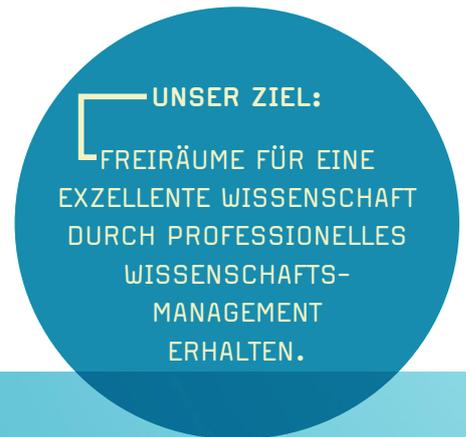


HERAUSGEBER DIESER AUSGABE:



Das Magazin für Alumnae & Alumni des ZWM | Ausgabe 01.2025

INNOVATIONS TREIBER

IM PORTRÄT: Dr. Sebastian Meurer, Geschäftsführer des Centre for Global Cooperation Research, Universität Duisburg-Essen // **KOLUMNE:** Innovationen im Wissenschaftsmanagement – Energiemix an Hochschulen // **EINGEMISCHT:** Appell an die neue Regierung zur Überwindung der Innovationsschwäche von TUM-Präsident Thomas F. Hofmann und Stifterverband-Präsident Michael Kaschke // **SO MACHEN WIR ES:** BUA-Geschäftsführerin Alexandra-Gwyn Paetz über die neue Innovationsplattform „innovate! lab gGmbH // **IM GESPRÄCH:** Catherina Hinz vom Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung über Herausforderungen und Chancen des demografischen Wandels //



wissenschafts management

MASTER OF PUBLIC ADMINISTRATION (M.P.A.)

M.P.A. Wissenschaftsmanagement

berufsbegleitender Studiengang in Speyer

Sie sind Wissenschaftler:in mit Managementaufgaben oder (angehende) Führungskraft im Wissenschaftssystem und wollen sich im Wissenschaftsmanagement professionalisieren?

Unser weiterbildender Studiengang in Speyer bietet Ihnen wissenschaftsadäquates Managementwissen – von Personalführung, Finanz- und Projektmanagement bis hin zu Digitalisierung und Kommunikation in Kombination mit verwaltungswissenschaftlichen, rechtlichen und soziologischen Perspektiven.

Das Team der Lehrenden besteht aus renommierten Wissenschaftler:innen sowie erfahrenen Führungspersönlichkeiten und Fachleuten aus namhaften Institutionen. Tandems aus Theorie und Praxis schaffen ein einzigartiges Lernumfeld und vermitteln Ihnen bedarfsorientierte Kompetenzen.

Fest terminierte Lehrzeiten kombiniert mit hoher Flexibilität der Studiengestaltung ermöglichen Ihnen die Vereinbarkeit von Studium und beruflicher Tätigkeit: Das Präsenzstudium (rund 32 Präsenztage) mit Blended Learning-Elementen qualifiziert Sie binnen 2 Jahren für anspruchsvolle Führungsaufgaben im Wissenschaftssystem.

Studienstart: Oktober 2025

Bewerben Sie sich bis 1. Juni 2025: www.uni-speyer.de/mpa



Liebe Leserin, lieber Leser!

„Wo wären wir heute, wenn man zu Kolumbus gesagt hätte: Christoph, bleiben Sie hier. Warten Sie mit Ihrer Entdeckungsreise, bis unsere wichtigsten Probleme gelöst sind – Krieg und Hungersnot, Armut und Kriminalität, Umweltverschmutzung und Krankheiten, Analphabetismus und Rassenhass.“ Dieses Zitat stammt nicht von mir, sondern von Bill Gates.

Ich selbst würde noch weiter gehen: Wo wären wir mit den großen Herausforderungen unserer Zeit, wenn sich nicht Menschen auf den Weg machen würden, wenigstens teilweise Lösungsansätze dafür zu finden. Diese Ansätze nennt man Innovationen, und Menschen, die daran arbeiten, findet man – nicht ausschließlich, aber vorzugsweise – in der Wissenschaft. Und Menschen, die das Hervorbringen von Innovationen ermöglichen, sind unter anderem die rund 20.000 Wissenschaftsmanagerinnen und -manager in Deutschland.

