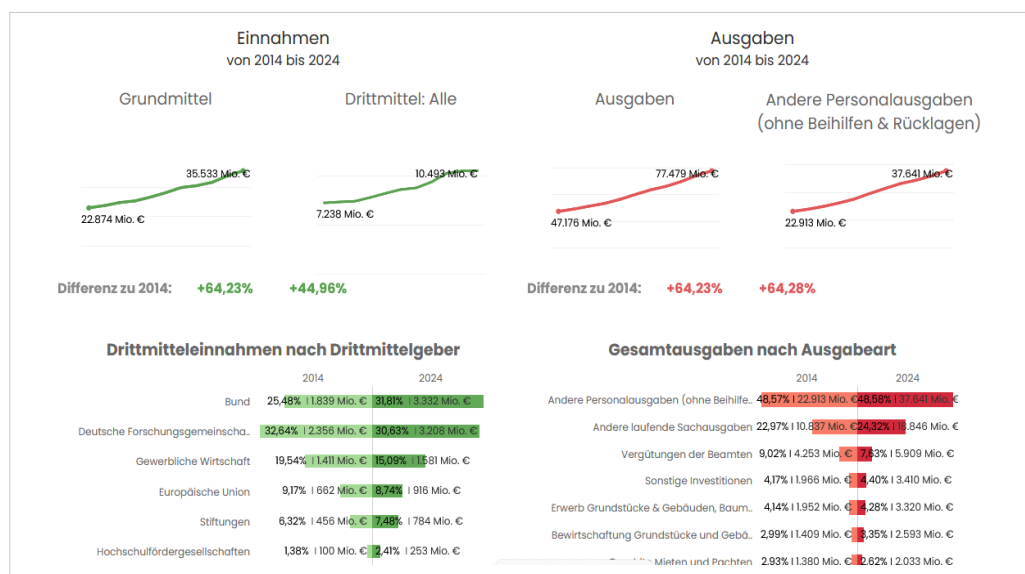
© 2026 Redaktion + Recherche GbR, Berlin



News aus Academia

Hochschulfinanzstatistik 2026 in der Grafik des Monats

Quellen: Statistisches Bundesamt - Sonderauswertung | Darstellung: rheiform 2026



die DFG. Die Drittmittel aus der gewerblichen Wirtschaft dagegen sind weitestgehend rückläufig. Zum Teil ist das einer gedämpften Investitionsbereitschaft in wirtschaftlich unsicheren Zeiten zuzuschreiben. Um den Trend besser zu verstehen, lohnt sich eine vertiefte Analyse, zum Beispiel auf Hochschulebene. Dabei wird deutlich, dass tech-

Die Hochschulfinanzstatistik 2026 zeigt ähnliche Entwicklungen wie im Vorjahr: Die Grund- und Drittmiteleinnahmen der deutschen Hochschulen sind weiter gestiegen, gleichzeitig setzen sich die Kostensteigerungen fort, insbesondere bei den Personalausgaben. Die Struktur der Drittmiteleinnahmen folgt zunächst bekannten Mustern: Die größten Mittelgeber bleiben der Bund (deutlicher Anstieg) sowie

nisch und medizinisch ausgerichtete Universitäten vergleichsweise viele Drittmittel aus der gewerblichen Wirtschaft einwerben können. Die Technische Universität München und die RWTH Aachen sind in diesem Bereich besonders stark. Ein genauerer Blick auf ihre Forschungsaktivitäten könnte Anhaltspunkte für eine gezielte Drittmittelstrategie liefern.

<https://bit.ly/470puo0>

Intensivere Kooperation von FORTRAMA und ZWM bei den Lehrgängen Forschungsmanagement

FORTRAMA e.V. und Zentrum für Wissenschaftsmanagement e.V. kooperieren in Zukunft noch enger: Alle persönlichen FORTRAMA-Mitglieder profitieren ab sofort von einem 20%igen Rabatt auf die beiden Lehrgänge „Forschungsmanagement“ und „Forschungsmanagement Advanced“.

für die effektive Gestaltung erfolgreicher Führungsbeziehungen im Berufsfeld.

Insights zur Kooperation FORTRAMA-ZWM:

Dr. Christine D. Schmidt im Gespräch mit ZWM-Geschäftsführer Henning Rickelt: <https://bit.ly/4xu4G3V>

Der Basis-Lehrgang Forschungsmanagement vermittelt fundiertes Fachwissen für den Berufsalltag als ForschungsmanagerIn. Im neuen Online-Lehrgang *Forschungsmanagement Advanced 2026/2027* (Start 26. November) können die teilnehmenden ForschungsmanagerInnen gezielt ihre Führungskompetenz ausbauen. Für erfahrene ForschungsreferentInnen mit erster Personal- und Budgetverantwortung bietet der Advanced Lehrgang einen Lern- und Reflexionsraum



ZWM - Terminvorschau

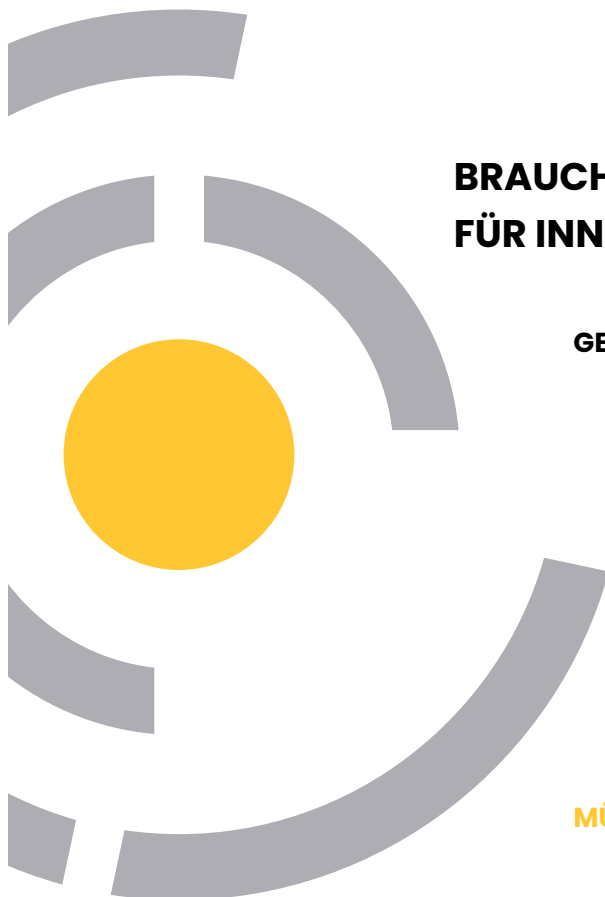
Mittelverteilung in Zeiten knapper Kassen am 26.11.2026

Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen stehen zunehmend vor der Herausforderung, begrenzte Mittel transparent, strategisch und zugleich akzeptanzfähig zu verteilen. Steigende Kosten, stagnierende oder unsichere Einnahmen, neue gesetzliche Anforderungen, Digitalisierungsdruck und wachsende Erwartungen an Qualität und Leistungsfähigkeit erhöhen den Handlungsdruck erheblich. Dieses Kompakt-Webinar vermittelt einen praxisnahen Überblick, wie Mittelverteilung in Zeiten knapper Kassen gesteuert, begründet und kommuniziert werden kann. Im Mittelpunkt stehen zentrale Modelle und Steuerungslogiken der Ressourcenverteilung, der Umgang mit Zielkonflikten sowie die Frage, wie finanzielle Konsolidierung und strategische Entwicklungsfähigkeit miteinander verbunden werden können. <https://bit.ly/4rdFjCO>

Online-Lehrgang Forschungsmanagement Advanced – Fünf Termine ab 26.11.2026

Dieser Online-Lehrgang befähigt Sie für anspruchsvolle Aufgaben im Forschungsmanagement und bietet Ihnen einen Lern- und Reflexionsraum für die effektive Gestaltung erfolgreicher Führungsbeziehungen im Berufsfeld. Fachliche Inputs unserer berufserfahrenen Trainerinnen vertiefen Sie anhand von Case Studies, Good Practice-Beispielen und Rollenübungen sowie im kollegialen Erfahrungsaustausch und via Peer Learning. Der Lehrgang besteht aus einem zweistündigen Kick-Off, vier Trainingsmodulen à 1,5 Tagen mit den Schwerpunkten Forschungsstrategien, Verbundprojekte und Kooperationen in der Forschung, Führungsaufgaben, Teamentwicklung und Mitarbeiterrekrutierung sowie last but not least einer Praxisaufgabe, bei der Sie in Arbeitsgruppen Lösungsansätze für herausfordernde Fragestellungen Ihrer Wahl erarbeiten. <https://bit.ly/4hrGYQW>

Anzeige



BRAUCHEN AUCH SIE NEUE PERSPEKTIVEN FÜR INNOVATIVE FORSCHUNG UND LEHRE?

GEMEINSAM FINDEN WIR LÖSUNGEN:

- Strategie- und Organisationsberatung
- Zielorientierte Bedarfsplanung
- Nachhaltige Immobilienentwicklung
- Innovative Arbeits-, Lehr- und Lernwelten
- Zukunftsweisende Laborkonzepte

MÜNCHEN

DÜSSELDORF

BERLIN

HAMBURG



Vom Output zum Outcome

Transferaktivitäten sollen Wirkung zeigen, doch diese zu messen und nachzuweisen, ist komplex. Es bedarf einer erweiterten, mehr prozessorientierten Sicht, die auf die gesamte Wirkungskette fokussiert | Von Kathleen Fritzsche und Désirée Bösemüller

Transfer gilt mittlerweile als ein zentrales Leitbild der Wissenschaftspolitik und wird an Hochschulen zunehmend als „Dritte Säule“ neben Forschung und Lehre verstanden. Ziel ist es, Wissen und Forschungsergebnisse nicht nur zu erzeugen, sondern auch gesellschaftlich nutzbar zu machen: Innovationen fördern, Kooperationen stärken, Gründungen begleiten und Beiträge zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen leisten. Mit diesen steigenden Erwartungen wächst auch die Erkenntnis, dass einzelne Kennzahlen keine Aussagen über Wirkung treffen können. Gesellschaftliche Wirkung lässt sich nicht direkt messen und dennoch sind Hochschulen gefragt, begründet Auskunft darüber zu geben, welche Wirkung ihre Transferarbeit entfaltet.

