



# Von den Risiken des Erfolgs und den Chancen des Scheiterns

## Erfolgsfaktoren für Projekte und Personen in der Wissenschaft – wie können sich Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen positionieren?

Erfolgsbemessung bei hoher Drittmittelabhängigkeit

Verfügt die deutsche Wissenschaft über eine Kultur des „positiven Scheiterns“?

Wie können sich starke Einzelne, visionäre Teams und erfolgreiche Netzwerke entwickeln,  
wenn die Grundfinanzierung eigentlich abnimmt, die Projektabhängigkeit und unsichere  
Karriereaussichten aber eindeutig zunehmen?

Was kann das US-Forschungssystem lehren?

■ **Projekt bewilligt – und dann?** Wie sicherstellen, dass das geförderte Projekt nach innen und außen auch ein Erfolg wird? Und was kann getan werden, damit der Folgeantrag wieder positiv beschieden wird?

■ **Projektantrag abgelehnt – wie weiter?** Was können Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen tun, um nach dem „Scheitern“ eines Antrags ihre Organisation nicht resignativ mit einem „weiter wie bisher“, sondern mit neuer Energie beflügelt als „lernende Organisation“ zu führen?

■ **Hochqualifizierte WissenschaftlerInnen befristet eingestellt – was tun?** Wie können die Hochschul-Verantwortlichen angesichts der Realität befristeter (Teilzeit-) Verträge und oft nicht projektidentischer Vertragslaufzeiten reagieren, um hochqualifizierte Stäbe sowie durch exzellente Projekte zusätzlich qualifizierte Projekt-MitarbeiterInnen nicht als „Wissenspool“ zu verlieren?

THEMEN-TRILOGIE DER REIHE

# Wissenschaftsmanagement Qualifikation

## AUFTAKTKONFERENZ

2. bis 3. Dezember 2014

**Rudolf-Virchow-Haus,**  
Luisenstraße 58/59, 10117 Berlin (Mitte)

**Zeiten:** 1. Tag, 02.12.2014, 15.30 bis 21.00 Uhr  
2. Tag, 03.12.2014, 09.00 bis 16.30 Uhr

**Tagungsgebühr: 370,00 € inkl. MwSt.**  
(Tagungsunterlagen, Pausengetränke, Mittagessen)

**Netzwerkabend: 50,00 € inkl. MwSt.**  
(alkoholische und nicht-alkoholische Getränke sowie kaltes und warmes Abendbuffet)



Gert Altmann/pixelio

## HINTERGRUND

**Steigende Projektabhängigkeit – häufigere Zeitverträge und abnehmende finanzielle Grundsicherung der Institutionen in Lehre, Forschung und Wissenschaft: Wie können sich starke Einzelne, visionäre Teams und erfolgreiche Netzwerke entwickeln, wenn die Grundfinanzierung stetig abnimmt, die Projektabhängigkeit und unsichere Karriereaussichten aber eindeutig zunehmen?**

Bei dauerhaft hoher Drittmittelabhängigkeit sind erweiterte Kriterien erforderlich, mit denen sich Erfolg bemessen lässt. Genauso sollte eine Antwort auf die Frage gefunden werden, ob die deutsche Wissenschaft über eine Kultur des „positiven Scheiterns“ verfügt.

Denn mit der geschilderten Dynamik im System, einem enormen Erfolgsdruck, steigt in den Hochschulen und außeruniversitären Einrichtungen zwangsläufig die Quote von nicht bewilligten Projekten. Bedeutet aber ein „Nein“ zu einem Antrag quasi selbstverständlich einen Misserfolg, gar ein „Scheitern“? Sind das für die beteiligten WissenschaftlerInnen Faktoren, die eine Karriere gefährden können? Oder gehört „Scheitern“ längst zum Alltag – nur trauen wir uns nicht, diese Systembedingung zu thematisieren und mit einer Organisationsentwicklung der Einrichtungen entsprechend gegenzusteuern?

Manche Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen haben heute bereits erkannt, dass sie künftig souverän und proaktiv mit dieser Entwicklung umgehen müssen. Sie sehen, dass Erfolg oder Scheitern in der Wissenschaft nicht als eine Frage aufzufassen ist, die die einzelnen WissenschaftlerInnen nur für sich selbst lösen müssen. Vielmehr braucht die „Systembedingung“ auch eine „Systemantwort“, also eine organisationale Lösung, die eine „Kultur des Scheiterns“ ebenso etabliert und pflegt wie eine „Würdigung des Erfolgs“. Dazu werden gleichermaßen Instrumente der Organisa-

tionsentwicklung wie des Personalmanagements und der Personalentwicklung benötigt. Daraus lassen sich Chancen ableiten zur Positionierung im Wettbewerb, um Personen, finanzielle Mittel und Aufmerksamkeit für sich zu gewinnen.