Für sie bietet die vorliegende Ausgabe 01.2025 der Digital-Broschüre „Innovationstreiber“ wieder eine aktuelle Auswahl an Neuem und Neuartigem aus der Wissenschaft und dem Wissenschaftsmanagement. Demografie, erneuerbare Energien im Energiemix der Hochschulen, sowie förderliche Rahmenbedingungen und Strukturen für Transfer und Innovation sind die Themen. Dazu ein spannendes Interview mit Dr. Sebastian Meurer, Geschäftsführer des Centre for Global Cooperation Research der Universität Duisburg-Essen und ZWM-Alumnus, sowie News, Facts und Termine.

Ich wünsche Ihnen eine angenehme Lektüre – und freue mich wie immer über Ihre Rückmeldungen, Anregungen, Themenvorschläge sowie eigene Erfahrungen oder Praxisbeispiele.

Herzliche Grüße aus Speyer

Ihr

Henning Rickelt und das Team des ZWM



Foto: Andreas Henn

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

IMPRESSUM

Innovationstreiber

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

Herausgeber: Zentrum für Wissenschaftsmanagement e.V. (ZWM),

Henning Rickelt (Geschäftsführer), Freiherr-vom-Stein-Straße 2, 67346 Speyer, www.zwm-speyer.de

Redaktion: Angelika Fritsche (DUZ), a.fritsche@duz-medienhaus.de, Theo Hafner (ZWM), hafner@zwm-speyer.de

Verlag: DUZ Verlags- und Medienhaus GmbH, Franz-Mehring-Platz 1, 10243 Berlin, www.duz.de

© 2025 DUZ Verlags- und Medienhaus GmbH, Berlin





Leopoldina-Papier: Demografischen Wandel gestalten

Der demografische Wandel ist eine der größten Herausforderungen, mit denen Deutschland konfrontiert ist. Die anhaltend niedrigen Geburtenraten, verbunden mit einer steigenden Lebenserwartung, führen zu einer starken Alterung der Gesellschaft. Daraus ergibt sich ein sehr großer Anpassungsbedarf in Pflege und Gesundheit, den sozialen Sicherungssystemen und auf dem Arbeitsmarkt. In den letzten Jahren wurde die Demografiepolitik innerhalb der Bundesregierung nur wenig koordiniert und gesteuert, so die Autorinnen und Autoren eines am 13. März erschienenen Diskussionspapiers der Nationalen Akademie der Wissenschaften Leopoldina. Sie empfehlen, die Demografiepolitik als politisches Schwerpunktthema für die

kommende Legislaturperiode zu verankern und schlagen vor, einen Regierungsausschuss im Bundesministerium des Innern und für Heimat (BMI) einzurichten. Dieser könnte eine bessere ressortübergreifende Zusammenarbeit in der Demografiepolitik sicherstellen, Expertise bündeln und politische Entscheidungen koordinieren.

In dem Papier vertreten die Autorinnen und Autoren außerdem die Position, dass der demografische Wandel vor allem auf der Ebene sozialer Gruppen gestaltet werden sollte. Der einseitige Blick auf die gesamtgesellschaftliche Ebene, z. B. mit Blick auf den Fachkräftemangel, oder auf die rein individuelle Ebene, z. B. mit Blick auf die Pflegebedürftigkeit, sei nicht

ausreichend. Vielmehr sei es zentral, in einer alternden Gesellschaft spezifische Angebote zu entwickeln, die die Menschen in ihren sozialen Bezügen und Gruppierungen erreichen.

Quellen:

Zum Diskussionspapier „Demografischen Wandel und Altern gestalten – Interdisziplinäre Impulse für einen ressortübergreifenden Ansatz“, auf der Website der Leopoldina veröffentlicht: <https://bit.ly/4kSTGIq>

Übrigens – am 03. & 06.06.2025 bietet das ZWM einen Online-Workshop „Wissenschaftliche Politikberatung“ an: <https://bit.ly/4IEtubD>

ZWM – Terminvorschau

ZWM-Barcamp 09.-10.Oktober

Das ZWM-Barcamp ist ein partizipativer Workshop, bei dem wir ein vorgegebenes Thema in einem informellen Prozess diskutieren wollen – dieses Jahr geht es um das Thema „Resiliente Organisationen“. Die Organisationsentwicklerin Verena Fritzsche und die Kanzlerin a. D. der TH Ulm Iris Teicher werden den TeilnehmerInnen zum Einstieg in zwei Impulsvorträgen ihre Perspektive auf das Thema präsentieren. Melden Sie sich für das ZWM-Barcamp am 09. und 10. Oktober in Mannheim an: <https://www.zwm-speyer.de/vernetzung/zwm-barcamp-2025/>