Gerade im Transferbereich stellt sich die Frage nach Wirkung mit besonderer Dringlichkeit. Hochschulen agieren unter zunehmendem Ressourcendruck: Mittel werden knapper, die Drittmittelabhängigkeit ist hoch, Zuständigkeiten verteilen sich auf unterschiedliche Bereiche. Hinzu kommt, dass Wirkung im Transfer selten innerhalb der Hochschule allein entsteht, sondern häufig erst in Kooperation mit externen Partnern, deren Beitrag sich noch schwerer erfassen lässt als der eigene. Das verlangt nach Priorisierung: Worauf müssen wir uns im Transfer fokussieren, warum und für welche Zielgruppen? Erste Kennzahlenerhebungen existieren

vielerorts, bleiben aber ohne strategische Rahmung und geben daher keine Antwort auf die Frage, ob die eingesetzten Ressourcen tatsächlich Wirkung entfalten.

Wirkungsorientiertes Arbeiten setzt an dieser Stelle an. Es versteht Transfer nicht als Summe einzelner Aktivitäten, sondern als strategischen Prozess, der mit der gemeinsamen Klärung beginnt, welche gesellschaftlichen Entwicklungen unterstützt werden sollen und welchen konkreten Beitrag dazu die Hochschule leisten kann. Daraus lässt sich ableiten, welche Veränderungen bei welchen Zielgruppen angestrebt werden und welche Maßnahmen und Indikatoren dafür geeignet sind. Diese Perspektive hilft, Ziele zu priorisieren, Ressourcen gezielt einzusetzen und Entscheidungen nachvollziehbar zu gestalten. Das schafft Transparenz für alle Beteiligten - für Hochschulleitung, Wissenschaftler:innen und Verwaltungsmitarbeitende ebenso wie für externe Partner. Wie dieser Prozess konkret strukturiert werden kann, zeigt die sogenannte Wirkungskette bzw. Wirkungstreppe.

Die Wirkungskette unterscheidet verschiedene Ebenen und wird in der Planung rückwärts angewandt: Ausgangspunkt ist der angestrebte Impact, also die langfristige gesellschaftliche Veränderung. Davon ausgehend werden Veränderungen bei den Zielgruppen als sogenannte Outcomes beschrieben, wie etwa neu er-

Kathleen Fritzsche (Foto links) ist Teamleiterin bei Stifterverband Change. | <https://stifterverband-change.org> | kathleen.fritzsche@stifterverband.de | Foto: © Stifterverband
Désirée Bösemüller (Foto rechts) ist in der Strategie- und Organisationsentwicklung für Stifterverband Change tätig. | Desiree.Boesemueller@stifterverband.de | Foto: © Stifterverband

worbenes Wissen, veränderte Handlungsmuster oder weiterentwickelte Gründungsideen. Daraus werden Aktivitäten und Outputs abgeleitet, beispielsweise Informationsangebote, Kooperationen oder Weiterbildungsformate. Schließlich sind die notwendigen Inputs wie Personal, Zeit oder finanzielle Ressourcen realistisch einzuplanen. In der Umsetzung läuft die Kette dann vorwärts, beginnend bei der Planung und dem Einsatz von Inputs. Die Aktivitäten werden also von Beginn an auf ihre Wirkungsabsicht hin definiert.

Die Wirkungskette strukturiert den Prozess, kann aber nicht allein über quantitative Kennzahlen abgebildet werden. Vertrauen zwischen Partnern, die Qualität von Kooperationen oder die Kommunikationskultur einer Organisation sind entscheidend dafür, ob Veränderungen wirksam werden, lassen sich aber besser über qualitative Indikatoren erfassen, etwa durch Befragungen oder Austauschformate. Wirkungsorientierung bedeutet damit, quantitative und qualitative Formen der Erfassung bewusst zu kombinieren und zu akzeptieren, dass nicht alles eindeutig messbar ist. Es bleibt ein Prozess des gemeinsamen Lernens und ermöglicht dennoch begründete Urteile.

Der Prozess ist schnell nachvollziehbar, die Umsetzung jedoch anspruchsvoller. Viele Effekte werden erst nach Jahren sichtbar, lassen sich selten einer einzelnen Institution zuordnen und entstehen häufig erst in Netzwerken und Partnerschaften. Wirkung ist damit strukturell schwer nachweisbar, da Kausalität in komplexen sozialen Systemen grundsätzlich begrenzt ist. Zudem bringen externe Partner eigene Logiken, Zeithorizonte und Interessen mit. Sie in die Erarbeitung der Wirkungskette einzubeziehen ist notwendig und gleichzeitig aufwändig. Hinzu kommt, dass standardisierte Tools zur Erhebung an Hochschulen bisher kaum etabliert sind und der Aufwand zur Etablierung und kontinuierlichen Datenerhebung real ist. Nicht zuletzt bewegt sich wirkungsorientiertes Arbeiten in einem kulturellen Spannungsfeld, denn an Hochschulen, die von Autonomie und Selbstorganisation geprägt sind, kann eine stärkere Zielorientierung als Einschränkung wahrgenommen werden.

Was es braucht, sind niedrigschwellige Einstiege, praktische Orientierung und ein kulturelles Verständnis, dass Wirkungsorientierung gemeinsames Lernen bedeutet. Diese Orientierung können Instrumente wie das Transferbarometer des Stifterverbandes bieten. Sie helfen dabei, Transferleistungen sichtbar zu machen, unterschiedliche Handlungsfelder systematisch zu beschreiben und Impulse zur Erhebung von Indikatoren zu geben. Die strategische Auseinandersetzung innerhalb der Organisation können solche Instrumente jedoch nicht ersetzen.

Wirkungsorientiertes Arbeiten ist letztlich eine Frage der Haltung und eng mit der Organisationskultur verbunden. Wirkung entsteht nicht durch formale Vorgaben, sondern durch die Menschen innerhalb der Organisation: durch Wissenschaftler:innen, Mitarbeitende und externe Partner, die gemeinsame Ziele mittragen. Es gelingt dort besonders gut, wo Lernprozesse gefördert werden, Offenheit für Reflexion besteht und Wirkungsorientierung nicht als Kontrolle, sondern als gemeinsamer Entwicklungsprozess verstanden wird. Entscheidend ist dabei nicht die Anzahl der Aktivitäten, sondern ob Hochschulen begründet vermitteln können, welchen Beitrag sie für Wirtschaft und Gesellschaft leisten und ob sie bereit sind, sich diese Frage immer wieder neu zu stellen. //

Lesetipps unter <https://bit.ly/4ehrgVK>

Die Kolumne „Innovationen im Wissenschaftsmanagement“ erscheint regelmäßig auf dem Portal der DUZ unter: <https://www.duz.de/wissenschaft-management> sowie im digitalen Magazin DUZ Wissenschaft & Management. Sie wird vom Team des Zentrums für Wissenschaftsmanagement e. V. (ZWM) und seinem Netzwerk erstellt.

www.zwm-speyer.de



„Meine Verwaltung hat keinen Selbstzweck und ich auch nicht“

Kanzler*innen einer Hochschule sind heute Hochleistungsmanager*innen. Ohne ihren engagierten Einsatz funktioniert eine Hochschule nicht gut und kann sie schon gar nicht zukunftsfähig gemacht werden. Neben den vielfältigen und immer komplexer werdenden Aufgaben, die Kanzler*innen tagtäglich bewerkstelligen müssen, ist es vor allem die nach wie vor bestehende Kluft zwischen Verwaltung und Wissenschaft, die sie vor große Herausforderungen stellt | Einblicke von Ulrike Graßnick, Kanzlerin der Universität Trier

Interview: Veronika Renkes

Frau Graßnick, wie muss ich mir Ihren Alltag als Kanzlerin vorstellen?

Mein Alltag ist ausgefüllt mit kleinen und großen Problemen zu Verwaltungsangelegenheiten, Prozessen, Finanzangelegenheiten und strategischen Fragen. Unsere Hochschulwelt ist bunt und kann auch Krisen beinhalten. So gab es bei uns kürzlich einen tödlichen Messerangriff auf einen unserer Studenten und die Ermordung einer Studentin. In solchen Ausnahmesituationen bin ich als Mitglied der Hochschulleitung besonders gefordert und muss meine Kommunikations- und Konfliktmanagementkompetenz unter Beweis stellen. Normalerweise ist mein Alltag aber geprägt von der Lösung von Problemen und der Weiterentwicklung der Verwaltungsprozesse, wie zum Beispiel im Bereich der Digitalisierung oder im Hochschulbau.

Wie ist Ihr Selbstverständnis als Kanzlerin der Universität Trier?

Ich verstehe mich als aktives Mitglied einer kollektiven Leitung einer Universität, das die Perspektiven

Verwaltung, Haushalt, Recht und Wirtschaftlichkeit miteinbringt. Mein Selbstverständnis ist, dass ich dafür mitverantwortlich bin, dass Wissenschaft, Forschung, Lehre, Transfer und Weiterbildung an unserer Universität gut aufgestellt sind und sie die dafür notwendige administrative und infrastrukturelle Unterstützung erhalten. Allerdings wird dies eingeschränkt von den rechtlichen, finanziellen und internen Rahmenbedingungen, die mir als Kanzlerin zur Verfügung stehen. Des Weiteren sehe ich meine Aufgabe darin, hochschulpolitische Entscheidungen umzusetzen, wenn sie nicht gegen Haushaltsrecht oder Wirtschaftlichkeitsaspekte verstoßen oder illegal sind – auch für den Fall, dass ich persönlich diese anders machen würde. Denn meine Aufgabe ist nicht die hochschulpolitische Ausgestaltung. Diese kommt vielmehr der Präsidentin und den zwei Vizepräsidenten zu, die ich begleitend unterstütze. Auf den Punkt gebracht: Ich sehe meine originäre Aufgabe darin, an der Universität Trier möglichst gute Rahmenbedingungen leistungs- und serviceorientiert für die Wissenschaft zur Verfügung zu stellen und zu gestalten. Meine Verwaltung hat keinen Selbstzweck und ich auch nicht.