**Eine Leitfrage lautet daher: Wie gelangt man zur optimistischen Haltung gegenüber einem „approved – not funded“?**

Mit einer Auftaktkonferenz 2014 sollen das Thema einführend aufbereitet, Erfahrungen und Instrumente aus deutschen Universitäten, Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen ausgetauscht und qualifizierende Wege in die Zukunft beleuchtet werden. Zudem wird geprüft, was uns das US-Forschungssystem bei diesem Thema lehren kann.

Zwei Workshops in 2015 bieten dann eine Vertiefung zu einzelnen Aspekten des Themas, die sich aus der Evaluation der Auftaktkonferenz ergeben.

### Moderation und Leitung:



**Dr. Sabina Fleitmann**  
PROFIL Beratung – Management – Bildung  
für Verbände und Organisationen, Bonn



**Dr. Markus Lemmens**  
Lemmens Medien  
Bildung – Forschung – Technologie,  
Bonn-Berlin-New York

## ERSTER TAG: DIENSTAG, 2. DEZEMBER 2014

### 15.30 Uhr Begrüßung und Einführung

#### **Impuls: Scheitern: Annäherung an ein unheimliches Phänomen**

Referent: **Professor Dr. Josef Puchta**, Administrativer Vorstand des Deutschen Krebsforschungszentrums, Heidelberg

#### **Impuls: Scheitern – die verschwiegene Seite des Erfolgs. Allmachtsfantasien und Ohnmachtserfahrungen – über Gelingen und Misslingen**

Referent: **Karl-Heinz Lehner**, Hochschulseelsorger und Change-Experte, Leiter des Schüler- & Studentenzentrums und der Katholischen Hochschulgemeinde, Fachhochschule Rosenheim

### 16.30 Uhr Ausgangslage und Blickwinkel

#### **Impuls: Erfolg in Forschung und Beruf – was sind die Kriterien für dauerhaften Fortschritt?**

Referentin: **Professorin Dr. Karin Büttner-Janz**, Außerplanmäßige Professorin der Charité, Berlin und Geschäftsführerin der Wirbelsäulenstiftung spinefoundation, Berlin

#### **Impuls: Nachwuchs der Forschung: Woran können Postdocs – woran können Vorgesetzte scheitern?**

Referentin: **Dr. Helene Schruff**, Leiterin des Referates Institutsentwicklung und Evaluation in der Max-Planck-Gesellschaft, München

#### **Impuls: Dimension Psyche: Wenn hochqualifizierte Wissenschaftler empfinden, „nicht würdig“ zu sein – was bedeutet das für die Organisationskultur?**

Referentin: **Professorin Dr. Franziska Wächter**, Empirische Sozialforschung und Forschungsinstitutsleitung apfe, Evangelische Hochschule, Dresden

#### **Impuls: Umgang mit Erfolg und Scheitern: die Wissenschaftsorganisationen in ihrer Personal- und Führungsverantwortung**

Referentin: **Dr. Stephanie Dittmer**, Bereichsleiterin Strategie, Helmholtz-Gemeinschaft, Berlin

### 18.30 Uhr Diskussion und Ergebnissicherung

### ab 19.00 Uhr Netzwerkabend

## ZWEITER TAG: MITTWOCH, 3. DEZEMBER 2014

### 9.00 Uhr Zusammenfassung des ersten Tages und Einführung in den zweiten Tag

Dr. Sabina Fleitmann und  
Dr. Markus Lemmens

### 9.10 Uhr Beispiele und Erfahrungen

#### **Impuls: Scheitern als Chance – weil Erfolg auch in eine Sackgasse führen kann. Erfahrungen der Universität Erfurt**

Referent: **Dr. Michael Hinz**, Kanzler der Universität Erfurt (a.D.), Berater Wissenschaftsmanagement

#### **Impuls: Die Juniorprofessur in den Geisteswissenschaften – doch ein nützliches Instrument der erfolgreichen Karriereplanung**

Referentin: **Professorin Dr. Gudrun Gersmann**, Lehrstuhl für die Geschichte der Frühen Neuzeit und Prodekanin für Planung und Akademische Karriere, Universität zu Köln

#### **Impuls: Der Einzelne im Team. Die Teams im Netzwerk. Das Netzwerk der Einzelnen – zur Governance und Innovationskultur von Teams und Netzwerken**

Referent: **Priv. Doz. Dr. Herbert Asselmeyer**, Studiengang Organisation Studies und wissenschaftlicher Leiter des Forschungsprojekts „Der Einzelne im Team“, Universität Hildesheim

### 10.30 Uhr Kaffeepause

### 11.00 Uhr Impuls: Antragswille und Beratungskultur – Drittmittelanträge aus Sicht einer Hochschule für Angewandte Wissenschaften