KI-Guidelines erstellen

Am 13. & 27. Juni 2025 bietet das ZWM einen zweiteiligen Online-Workshop zu "KI-Guidelines für Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen" an. Außer diesem Online-Workshop könnten Sie auch folgende ZWM-Weiterbildungsveranstaltungen im Themenfeld Digitalisierung & KI interessieren:

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

Den Newsletter zu allen ZWM-Veranstaltungen können Sie unter folgendem Link abonnieren:

<https://bit.ly/3X51883>

DATI-Gründung

In den laufenden Koalitionsverhandlungen werden auch die forschungs- und innovationspolitischen Weichen für die nächsten Jahre gestellt. Die Ampelkoalition hat mit der „Deutschen Agentur für Transfer und Innovation“ (DATI) ein sehr wichtiges Förderinstrument konzipiert und erfolgreich pilotiert, das – wie die überaus hohen Antragszahlen gezeigt haben – auf einen dringenden Förderbedarf bei den Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW) gestoßen ist. Die *hbw-Bundesvereinigung* und auch das EFI-Jahresgutachten heben die Notwendigkeit der DATI-Gründung nochmals klar hervor.

Anzeige

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

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

- KI-basierte Tools für das Schreiben von Förderanträgen 06.05.2025
- Handreichungen für den rechtskonformen Einsatz von KI an Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen 09.05.2025 oder 23.06.2025
- KI-Guidelines für Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen 13. & 27.06.2025
- KI-basierte Tools für das wissenschaftliche Arbeiten 09.09.2025
- KI-basierte Tools für Marketing und (Wissenschafts-)Kommunikation 01.10.2025

www.zwm-speyer.de



„Vertrauen und Wertschätzung als Basis“

Dr. Sebastian Meurer, Geschäftsführer des Centre for Global Cooperation Research an der Universität Duisburg-Essen, absolvierte von 2013 bis 2014 parallel zu seiner Promotion den ZWM-Lehrgang für WissenschaftsmanagerInnen, im Februar 2018 nahm er am ZWM-Workshop „Führung in der Wissenschaft“ teil und im März 2021 am ZWM-Workshop „Finanzen und Controlling“. | Interview: Theo Hafner

Herr Doktor Meurer, Sie sind Geschäftsführer beim Centre for Global Cooperation Research an der Uni Duisburg-Essen. Was charakterisiert Ihre Tätigkeit dort?

Das Centre for Global Cooperation Research ist eine interfakultäre zentrale wissenschaftliche Einrichtung der Universität Duisburg-Essen. Unsere Aufgabe besteht primär darin, Forschung zu globalen Themen aus den Gesellschafts- und Geisteswissenschaften anzuregen, zu unterstützen und zu vernetzen.

Sie haben eine Doktorarbeit über Verwaltung in Großbritannien und Indien geschrieben. Das ergibt aktuell insofern eine ideale Passung, als Sie jetzt in einem internationalen Umfeld arbeiten. Was hat Sie ins Wissenschaftsmanagement geführt und daran auch früh fasziniert? Sie haben den ZWM-Lehrgang für WissenschaftsmanagerInnen ja bereits absolviert, bevor Sie Ihre Promotion abgeschlossen haben.

Ich habe in Heidelberg in einem der wenigen geisteswissenschaftlichen Exzellenzcluster promoviert, daher war ich früh Teil eines global ausgerichteten Verbundforschungsprojekts. Die letzten Jahre der Promotion war ich bereits auf einer Koordinationsstelle für einen der Forschungsbereiche dieses Exzellenzclusters tätig. In diesen Jahren gab es eine deutliche Professionalisierung des dortigen Wissenschaftsmanagements beziehungsweise des Admin-Teams. Im Zuge dieses Prozesses habe ich mich dann intensiver mit Wissenschaftsmanagement beschäftigt und konnte eben auch den Lehrgang Wissenschaftsmanagement in Speyer absolvieren.

Wie früh war Ihnen als Historiker schon klar, dass Sie keine akademische Karriere im Lehr- und Forschungsbereich machen wollen, sondern sich als Wissenschaftsmanager betätigen?

Mir ist es wichtig, diese Grenze nicht so hart zu ziehen, wie das zum Teil getan wird. Nachdem ich den Lehrgang absolviert hatte, habe ich zunächst in Essen eine ganz klassische Lehrstuhlassistenz vertreten, sogar ein Habilitationsprojekt entwickelt und mich parallel nach Stellen in der Wissenschaft und im Wissenschaftsmanagement umgeschaut.