Hat diese Einstellung auch etwas damit zu tun, dass Sie nicht so schnell aufgeben und das Handtuch werfen?

Das liegt bei mir sicherlich auch daran, dass ich dieses Amt schon länger ausführe. Mit jedem Tag lerne ich das System besser kennen und besser damit umzugehen. Ich habe mit der Zeit Routinen und eben auch Krisenroutinen entwickelt. Das bedeutet nicht, dass mich die Dinge kalt lassen. Die Erfahrungen aber ermöglichen einen bestimmten Grad der Gelassenheit und die Realitäten letztendlich anzuerkennen. Bestimmte Vorstellungen, Illusionen und Bilder, die man ggf. vor und zu Beginn des Amtes im Kopf hatte, lösen sich mit der Zeit auf. Sie können sich bestätigen, ins Positive aber auch ins Negative verändern. Je mehr man über diese Realitäten lernt, desto mehr kann man das eigene Selbstverständnis und die Wahrnehmung der Aufgaben bei Bedarf korrigieren und schärfen.

Was sind denn die wichtigsten Gründe, warum Kanzler*innen ihr Amt enttäuscht zurücklassen? So häufen sich seit einiger Zeit die Meldungen von Rücktritten oder dass Posten erst gar nicht angetreten werden?

Manchen gefällt es in dieser besonderen Hochschulrealität mit ihren vielen Konflikten und harten Verhandlungen nicht. Letztendlich hat man als Kanzler*in die unbeliebteste Funktion im Haus. So müssen sie bei Finanzierungen oft Nein sagen und sie werden für Verwaltungsregeln kritisiert, die sie selbst nicht gemacht haben, aber umsetzen müssen. Das kann schon frustrierend sein. Ob jemand das Amt durchhält oder sich zum Gehen entscheidet, hängt zudem von der an der jeweiligen Hochschule gelebten Auseinandersetzungskultur ab. Hier kommt es sehr stark darauf an, wie Präsidien oder Rektorate aufgestellt sind und wie die kollegiale Zusammenarbeit ist. Manche Kolleg*innen gehen aber auch, weil sich ihre Interessen verändert haben. Man lernt sehr viel im Amt eines Kanzlers oder einer Kanzlerin und prägt Themen aus, die einem besonders liegen. Daraus ergeben sich andere Karrieremöglichkeiten – auch außerhalb des Wissenschaftsmanagements.

Wie ist Ihre Wahrnehmung: Wie hat sich in den letzten Jahren das Kanzler*innenamt an den Hochschulen verändert?

Schaut man etwa 20 Jahre zurück, dann übten noch sehr oft Jurist*innen oder Wirtschaftswissenschaftler*innen dieses Amt aus. Das lag daran, dass ihre fachlichen Kompetenzen für die Hochschulen sehr wichtig waren und natürlich auch noch sind. Denn früher waren die Justizariate der Universitäten in der Regel sehr klein aufgestellt und ihre Aufgaben wurden häufig von den Kanzler*innen übernommen. Heute haben alle Universitäten eigene Justizariate und größere Finanzabteilungen. Und die Universitäten legen viel größeren Wert darauf, dass ihre Kanzlerinnen und Kanzler eine hohe und breite Kompetenz zum System ihrer Universität haben. Es wird erwartet, dass sie wissen, wie Wissenschaft funktioniert und welche Rahmenbedingungen notwendig sind, damit diese gut arbeiten kann. Dazu gehören Forschung und Lehre

DR. ULRIKE GRASSNICK



Foto: Annette Dölger

nimmt seit März 2014 in zunächst befristeter und ab 2022 in unbefristeter Stellung das Amt der Kanzlerin an der Universität Trier wahr. Zuvor war die Expertin für englische Literatur des späten Mittelalters als Lehrkraft und wissenschaftliche Mitarbeiterin an den Universitäten Münster und Kiel tätig. Danach wurde sie Fachbereichsreferentin für den Fachbereich II: Sprach-, Literatur- und Medienwissenschaft an der Universität Trier. Seit

2014 engagiert sie sich für die Belange der Universitätskanzlerinnen und -kanzler – u. a. als Landessprecherin der Kanzlerinnen und Kanzler der rheinland-pfälzischen Universitäten sowie seit Oktober als Co-Vorständin des Vereins der Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten Deutschlands.



Die Systemkompetenz spielt heute für unser Amt eine wichtigere Rolle als die Fachkompetenz in Verwaltungsrecht und Finanzen



ebenso wie Weiterbildung und Transfer. Die Systemkompetenz spielt heute für unser Amt eine wichtigere Rolle als die Fachkompetenz in Verwaltungsrecht und Finanzen. Denn in unseren administrativen Organisationen sind all diese Kompetenzen sehr gut vorhanden. Gefragt ist heute bei Kanzler*innen ein hohes Verständnis vom System Wissenschaft, die Fähigkeit sich schnell in die spezifischen Fachthemen einzuarbeiten und diese zu verstehen, um dann sinnvolle Entscheidungen treffen zu können.

Viele Wissenschaftsmanager*innen beklagen überbordende Verwaltungsvorschriften: Machen diese das Kanzler*innenamt unattraktiv?

Bürokratie ist meiner Meinung nach an sich nicht negativ. Transparente und verbindliche Regeln, die gleichermaßen für alle gelten, sind wichtig. Sie bieten Schutz vor Willkür und Bevorzugung. So wird es erst möglich, dass analoge Fälle auch analog behandelt werden – unabhängig davon, ob es sich um Professor X oder Professorin Y handelt. Die Bürokratie und ihre Regeln sind somit eine wichtige Errungenschaft unserer demokratischen Ordnung. Zugleich haben wir überbordende Regelungen und Vorschriften, die zu detailfreudig sind, zu sehr kontrollieren und politisch steuern. Dies zu ändern, sollte jedoch nicht nur in der Verantwortung von Politik und Gesetzgeber liegen. Vielmehr sollten wir auch selbst an unseren Hochschulen dafür sorgen, dass wir unsere internen Prozesse, Genehmigungsverfahren oder die Auslegung und Umsetzung von Vorschriften und Regeln hinterfragen, entschlacken und vereinfachen. Sprich: Das ist eine wichtige Aufgabe, die auch den Kanzler*innen zufällt. Deshalb haben wir beim Verein der Universitätskanzler*innen den Arbeitskreis Entbürokratisierung gegründet, der entsprechende Vorschläge ausarbeiten soll. Einen ers-

ten Aufschlag hat der Arbeitskreis bereits zum Thema Forschungsförderung gemacht und ist hier im Dialog mit dem Bundesforschungsministerium.

Kommen wir auf die angespannte Haushaltslage zu sprechen: Ist diese ein Grund dafür, dass Hochschulen zunehmend Probleme damit haben, vakante Kanzler*innenstellen zu besetzen?

Ja. Denn unsere Arbeit wird nicht einfacher, wenn die Grundfinanzierung so angespannt ist, es immer nur um die Verwaltung des Mangels geht und Einsparauflagen in Millionenhöhe für die nächsten Jahre vorgesehen sind. Das macht unsere Arbeit nicht attraktiver. Hinzu kommen komplexe, immer wieder auch neue Aufgaben, wie Digitalisierung, KI und Bauvorhaben. Mit einer oftmals befristeten Stelle und der verglichen mit Angeboten aus der Wirtschaft geringeren Vergütung ist das Kanzler*innenamt für einige Kandidat*innen nicht attraktiv genug. Ich muss aber auch sagen: Wenn man offen ist für Neues, konfliktlustig, improvisationsfähig, unkonventionell, flexibel und intrinsisch motiviert ist, ist Kanzler*in zu sein ein Spitzenjob.

Was für eine Persönlichkeit muss man sein, um das Leben einer Kanzlerin als angenehm zu empfinden?

Man sollte über eine Systemkompetenz, strukturiertes Denken sowie eine schnelle Auffassungsgabe verfügen. Lust an Verwaltungsthemen ist wichtig, ebenso wie ein Interesse an dieser bunten und heterogenen Organisationsform mit ihren sehr vielfältigen Aufgaben und Menschen. Zudem sollte man resilient und ärger-tolerant sein. Wenn man neugierig ist auf Menschen, komplexe Themen liebt und einen Arbeitsplatz bevorzugt, an dem man mit so vielen interessanten wissenschaftlichen Themen in Berührung kommt – dann ist man in diesem Amt gut aufgestellt und macht es Spaß, zur Arbeit zu kommen.

Sie sprachen das Thema Befristung als mögliches Out-Kriterium bei der Nachwuchssuche an: Warum könnte es sinnvoll sein, hier umzudenken und die Befristungen aufzuheben?

Hier schlagen zwei Herzen in meiner Brust. Es gibt gute Argumente für und gegen eine Befristung. Mit einer unbefristeten Stelle ist man freier und unabhängiger, denn man muss nicht wiedergewählt werden. Denn wiedergewählt zu werden, ist nicht einfach, wenn man

Dinge durchsetzen muss, die äußerst unbeliebt sind, wie Budgetkürzungen, Richtlinien für Reisekosten, Bewirtung und Beschaffung oder Stellenstreichungen. Andererseits sind Hochschulen Expertenorganisationen, die sehr stark auf Partizipation, Gremien und Beteiligung ausgerichtet sind. Daher besteht ein legitimer Anspruch, regelmäßig über die Besetzung des Amtes der Kanzlerin oder des Kanzlers mitbestimmen zu wollen. Kanzler*innen unbefristet einzustellen, kann man aber auch gut begründen mit der Aufgabenstruktur und ihren Rahmenbedingungen. Wichtig ist aber auch für dieses Amt, dass man nicht in die Routine fehlender Selbstreflexion und Selbstkritik gerät, eigene Entscheidungen immer wieder hinterfragt, eine wertschätzende und transparente Kommunikation pflegt, flexibel im Kopf bleibt und sich die Lust an Innovationen und Veränderungen erhält.

Würden Sie von sich sagen, dass Sie einer Generation von Kanzler*innen angehören, die eben nicht hierarchisch von oben regieren, sondern versuchen, mit demokratischen Prozessen Projekte an ihren Hochschulen umzusetzen?