Referent: **Professor Dr. Matthias Knaut**, Vizepräsident Forschung, Hochschule für Technik und Wirtschaft, Berlin

### 11.30 Uhr Brainwriting

Zwei moderierte Arbeitsgruppen diskutieren und priorisieren die Schlussfolgerungen

### 13.00 Uhr Mittagessen

### 14.30 Uhr Perspektiven & To do 2015

#### **Impuls: Im Aufstehen zeigt sich der Erfolgreiche – Organisationsentwicklung in der US-amerikanischen Wissenschaft und Kultur, die Scheitern sogar als Chance werten**

Referent: **N.N.** angefragt (USA-Impuls als Präsenz oder per Webinar)

#### **Abschluss-Impuls: Veränderung einer Wissenschaftseinrichtung durch Leadership – wie angesprochene und gewonnene Führungskräfte Meilensteine setzen**

Referent: **Dr. Norbert Sack**, Diplom-Physiker, University of Virginia, USA, Universität Erlangen, Berater Egon Zehnder International GmbH, Berlin

Anschließend **Diskussion und Themensicherung**

### 16.30 Uhr Ende der Konferenz

## ZIELGRUPPE

Die Konferenz richtet sich an Führungskräfte in Universitäten, Hochschulen und wissenschaftlichen Einrichtungen. Neben DekanenInnen und Fachbereichsleitungen werden ebenso Fachabteilungen

und Dezernate wie beispielsweise Personal, Strategie, Marketing und auch die Ebenen der DirektorenInnen und GeschäftsführerInnen von Instituten, Schwerpunkten und Clustern angesprochen.

## 2015

Aus der Auswertung der Auftaktkonferenz 2014 werden zwei weitere Veranstaltungen in dieser Reihe konzipiert. Vorgesehen ist, in 2015 einmal Konzepte und Empfehlungen zur Organisationsentwicklung in Forschung und Wissenschaft zu diskutieren. Das

zweite Thema widmet sich den Fragen rund um das Talentmanagement und die Personalentwicklung in Hochschulen und außeruniversitären Einrichtungen. Cases und Themenwünsche können eingereicht werden. Die Details werden gesondert mitgeteilt.

## MODERATOREN UND LEITUNG

### ■ Dr. Sabina Fleitmann

Selbstständige Organisationsberaterin für Verbände und Hochschulen, PROFIL Beratung – Management – Bildung, Bonn, [www.profil-fleitmann.de](http://www.profil-fleitmann.de).

Im Feld Hochschule berät sie Führungskräfte und Projektleitungen zu Fragen der Organisationsentwicklung und des Personalmanagement. Insbesondere begleitet sie zurzeit QPL-Projekte und unterstützt bei der akademischen Personalentwicklung. Sie ist selbst als Lehrbeauftragte tätig, unter anderem unterrichtet sie Verbandsmanagement an der HWR/HTW Berlin. Das Personalmanagement in Verbänden kennt sie auch aus eigener langjähriger Tätigkeit als Geschäftsführerin in einem Berufs-/Personenverband.

### ■ Dr. Markus Lemmens

Geschäftsführender Gesellschafter, Lemmens Medien Bildung – Forschung – Technologie, Bonn-Berlin-New York, ist unter anderem Herausgeber von: [www.wissenschaftsmanagement.de](http://www.wissenschaftsmanagement.de), Citizen Science Germany und Atlantic Science and Innovation.

Er ist zudem Lehrbeauftragter in den Masterstudiengängen Wissenschaftsmarketing, Technische Universität Berlin, Innovations- und Wissenschaftsmanagement, Universität Ulm und Organization Studies, Universität Hildesheim.

## ORGANISATION UND ANMELDUNG

### Ralf Bohlsen

Büro Bonn  
Lemmens Medien GmbH  
Matthias-Grünewald-Straße 1-3, 53175 Bonn  
Telefon: +49 (0)228-4213723  
[www.wissenschaftsmanagement.de](http://www.wissenschaftsmanagement.de)

Anmeldung bitte per E-Mail an: [bohlsen@lemmens.de](mailto:bohlsen@lemmens.de)



## DER SCHNELLSTE WEG ZUR FORMLOSEN ANMELDUNG

Senden Sie eine E-Mail an Ralf Bohlsen ([bohlsen@lemmens.de](mailto:bohlsen@lemmens.de)). Sie erhalten dann umgehend eine Bestätigung. Die Rechnungstellung erfolgt per Post. Bis sechs Wochen vor dem Termin können Sie ohne Stornokosten zurücktreten. Jederzeit können Sie sich durch eine Kollegin oder einen Kollegen vertreten lassen.

Lemmens  Medien