Bei großen Projekten an unserer Universität entscheide ich nicht von oben herab, sondern gestalte diese gemeinsam mit kompetenten Kolleg*innen aus unserer Verwaltung. Ein Beispiel ist das Campus-Management-System, wo ich die Fachkompetenz aus dem Haus und die Nutzerperspektive der Studierenden und Lehrenden mit einbinde. Aber klar ist: Irgendwann muss ich die Entscheidung treffen und das ist dann nicht immer demokratisch, aber breit partizipatorisch aufgestellt. ***Sie sind selber seit über zwölf Jahren Kanzlerin der Universität Trier: Wie hat sich im Laufe der Zeit Ihr Amt verändert?***

Es wird schnelllebig, die Themen und Aufgaben werden zahlreicher und komplexer. Hinzu kommen die nicht besser werdenden finanziellen Rahmenbedingungen und die Herausforderungen im Hochschulbau.

Werfen wir einen Blick auf diejenigen, die Kanzlerinnen und Kanzler werden wollen: Was sollten sie unbedingt bedenken, bevor sie sich an dieses Amt wagen?

Als Erstes sollten sie sich intensiv damit beschäftigen, was man dafür können muss – sprich: welche Aufgaben, Herausforderungen, Rahmenbedingungen,

Kompetenzen und Verantwortungen mit dem Amt verbunden sind. Und als Nächstes muss man sich ganz simpel fragen: Kann ich das und will ich das? Das Amt ist konkrete, harte Arbeit, darüber sollte man sich vor einer Entscheidung gründlich informieren. Und man sollte sich wirklich sicher sein, dass man tatsächlich Karriere in der Wissenschaftsverwaltung machen will und dies nicht nur der Plan B ist. Denn wenn man eigentlich Professor*in oder Forscher*in werden wollte, dieser Berufswunsch aber nicht realisierbar ist – dann hadert man damit und hat selten Freude an der Arbeit, denn die Entscheidung war eine Notlösung. Wer aber wirklich Interesse daran hat, Rahmenbedingungen, Infrastrukturen und Administration in der Wissenschaft zu gestalten, wer resilient ist, Lust auf Herausforderungen hat und auch gegen Widerstände Dinge durchzusetzen will, Gestaltungsmut und -freude hat, wer bei Heterogenität nicht fremdelt – dieser Person würde ich sagen: „Mach das“.

”

Wer resilient ist, Lust auf Herausforderungen hat und auch gegen Widerstände Dinge durchsetzen will, Gestaltungsmut und -freude mitbringt und bei Heterogenität nicht fremdelt – der hat gute Voraussetzungen für das Amt

“

Gibt es bestimmte persönliche sowie fachliche Voraussetzungen, die unabdingbar sind, um das Amt stemmen zu können?

Man sollte unbedingt Systemkompetenz bezüglich des Organismus Hochschule mitbringen und sehr gut wissen, wie Wissenschaft funktioniert und welche Rahmenbedingungen im Bereich Administration und Infrastruktur gegeben sein müssen, damit Wissenschaft erfolgreich betrieben werden kann. Wer dies

nicht mitbringt – für den kann es immens schwierig werden, die alltägliche Arbeit zu bewältigen. Denn an Hochschulen herrscht eine ganz andere Kultur der Zusammenarbeit und des Arbeitens als in anderen Bereichen des öffentlichen Dienstes oder in der Wirtschaft. Zudem hilft es sehr, wenn man resilient, neugierig, konfliktfähig und mutig ist.

Wie wird man am besten Kanzlerin oder Kanzler – wie haben Sie persönlich das gemacht?

Indem man sich Fachkompetenzen aneignet und sich breit im Wissenschaftsmanagement aufstellt. Es gibt inzwischen passende Weiterbildungen und Studiengänge, wo man sich dieses Wissen aneignen und vertiefen kann. Hilfreich ist zudem, wenn man bereits in einschlägigen Positionen an Hochschulen, im Wissenschaftsmanagement, an Forschungsinstituten oder in Wissenschaftsministerien gearbeitet und dort Kompetenzen im Management erworben hat. Ich wollte nach der Promotion unbedingt ins Wissenschaftsmanagement gehen und nicht Professorin werden. Das liegt mir mehr und ich habe Freude daran. Ich hatte das Glück, an der Universität Trier zunächst eine Stelle als Fachbereichsreferentin für den Fachbereich II: Sprach-, Literatur- und Medienwissenschaft zu erhalten. Als Geschäftsführe-

rin meines Fachbereichs war ich mit allen Aspekten des Wissenschaftsmanagements betraut. Als dann der bisherige Kanzler in den Ruhestand wechselte, habe ich mich gefragt: „Will ich das und kann ich das?“ Dann habe ich mich beworben und bin es auch geworden, obwohl ich als Spezialistin für die englische Literatur des späten Mittelalters fachfremd war. Heute sind fachliche Quereinsteiger*innen für den Kanzler*innenjob durchaus üblich.

Neben Ihrer Tätigkeit an der Universität Trier engagieren Sie sich im Verein der Universitätskanzler*innen. Warum gehört das für Sie dazu?

Ich finde es wichtig, dass die Kanzler*innen sich auf einer wissenschaftspolitischen Ebene engagieren und dem Wissenschaftsmanagement eine Stimme geben. Nur so können sie ihre Perspektive in wissenschaftspolitische Entscheidungsprozesse einbringen. Denn es gibt keine Wissenschaft ohne das Wissenschaftsmanagement und natürlich kein Wissenschaftsmanagement ohne Wissenschaft. Hinzu kommt, dass der Verein den kollegialen Austausch untereinander fördert. So können wir uns treffen, miteinander vernetzen und gemeinsam Probleme und mögliche Lösungen besprechen. Dies ist für unsere tägliche Arbeit sehr wertvoll. //



Mehr zum Thema

Die DUZ Wissenschaft & Management 3.2026 bietet einen Schwerpunkt rund um den Job von Kanzlerinnen und Kanzlern an deutschen Hochschulen, in dem auch dieses Interview erstveröffentlicht wurde. Desweiteren stellt Christina Reinhardt, ehemalige Kanzlerin an der Ruhr-Universität Bochum dar, wie sich die Anforderungen und der Arbeitsalltag dieser Statusgruppe verändert haben und welche Voraussetzungen Aspirantinnen und Aspiranten unbedingt mitbringen sollten.

Kostenfrei zugänglich unter:
<https://www.duz.de/ausgabe/!/id/659>

Ulrike Graßnick:

Wissenschaft braucht Management, weil Wissenschaft unter anderem Wissenschaft machen soll und eine professionelle Managementunterstützung zur Entlastung braucht.

Ich bin gerne Wissenschaftsmanagerin, weil ich gerne gute Rahmenbedingungen für die Wissenschaft gestalte.

Das behindert meine Arbeit als Wissenschaftsmanagerin: Ignoranz.

Hier ist ein Umdenken in Wissenschaftseinrichtungen (insbesondere bezüglich Wissenschaftsmanagement) notwendig: Auch im Wissenschaftsmanagement sind Expert*innen tätig.

Das können Wissenschaft und Wissenschaftsmanagement aus meiner Sicht nicht leisten, darum muss sich die Politik kümmern: Finanzierung des Wissenschaftssystems.

Darauf bin ich stolz: Innovationsmut.

Das treibt mich an: Engagierte Wissenschaftler*innen und engagierte Verwaltungskolleg*innen.

Das möchte ich als Wissenschaftsmanagerin noch erreichen: Größeres Verständnis zwischen Wissenschaft und Wissenschaftsmanagement, Digitalisierung, Entbürokratisierung.

Das habe ich mir für mein Amt als Co-Vorständin des Vereins der Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten Deutschlands vorgenommen: Sichtbarkeit des Wertes des Wissenschaftsmanagements für die Wissenschaft und Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Wissenschaftseinrichtungen.

Wenn ich wieder vor der Wahl stünde, ins Wissenschaftsmanagement zu wechseln, würde ich das ohne Zögern sofort machen.

Sicherheitspolitische Gratwanderung

Die Wissenschaftseinrichtungen müssen das Zusammenspiel von Exportkontrolle und Forschungssicherheit prüfen und passende Sicherheitssysteme einbauen | Von Stephan Benz und Nicolas Lunz

Forschung und Wissenschaft sowie die damit verbundene spätere Wirtschaftskraft haben eine enorme Bedeutung für unseren gesellschaftlichen Wohlstand und sind darüber hinaus auch als wichtige Faktoren der nationalen Sicherheit anzusehen. So müssen sich Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der Bedeutung im Klaren sein, dass ihr Handeln Konsequenzen nach sich ziehen kann, die weit über mögliche strafrechtliche Folgen für einzelne Personen hinausgehen. Der Schutz von Technologien sollte somit nicht bloß im Interesse der einzelnen Forschenden, Wissenschaftseinrichtungen oder Entwicklungsabteilungen in Unternehmen, sondern der gesamten Gesellschaft stehen.

Doch bei der Einrichtung entsprechender Schutz- und Sicherheitsmaßnahmen innerhalb der Forschungslandschaft stößt man schnell auf Herausforderungen. Zum einen findet Forschung nicht nur in einem räumlich begrenzten Labor statt, sondern – und das sogar überwiegend – im digitalen Raum, was einen unkontrollierten Austausch deutlich erleichtert. Zum anderen stehen häufig finanzielle Interessen einzelner, als auch unterschiedliche politische, moralische sowie ethische Vorstellungen sowie Informationsdefizite der Forschenden, der Durchsetzung möglicher Sicherheitsmaßnahmen im Wege. Die chronische Unterfinanzierung der Forschungslandschaft ist zudem ein oftmals genanntes Argument, um fehlende Compliance-Strukturen und ein damit verbundenes fehlendes Compliance-Mindset in Forschungseinrichtungen zu erklären.

Beispiele von kritischem Wissens- und Technologieabfluss gibt es genügend. So waren deutsche Unter-

nehmen einst Technologie- und Marktführer in vielen Wirtschaftsbereichen, wie etwa in der Solarwirtschaft, in denen sie mittlerweile deutlich von anderen Staaten überholt worden sind. Auch aktuell lassen sich ähnliche Entwicklungen beobachten: Die lange Zeit von Deutschland geführte Automobilbranche diffundiert beispielsweise immer weiter in Richtung Asien. Von dieser bedrohlichen Entwicklung sind ebenfalls neue Technologiefelder betroffen. So ist Deutschland unter anderem in der Grundlagenforschung in Themen wie Künstliche Intelligenz, Robotik oder Quantencomputing an der Weltspitze vertreten. Die geringen Anteile an den weltweiten Patenten sowie an der Anzahl führender Unternehmen in diesen Technologiefeldern zeigen jedoch, dass die Übertragung in die wirtschaftliche Nutzbarkeit eine große Herausforderung für die deutsche Forschung darstellt.

Ein Grund hierfür liegt in der Wissenschafts- und Wirtschaftsspionage – da sind sich Behörden, wie der Bundesverfassungsschutz oder das Bundesamt für Wirtschaft und Ausuhrkontrolle (BAFA) sowie führende Außenwirtschaftsexperten sicher. So finden unter anderem viele Kooperationen deutscher Forschender mit Staaten statt, die explizit ausgerufen haben, bestimmte Technologien aus dem Ausland zu beschaffen, um ihre eigene Wirtschaftsstärke und militärische Macht anzureichern.

Jeder Forschende muss sich bewusst sein, dass er immer auch potenzielles Zielobjekt für derartige Spionageaktivitäten ist. Der deutsche Verfassungsschutz warnt einschlägig davor und sieht Wirtschaft und Wissenschaft in Deutschland aufgrund ihrer herausragenden Stellungen als Ziele vielfältiger Bedrohun-



Die Außenwirtschaftsgesetze berücksichtigen bei weitem nicht alle kritischen Konstellationen



gen. So stellen Spionage und Sabotage durch staatliche Akteurinnen und Akteure aus dem Ausland – neben weiteren Themen, wie Terrorismus und gewaltbereiter Extremismus – ernst zu nehmende Gefahren für deutsche Unternehmen und Forschungseinrichtungen dar. Der Vizepräsident des Bundesamtes für Verfassungsschutz äußerte sich, dass die Hemmschwelle für Spionage und Sabotage durch autoritäre Regime kontinuierlich gesunken ist und die Resilienz des Wirtschafts- und Wissenschaftsstandorts Deutschland gegen nachrichtendienstliche wie extremistische und terroristische Bedrohungen gestärkt werden muss.

Effektive Schutzmaßnahmen sind für unsere öffentlichen Forschungseinrichtungen, Universitäten, aber auch für privatwirtschaftliche Unternehmen unerlässlich. Die Themen Exportkontrolle und Forschungs- bzw. Technologiesicherheit rücken hierbei in den Fokus. Hierbei handelt es sich um zwei Systeme, die dieselbe Sprache sprechen, aber unterschiedliche Dialekte verwenden. Eine der zentralen Herausforderungen lautet: Wie können Forschungseinrichtungen ihre Forschungsergebnisse, Technologien und Daten möglichst effektiv schützen und dabei die in Art. 5 Abs. 3 Grundgesetz verankerte Wissenschaftsfreiheit beachten?

Exportkontrolle und Forschungssicherheit – zwei Systeme, ein Ziel

Ein grundsätzliches Instrument zur Verhinderung der Ausfuhr von kritischen Technologien stellen zunächst die geltenden Exportkontrollgesetze dar. So unterliegt die Ausfuhr von bestimmten Waren, aber auch Software oder Technologien (insgesamt als Güter bezeichnet) in Drittländer und teilweise sogar auch die innereuropäische Verbringung hochsensitiver Güter (wie zum Beispiel Rüstungsgüter oder hochrisikobehaftete Dual-Use-Güter), Genehmigungspflichten oder Verboten. Jede Einrichtung, aber auch jede natürliche Person innerhalb der Europäischen Union, muss diese Gesetze beachten, sodass interne Prozesse zur Einhaltung dieser Regelungen zwingend vorhanden sein müssen. Verstöße können weitreichende, sogar strafrechtliche Auswirkungen für die Beteiligten zur Folge haben.

Grundlage der Exportkontrollgesetze, wie zum Beispiel der EU-Dual-Use-Verordnung, sind die internationalen Kontrollregime. Dies sind internationale Zusammenschlüsse führender Industrienationen, die die Weiterentwicklung und auch die internationale Harmonisierung der Exportkontrollgesetze sicherstellen sollen. In diesen Kontrollregimen werden beispielsweise be-



Foto: privat

Dr. Stephan Benz

Der Jurist arbeitet als Export Control Officer für einen deutschen Technologiekonzern. Zuvor war er in der Unternehmensberatung sowie in der Interessenvertretung in Berlin und Brüssel in einem außenwirtschaftsrechtlichen Kontext tätig.

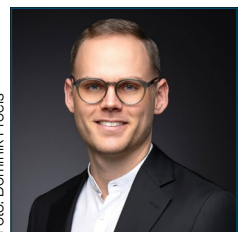


Foto: Dominik Froels

Nicolas Lunz

Der Diplom-Verwaltungswirt arbeitet beim Technologieberatungsunternehmen Strider Technologies als Senior Account Executive. Zudem ist er nebenberuflich als Dozent für das Themengebiet Außenwirtschaft für die Außenwirtschaftsakademie Münster und die Hamburger Zollakademie tätig. Zuvor war er über viele Jahre als Exportkontroll- und Zollbeauftragter an einer großen deutschen Hochschule beschäftigt sowie als Unternehmensberater und Dozent für Forschungseinrichtungen und Unternehmen aktiv.

nicolas.lunz@zollspezialisten.de
www.zollspezialisten.de

sonders schützenswerte Güter bestimmt, die einer späteren Ausfuhrgenehmigung bedürfen. Die Mitglieder der vier Kontrollregime, zu denen auch die Europäische Union mit ihren Mitgliedstaaten zählt, haben sich verpflichtet, deren Beschlüsse in unmittelbares Recht umzusetzen. Da jedoch auch Staaten, wie etwa Russland oder China, Teil dieser Kontrollregime sind, ist die notwendige Weiterentwicklung der Listen zurzeit aufgrund der sehr schwierigen geopolitischen Lage, wenn überhaupt, nur sehr unbefriedigend möglich.

Die sogenannten Güterlisten, oder auch Kontrolllisten, stellen daher keine vollumfassende Sicherheit dar, auf die sich Unternehmen als auch Forschungseinrichtungen grundsätzlich verlassen sollten. Dies liegt einerseits daran, dass nicht alle kritischen Güter erfasst werden. Zudem werden ausschließlich Güter aufgeführt, die in Hinblick auf ihre militärische Verwendbarkeit, jedoch nicht in Bezug auf ihr wirtschaftliches Leistungsvermögen als potenziell sensibel einzustufen sind. Gerade neu entwickelte

Technologien – sogenannte Emerging Technologies –, mit denen Forschungseinrichtungen oftmals Berührungspunkte haben, sind somit häufig komplett unkontrolliert. Dem müssen sich die einzelnen Forschenden als auch Forschungseinrichtungen jederzeit bewusst sein.

Daher ist es für den Schutz dieser Technologien und des relevanten Wissens von besonderer Bedeutung, dass darüber hinausgehende Sicherheitsstrukturen geschaffen werden, die den ungewollten und unkontrollierten Abfluss schützenswerter Technologien verhindern. Dieser Ansatz wird im allgemeinen Sprachgebrauch als „Research Security“, „Research Compliance“, „Knowledge Security“ bzw. „Forschungssicherheit“ bezeichnet. Ziel der Forschungssicherheit ist neben der Einhaltung der geltenden Gesetze auch die Schaffung von präventiven und strategischen Maßnahmen, um den Schutz vor Wissensabfluss, Spionage oder Einflussnahme kritischer Staaten sicherzustellen.



Mehr zum Thema

Dieser Beitrag ist erstmals erschienen in der DUZ Wissenschaft & Management 2.2026, die unter dem Titel „Sicherheitspolitische Gratwanderung“ einen Schwerpunkt rund um die Thematik „Forschungssicherheit und Sicherheitsforschung“ bietet. Die beiden Sicherheits- und Zollexperten Stephan Benz und Nicolaus Lunz legen dort ausführlich dar, welche Gefahren bei ungeschützten Kooperationen mit internationalen Partnern lauern, wo die häufigsten Sicherheitslücken auftreten und wie Wissenschaftseinrichtungen Abhilfe schaffen können.

Der gesamte Schwerpunkt ist kostenlos zugänglich unter:

<https://www.duz.de/ausgabe/1/id/658>

Das Bundesministerium für Forschung, Technologie und Raumfahrt (BMFTR) definiert in diesem Zusammenhang die Forschungs- und Wissenssicherheit als die Antizipation und das Management von Risiken wie dem unerwünschten Wissens- und Technologieabfluss, unzulässiger Einflussnahme und der missbräuchlichen Zweckentfremdung von Forschungsergebnissen.

Die Forschungssicherheit geht daher über die Ziele der Exportkontrolle hinaus. So müssen Forschungseinrichtungen über ein aktives Risikomanagement verfügen, um Forschende über Risiken und potenzielle Gefährdungen zu sensibilisieren, Verdachtsfälle zu identifizieren, um effektive Maßnahmen ergreifen zu können.

Jede Forschungseinrichtung, aber auch jeder Forschende selbst müssen sich bewusst sein, dass sie im Rahmen der Wissenschaftsfreiheit verpflichtet sind, im Austausch von Erkenntnissen und Technologien einer besonderen, vor allem gesellschaftlichen Verantwortung nachzukommen: Hierzu zählt nicht nur das Aufdecken neuer Erkenntnisse und die Entwicklung neuer Technologien, sondern auch das Bewerten der Potenziale dieser Erkenntnisse und Technologien und das gegebenenfalls erforderliche Absichern schützenswerter Ergebnisse und Technologien vor kritischen Zugriffen. Hierzu können neben militärisch verwendbaren Technologien auch Technologien zählen, die eine besondere wirtschaftliche Bedeutung für die Gesellschaft haben und somit unter dem Fokus „Wirtschaftsschutz“ zu betrachten sind.

Spannungsfelder: Wenn Wissenschaft zur Sicherheitsfrage wird

Neben der Ambivalenz der Wissenschaftsfreiheit und der damit verbundenen Pflicht zum verantwortungsvollen Umgang mit den wissenschaftlichen Erkenntnissen, spielt auch die Ambivalenz der Offenheit einen relevanten nicht zu unterschätzenden Faktor. So ist die offene Publikation der im Rahmen von Forschungsprojekten erzielten Erkenntnisse ein fundamentaler Bestandteil der technologischen Weiterentwicklung. Doch bedeutet dies automatisch, dass auch alles uneingeschränkt publiziert werden bzw. mit jedem ausgetauscht werden sollte, sofern es rechtlich zulässig ist? Die Antwort hierzu lautet „Die Antwort ist kompliziert“. Denn die Außenwirtschaftsgesetze berücksichtigen bei weitem nicht alle kritischen Konstellationen. So sind die Forschenden aufgrund ihrer Wissenschaftsfreiheit und der damit verbundenen Wissenschaftsverantwortung gefordert, eigene Abwägungen gerade in Bezug zur Bewertung ihrer Forschungsergebnisse und -projekte zur beispielsweise wirtschaftlichen Bedeutung oder ethischer und moralischer Aspekte durchzuführen.

Das bedeutet, dass grundsätzlich auf der individuellen Ebene der Forschenden die primäre Verantwortung liegt und diese gefordert sind im

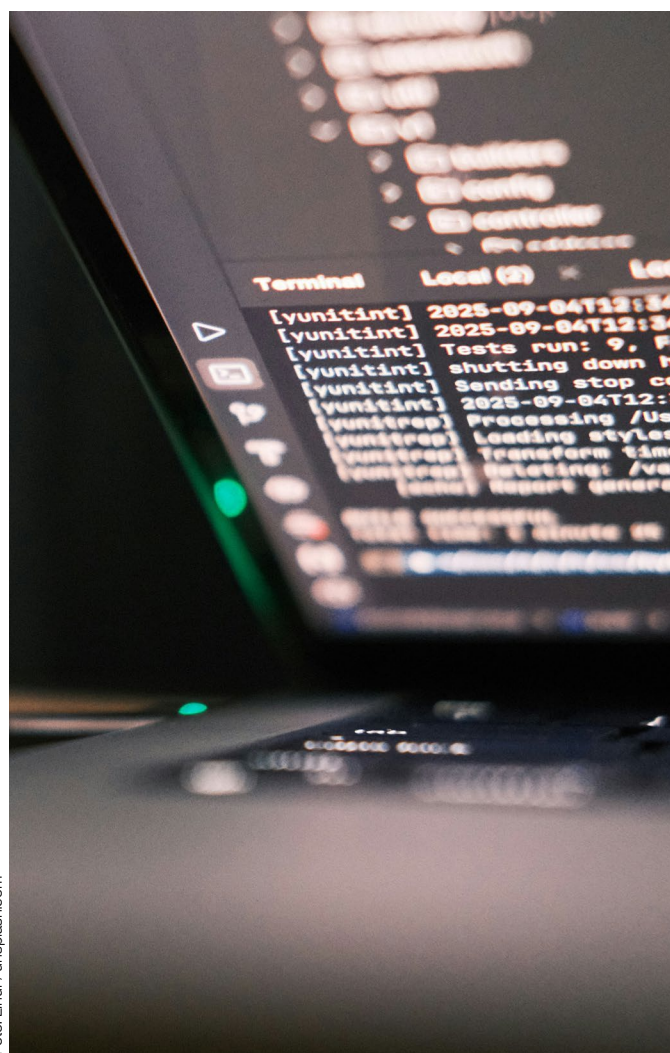


Foto: Linur / unsplash.com

Zusammenspiel mit Experten und den Behörden, eigenverantwortlich Prüfprozesse durchzuführen und Entscheidungen zu treffen. Diese Prüfung sollte immer vor dem Hintergrund der Sicherheitsrelevanz, des wirtschaftlichen Wertes sowie moralischer und ethischer Themen erfolgen. Ein relevanter Faktor kann zum Beispiel die Auswahl des Forschungspartners darstellen. So macht es einen erheblichen Unterschied, ob die Erkenntnisse mit engen Verbündeten oder mit Staaten geteilt werden, deren Ziel, überspitzt, die Zerstörung unserer politischen und wirtschaftlichen Systeme ist.

Neben der individuellen Verantwortung haben die Wissenschafts- und Forschungseinrichtungen als Teil der gestuften Verantwortung in Hinblick auf eine effektive Forschungssicherheit die Aufgabe, eine institutionelle Forschungsarchitektur mit angemessenen Strukturen und Prozessen vorzuhalten, weiterzuentwickeln und zu stärken sowie einzelfallbezogene Chancen-Risiken-Abwägungen zu implementieren und Zugang zu Information und Beratung sicherzustellen.

Im Rahmen von internationalen Kooperationen muss insbesondere im Vorfeld abgewogen werden, welche Partner an einem gemeinsamen Forschungsvorhaben beteiligt werden sollen, ob eine allgemeine Veröffentlichung möglicher Erkenntnisse erhebliche Nachteile sowohl für die Institution als auch die Gesellschaft zur Folge haben können oder ob die im Forschungsprojekt relevanten Technologien besondere Risikomerkmale aufweisen. Diese Abwägung kann nur erfolgreich gestaltet werden, wenn alle Beteiligten an den gleichen Prinzipien festhalten. Einheitlich abgestimmte Vorgaben für alle deutschen Forschungseinrichtungen, aber auch individuelle Leitlinien jeder einzelnen Hochschule, sind daher stark empfehlenswert. Hier ist insbesondere die Politik gefordert, Vorgaben und Strukturen zu schaffen.

Forschende sollten sich bei der Bewertung der Sachverhalte insbesondere mit folgenden Fragen auseinandersetzen:

- Wer ist mein Partner?
- Welche Ziele verfolgt mein Partner?
- Inwieweit kann eine kritische Verwendungsabsicht ausgeschlossen werden?
- Wie groß ist das mögliche Missbrauchspotenzial der Forschungsergebnisse?
- Können die im Rahmen des Projektes gewonnenen Erkenntnisse effektiv vor einem ungewollten Abfluss geschützt werden?
- Wird mein Partner von staatlichen Interessen geleitet?

Die Bewertung stellt kein Erkennen von Schwarz und Weiß dar. Oftmals bewegt man sich bei der Bewertung möglicher Forschungsvorhaben in Grauzonen. Wo die einen Forschenden Möglichkeiten einer Zusammenarbeit sehen, erkennen andere ein potenzielles Sicherheitsrisiko. Der Transfer von Know-how wird somit zur sicherheitspolitischen Gratwanderung. Im Zweifel wird empfohlen, Gremien zur gemeinsamen Bewertung kritischer Forschungsarbeiten in Hochschuleinrichtungen zu implementieren. Die finale Abwägung in puncto Forschungssicherheit ist nur durch einen gemeinsamen Dialog innerhalb der Forschungseinrichtung möglich. Aufgrund der besonderen Bedeutung des Themas sollten Einzelentscheidungen möglichst vermieden werden.

Das BMFTR empfiehlt in einem Positionspapier, dass im Rahmen der Abwägung auch die Einbeziehung der Ethikkommission einer Forschungseinrichtung mitgedacht werden sollte. //



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

- Förderanträge schreiben mit KI-Unterstützung
16.10.2026
- KI-Guidelines erstellen für Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen 06.11. & 20.11.2026
- KI, Change und Transformation
12.11. & 26.11.2026
- KI erfolgreich über Experimentierräume etablieren
27.11.2026
- KI-Agenten in der Forschung
02.12.2026
- KI-Beauftragte - Rolle, Aufgaben,
Verantwortung und Umsetzung
07.12.2026

Der Literaturner

Dr. Darus Harwardt ist aktuell an der TU Dortmund als Förderberater im Referat Forschungsförderung tätig. Er hat verschiedene Workshops beim ZWM absolviert | Das Gespräch führte Theo Hafner

Darius, wie sieht Deine Tätigkeit genau aus? Förderberatung – was sind da zentrale wiederkehrende Elemente, wenn man eine Kurzcharakteristik geben wollte?

Ich arbeite in der Förderberatung im Referat Forschungsförderung der TU Dortmund. Die Förderberatung ist hier eine Abteilung von mehreren: Wir haben eine Abteilung für EU-Projektmanagement und eine für Nachwuchsförderung – Graduiertenzentrum heißt das bei uns – und wir in der Förderberatung sind ein Team von 5 Leuten und beraten alle Forschenden der TU Dortmund zu allen Fragen rund um die Einwerbung von Drittmitteln – von der ersten Idee, der ersten Skizze bis zur finalen Version und der Einreichung. Wir beraten zur Passfähigkeit zu Fördergebern, wir beraten dazu, ob vielleicht andere Fördergeber besser in Frage kommen, ob der Projektzuschnitt funktioniert. Wir lesen die Anträge, wir geben ein Feedback – wir nennen das strategisches Lektorat, also ein überfachliches Lektorat, eine Art Test-Review –, aber wir klären natürlich auch Fragen mit Projektträgern und begleiten langfristig, wenn es etwa darum geht, eine Drittmittelstrategie aufzubauen. Wir beraten teilweise auch ganze Lehrstühle oder Institute, wenn die ein GRK, eine Forschungsgruppe oder sogar einen SFB aufsetzen wollen.

Damit sind wir mehr oder weniger für alle Belange, die die Forschenden beschäftigen, die erste Anlaufstelle und gewissermaßen die Schnittstelle in die Universität. Wir sagen den Forschenden immer, „Wenn ihr nicht wisst, wen ihr fragen sollt, dann fragt erst mal uns; entweder können wir selbst das beantworten oder wir leiten die Anfrage entsprechend weiter.“

Alle, die neu berufen worden sind, laden wir hier an der TU Dortmund zu Begrüßungsgesprächen ein, um uns als Ansprechpartner vorzustellen und die Neuberufenen kennenzulernen. Wir arbeiten eng zusammen mit den Kolleginnen und Kollegen des Drittmittelmanagements. Die sind dann nämlich für Finanzen, Budget, rechtliche Beratung und so weiter zuständig. Das heißt, bei denen gehen die Anträge über den Tisch, werden dort nach finanzieller und juristischer Prüfung rechtsverbindlich unterschrieben. Wir dagegen sind für die inhaltlich-strategische Beratung zuständig. Zwar gibt es auch bestimmte Prozesse, bei denen das über unseren Tisch muss, zum Beispiel bei DFG-Verbünden oder bei ERCs. Doch ansonsten ist unsere Unterstützung stets ein freiwilliger Service für die Forschenden.

Wie sind Euch Eure "internen Kunden" zugeordnet?

Was vielleicht eine Besonderheit bei uns ist – das haben wir auch bewusst so entschieden: Wir beraten nicht nach Fördermittelgebern, also mit getrennter Zuständigkeit für EU-Projekte, Ministerien und so weiter. Sondern wir sind nach Fakultäten aufgeteilt: Ich bin zum Beispiel für die Raumplanung, Bauingenieure, Humanwissenschaften und ein paar weitere Fakultäten zuständig. Und diese Fakultäten wenden sich immer an mich, gleichgültig von welchem Fördermittelgeber sie Mittel beantragen wollen; das ist unser one face to the customer-Prinzip. Das hat zwar sicherlich den Nachteil, dass ich nicht jeden Sonderfall und Schachzug kenne, wie wenn ich jetzt beispielsweise nur ERCs beraten würde. Der Vorteil, der das allerdings mehr als aufwiegt, ist: Wir entwickeln ein starkes Vertrauensverhältnis zu unseren Forschenden. Ich kenne „meine“ Fakultäten, „meine“ Profs,

Dr. Darius Harwardt

hat nach einem Studium der Geschichte, Biologie und Geographie an der Universität Duisburg-Essen sowie der Ruhr-Universität Bochum in Geschichte promoviert. Er ist aktuell an der TU Dortmund als Förderberater im Referat Forschungsförderung tätig. 2023 hat er den *ZWM-Lehrgang für ForschungsmanagerInnen* durchlaufen und seit 2023 an sämtlichen bisherigen *ZWM-Barcamps* teilgenommen.



Foto: privat

„meine“ Forschenden und umgekehrt. So erfahre ich dann auch frühzeitig: Was planen die zukünftig, wie kann ich sie noch besser unterstützen? Dieses Gesamtbild, das wir dadurch haben, würde ich auch nicht wieder gegen das alte Modell eintauschen wollen.

Beim Stichwort Fördergeber wollte ich auf eine Erfindung von Dir eingehen: das Förderquartett – da gibt es ebenfalls eine Sortierung nach Fördergebern. Wie kam das Quartett eigentlich zustande?

Ich freue mich sehr, dass das Förderquartetts so viel positiven Zuspruch bekommen hat und weiter bekommt! Ursprünglich war das eigentlich nur eine spontane Idee. Als ich selbst hier angefangen habe, dachte ich: Es gibt so viele Fördergeber, so viele Formate und es ist so schwierig, da einen Überblick zu bekommen und zu vergleichen. Vielleicht gibt es doch eine Möglichkeit, das auf einem alternativen Weg zu vermitteln. Und da habe ich an so etwas wie Autoquartett früher gedacht und überlegt – würde das funktionieren? Also: Wäre es möglich, jeweils ein Förderformat mit groben Kennwerten auf einer Spielkarte abzubilden, so dass man dann beim Nebeneinanderlegen auf einen Blick sehen kann, wer hat die höchste Fördersumme oder wo kann man etwas ableiten.

Dann habe ich das erstmal als Prototyp entworfen aber das war nicht viel mehr als so eine Spinnerei. Ich habe das dann später hier im Team erzählt, dann lag das eine Zeitlang in der Schublade und irgendwann hat unser Leiter der Förderberatung mich angesprochen: „Die Idee für dieses Förderquartett, das ist super, wir müssen das wirklich umsetzen, ich glaube, das kann vielen helfen.“ Dann haben wir das ernsthaft weiterentwickelt – was für ein Design wollen wir, welche Kategorien

brauchen wir und so weiter – zunächst für die Nutzung als Workshop-Methode für einige der häufigsten Fragen der PostDocs und Early Career Researcher wie: Wo kann ich denn überhaupt Drittmittel herbekommen, wie bekomme ich einen Überblick, ...

Das ist ein mehr als guter Ersatz für immer die gleiche PowerPoint-Präsentation, die in einer knappen Stunde die deutsche Fördermittellandschaft erläutert – und dann merkt man spätestens schon nach einer halben Stunde, das ist eigentlich schon zu viel und die ZuhörerInnen schalten gleich ab. Warum das nicht spielerisch machen, denn im Kern geht es ja darum, ein Gespür dafür zu bekommen, was wollen die verschiedenen Fördermittelgeber, was ist die Förderlogik dahinter und wo liegen die zentralen Unterschiede. Also haben wir diesen Prototyp designt und hier mit Postdoc-Gruppen getestet, und das kam mega gut an, die hatten richtig Spaß und sind darüber auch in Austausch gekommen. Wir haben zudem die Aufgabe gestellt: Wählt doch aus diesen 50 Karten die 20 Karten aus, die Euch für Euren Karriereweg vielleicht am sinnvollsten erscheinen.

Wie ging es dann weiter?

Als nächsten Schritt haben wir das Quartett dann bei einigen Vernetzungsveranstaltungen, u.a. einem ZWM-Barcamp vorgestellt und auch dort war die Resonanz begeistert. Die Frage kam häufig auf: Wo kann man das denn kaufen? Wir haben gedanklich mit verschiedenen Modellen gespielt und uns letztendlich dafür entschieden, Verlag und Vertrieb über den FORTRAMA-Verein als zentrale Vernetzungsinstanz für ForschungsmanagerInnen zu organisieren. Die fanden das supercool, und jetzt kann man das Förderquartett einfach auf der FORTRAMA-Webseite be-

stellen. Die erste Auflage ist sogar schon ausverkauft, eine zweite aktualisierte Auflage wird 2027 erscheinen – das hat sich toll entwickelt und freut mich auch persönlich ungemein.

Das hat Dir und vielen anderen geholfen, einen Überblick über die Förderlandschaft zu gewinnen. In welcher Form hat Dich dabei dann der ZWM-Lehrgang Forschungsmanagement unterstützt und Dir geholfen, die Aufgaben, mit denen Du Dich täglich befasst, gut zu bewältigen? Welche Inhalte aus dem Lehrgang für ForschungsmanagerInnen, welche Kenntnisse und Fähigkeiten haben sich am nachhaltigsten bewährt?

Der Lehrgang war auf jeden Fall äußerst hilfreich für meine Tätigkeit, weil wir durch unser one face to the customer-Prinzip diesen komplett breiten Blick auf die gesamte Förderlandschaft brauchen. Da hat der Lehrgang alles abgedeckt und wir – meine Kollegin in der Förderberatung und ich haben 2023 zusammen den Lehrgang absolviert – konnten sehr viel Orientierungswissen draus ziehen. Die Trainerin Astrid Schmitz hat auch viel aus ihrer persönlichen Beratungserfahrung berichtet: Wie geht sie mit schwierigen Beratungssituationen um, was sind immer wiederkehrende Anfragen, was sind Strategien, wann sollte man in eine bestimmte Richtung beraten? Wir haben diese Checklisten aus dem Lehrgang auch immer noch und nutzen sie oft. Und auch mit Astrid bin ich immer noch gut in Kontakt, wir sehen uns ja ab und zu auch auf Veranstaltungen.

Wie hast Du am meisten vom Lehrgang profitiert?

Was sehr geholfen hat, ist, ein Gesamtbild im großen Rahmen zu bekommen. Ich glaube, es war direkt in der ersten Sitzung, wo wir uns grundsätzlich mit der Entstehung der deutschen Forschungslandschaft befasst haben. Ich bin ja von Haus aus Historiker und von daher hat mich das natürlich besonders interessiert. Wie ist da eigentlich der Werdegang? Was für eine Logik steckt dahinter? Es gibt Universitäten, es gibt außeruniversitäre Forschungseinrichtungen, es gibt Akademien, es gibt Ressortforschung – und die ganzen rechtlichen Rahmenbedingungen, Unterschiede, das hat man im Arbeitsalltag zwar nicht immer unmittelbar auf dem

Tisch, aber es ist wesentlich, die Logik und den Kontext, in dem man sich bewegt, zu verstehen – nur so hat man dann ja auch einen Gesamtblick über das System hinweg. Das hat mir im Lehrgang sehr viel Spaß gemacht und neue Erkenntnisse gebracht, die sich im Nachgang auch vertiefen lassen. Auf jeden Fall hat der Lehrgang und die Trainerin die fachliche Neugierde befeuert.

Obligatorische Frage: Wie bist Du damals auf das ZWM aufmerksam geworden?

Das hat sich durch Mund-zu-Mund-Propaganda fortgepflanzt: Den ZWM-Lehrgang Forschungsmanagement haben hier schon viele durchlaufen; es hieß immer: Den solltest Du als Standardlehrgang machen – da bekommst Du eine echte Rundumabdeckung und lernst alles, was zum Forschungsmanagement dazugehört. Als ich angefangen habe, war ich zunächst befristet angestellt. Später nach der Entfristung konnte ich mich für den Lehrgang anmelden, da war das auch gewollt. Ich empfehle den Lehrgang jedem Interessierten, auch neuen Kolleginnen und Kollegen. Zum einen ist das – wie gesagt – eine Rundumabdeckung von allem, was sie im Forschungsmanagement benötigen. Und zum anderen ist durch Vernetzung und das Fortbestehen der Kontakte aus dem Lehrgang eine unschätzbare langfristige Wirkung mit inbegriffen.

Jetzt als mittlerweile „alter Hase“ im Metier – was lässt heute noch Deine Augen aufleuchten, wenn Du Dein Büro betrittst, Worauf an Deiner Tätigkeit freust Du Dich besonders? Oder anders gefragt: Bei welchen beruflichen Aktivitäten entladen sich Deine Akkus nicht, sondern laden sich im Gegenteil auf?

Was mich am meisten motiviert: Wenn ich das Gefühl habe, dass ich anderen Leuten wirklich helfen kann. Und dass die froh sind, diese Unterstützung zu bekommen. Das ist einfach das Schönste: Wir haben eben nicht nur dieses ganze sehr spezifische Wissen, das wir uns angeeignet haben, sondern wir wollen und können das anderen weitergeben, die genau dieses Wissen benötigen, um ihre Forschung voranzubringen. Beispielsweise gerade bei Personen, die neu ins akademische System kommen, Early Career Researchers oder ProfessorInnen, die zum ersten Mal ein neues Format beantragen wollen. Und wenn wir

diese Person beraten, gibt es häufig so einen Aha-Effekt, es macht Klick. Und wenn es vielleicht nicht beim ersten Mal klappt, dann eben beim zweiten oder dritten Versuch. So werden wir FörderberaterInnen selbst Teil dieses Erfolgswegs und helfen dabei, erfolgreich Projekte einzuwerben. Und das ist eigentlich das Schönste, weil wir dann natürlich das Gefühl mitnehmen, Teil eines größeren Ganzen zu sein und unseren Forschenden bei ihrer Aufgabe wirklich weiterhelfen zu können.

Wie hat sich Deine berufliche Reise von der Promotion bis zur jetzigen Tätigkeit gestaltet? Die Wege können ja manchmal direkt sein oder auch verschlungener.

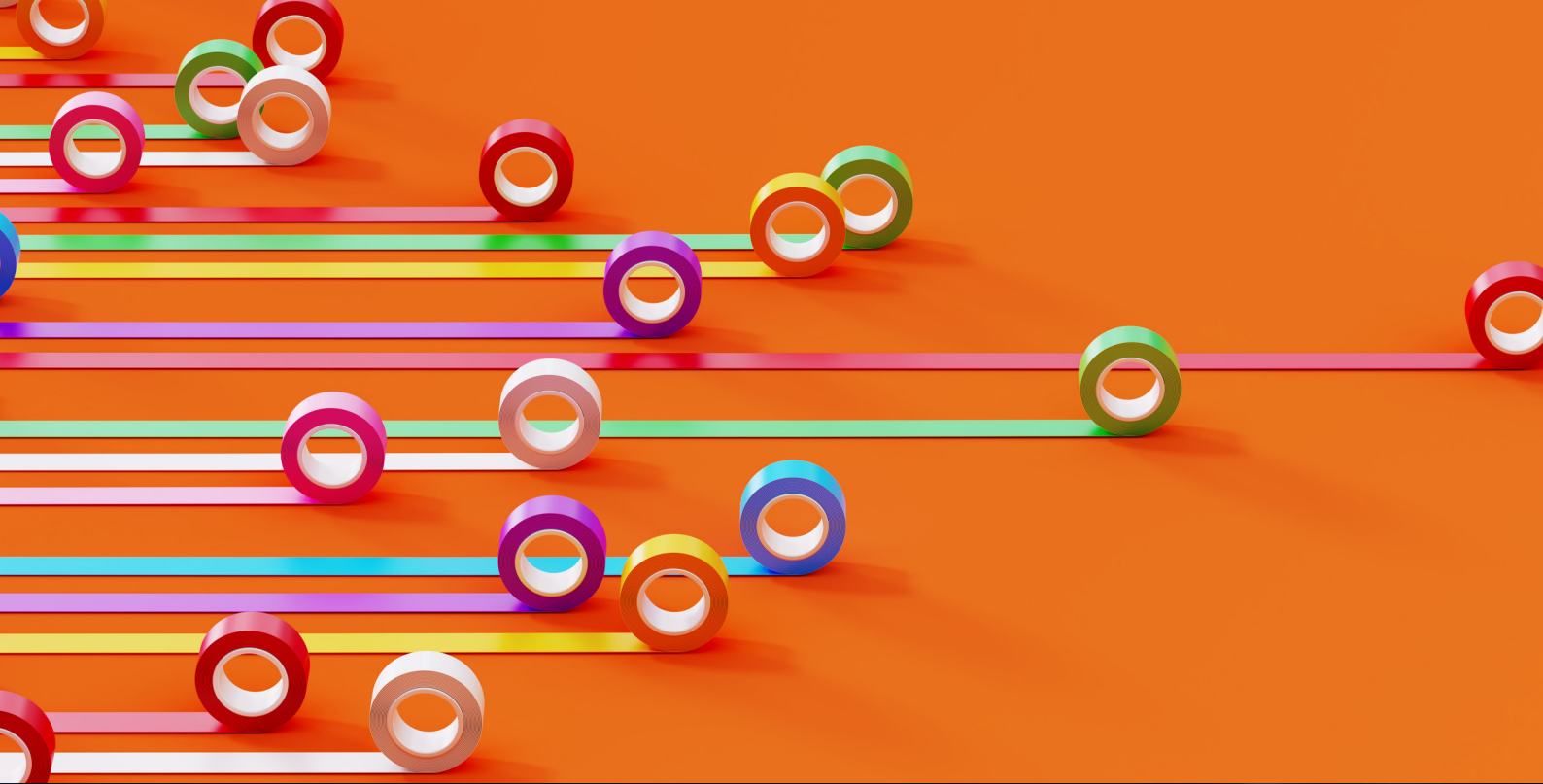
Nach meinem Studium der Geschichte und Biologie – eigentlich ursprünglich auf Lehramt, später kam dann noch Geographie dazu – habe ich an der Universität Duisburg-Essen in Geschichte promoviert und das war auch eine tolle Zeit. Danach stand ich vor der Frage, wie weiter? Entweder alles darauf setzen, eine Professur und einen Lehrstuhl zu bekommen oder nach Alternativen suchen. Professuren gibt es nicht so häufig und sie erfordern sehr viel Flexibilität und auch räumliche Mobilität. Ich hatte zu dem Zeitpunkt schon eine Familie mit zwei Kindern, war dadurch ein gutes Stück lokal gebunden und habe nach einer langfristigen Perspektive jenseits der Professur gesucht. Die TU Dortmund hatte zu dem Zeitpunkt eine Stelle für Projektmanagement im EU-Bereich ausgeschrieben – zur Hälfte Förderberatung und zur Hälfte EU-Projektmanagement – darauf habe ich mich beworben und hatte dann das Glück, in dieses gerade aufwachsende Team hier reinzuwachsen. Das Referat Forschungsförderung ist damals gerade erst neu entstanden. Ich habe dann später vom EU-Projektmanagement in die Förderberatung gewechselt. Und gemerkt, das ist eigentlich super, weil dabei ein interdisziplinärer Blick und vielfältige Interessen gefordert sind und man sich immer wieder neu auf die Bedarfe von verschiedenen Disziplinen und Forschenden einstellen muss. Ich wusste früher gar nicht, dass es dieses Berufsfeld in dieser Ausprägung gibt und was genau man da macht, aber jetzt, wo ich meinen Platz hier gefunden habe, ist es wirklich ein Traumberuf.

Lektüre muss sein: Welche Bücher und welche Fachzeitschriften empfiehlst Du? – das kann Belletristik sein oder auch ein Fachbuch. Wir freuen uns auf Deine Anregungen.

Also, ich bin sehr literaturaffin. Das ist in meiner Promotionszeit der Geschichtswissenschaft allerdings komplett durch tausende Seiten Fachlektüre, Quellen, ... absorbiert worden. Erst nach der Promotion habe ich dann wieder entdeckt, wie schön es ist, einfach aus Freude und Interesse zu lesen. Ich lese eher Bücher als Zeitschriften. Es kommen so viele spannende Bücher raus von so vielen fantastischen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, dass ich da schon nicht hinterherkomme, die zu lesen. Neulich habe ich „Triggerpunkte“ von Steffen Mau, Thomas Lux und Linus Westheuser gelesen. Und von Andreas Reckwitz zur historischen Soziologie „Das Ende der Illusionen“. Ich schreibe aber als Hobby auch selbst Romane im Fantasy-Genre – jetzt schon eine ganze Weile und in diesem Jahr ist auch der erste Roman von mir erschienen; selbst lese ich auch sehr gerne Romane – zuletzt hat mich „Babel“ von R. F. Kuang beeindruckt, der ja auch stark im akademischen Umfeld mit großen politisch-gesellschaftlichen Themen spielt und mit fantastischen Elementen vermischt ist.

Noch eine letzte Frage: Was war Thema Deiner Promotion?

Ich habe mich mit Amerikabildern deutscher Rechtsintellektueller in der Bundesrepublik beschäftigt. Es ist eine Ideengeschichte des Rechtspopulismus oder des Rechtsintellektualismus, wenn man so will. Also ein sehr aktuelles Thema, muss man sagen. Dafür habe ich sehr viele konservative, rechtsintellektuelle, auch rechtsextreme Blätter, Zeitschriften, Zeitungen, usw. gelesen und versucht, in diese Ideenwelt einzudringen und zu verstehen, was beschäftigt diese Leute, was wollen die? Es steckt mehr dahinter, als man sich vielleicht vorstellt. Wie blicken die AutorInnen auf Amerika, inwiefern ist Amerika für sie eigentlich ein Sinnbild für entweder den Erzfeind – wegen Liberalismus und Demokratie – oder vielleicht auch ein Vorbild, wegen Patriotismus, Militarismus und einem gewissen Nationalstolz, den manche auch hier in Deutschland wieder etablieren wollen. Das sind sehr spannende Diskurse, die uns auch heute noch beeinflussen. //



Ihre Weiterbildung macht den Unterschied!

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

- **Lehrgang Karriereberatung**
ab 01.10.2026
- **Modulprogramm Erfolgreiches Studiengangsmanagement** ab 20.11.2026
- **Online-Lehrgang Forschungsmanagement Advanced**
ab 26.11.2026
- **Lehrgang Wissenschaftsmanagement**
ab 30.11.2026
- **Lehrgang Wissenschaftsmanagement Advanced**
ab 09.12.2026
- **Modulprogramm Core Facility Management**
ab 25.02.2027