Die endgültige Entscheidung ist damit gefallen, dass ich in Freiburg die Stelle als wissenschaftlicher Koordinator des Sonderforschungsbereichs „Helden – Heroisierungen – Heroismen“ angetreten habe. Ich habe das nie bereut, verstehe es aber auch nicht als Ausstieg aus der Wissenschaft, sondern als Wechsel des Karrierewegs innerhalb der Wissenschaft. Für mich ist das grade ein Kern des forschungsnahen Wissenschaftsmanagements: Es geht um Management aus den Reihen der Wissenschaft und nicht darum, Wissenschaft „wegzumanagen“.

Sie pflegen regelmäßig den Kontakt mit Ihren ZWM-Kommilitonen und können bei Bedarf auch zu Themen, die Sie gerade ad hoc beschäftigen, ein Feedback aus der Runde erfragen?

Genau, das ist ein sehr ausgeprägtes Vertrauensverhältnis. Gerade die Treffen und der Austausch haben mir persönlich sehr geholfen, auch mein professionelles Selbstverständnis zu schärfen, und an vielen Stellen bei konkreten Fragestellungen unterstützt.

Dr. Sebastian Meurer

promovierte nach dem Magister-Studium der Geschichte und Religionswissenschaft im Heidelberger Exzellenzcluster „Asien und Europa im Globalen Kontext“; wo er zunächst in einer Nachwuchsforschungsgruppe und dann als Forschungsbereichs-koordinator tätig war. Von 2016 bis Juni 2024 war er Wissenschaftlicher Koordinator des Sonderforschungsbereichs „Helden – Heroisierungen – Heroismen“ der Universität Freiburg.



Foto: privat

Welches Know-how, welche Methodenkompetenzen aus dem ZWM Lehrgang setzen Sie heute noch ein und gibt es Dinge, die Sie als besonders wertvoll einschätzen?

Das Allerwichtigste waren für mich weder Fähigkeiten noch Kenntnisse, sondern die Entwicklung einer geklärten beruflichen Identität. Bei dem Verständnis, was dieses „Wissenschaftsmanagement“ denn genau ist hat mir der Rundumschlag des Lehrgangs und der Austausch mit den anderen LehrgangsteilnehmerInnen und den Lehrenden, die auch alle „ein großes Nähkästchen“ mitgebracht haben, extrem geholfen.

Sie sind gut vernetzt, Sie sind z.B. Mitglied im Verband der HistorikerInnen und im Netzwerk Wissenschaftsmanagement. Wie schätzen Sie die Bedeutung des Vernetzungsaspekts im Wissenschaftsmanagement ein?

Netzwerke sind ungeheuer wichtig, aber auch oft missverstanden. Noch am Anfang der Promotion schien mir die Rede vom Netzwerken immer irgendwie künstlich, wie etwas, das man mit einer rein instrumentellen Absicht betreibt. Von heute aus betrachtet würde ich sagen, dass es einfach wichtig ist, die Menschen zu kennen, mit denen man zusammenarbeitet. Das berührt für mich auch ein zentrales Element von Wissenschaftsmanagement: Vertrauen und Wertschätzung – und die können nur entstehen, wenn man einander kennt.

Was macht in Ihren Augen einen guten Wissenschaftsmanager, eine gute Wissenschaftsmanagerin aus?

Man muss in professionellem Sinne verlässlich sein und man sollte Wertschätzung für die anderen haben. Ansonsten einfach die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, und die Übersetzungsfunktion ernst zu

nehmen: zwischen unterschiedlichen Perspektiven zu vermitteln, besonders zwischen Verwaltung und Forschenden und Lehrenden.

Wie haben Sie die Mischung der TeilnehmerInnen im Lehrgang empfunden?

Dass die TeilnehmerInnen aus verschiedensten Disziplinen und ganz unterschiedlichen Einrichtungen, Einrichtungstypen und -größen kamen, habe ich als sehr hilfreich für die Frage empfunden: Wie verortet man sich selbst und die anderen KommilitonInnen im weiten Horizont des Wissenschaftssystems?

Was sind Elemente, die Ihnen immer wieder vermitteln, warum Sie genau Ihren Job so gerne machen?

Das Großartige an der Universität und anderen Forschungseinrichtungen als Arbeitsplatz ist sicher, dass man mit sehr vielen intrinsisch motivierten, klugen Menschen zusammenarbeitet. Dass ich WissenschaftlerInnen bei Forschungsthemen, für die sie brennen, zusammenbringen und unterstützen kann, finde ich äußerst befriedigend.

Empfehlen Sie das ZWM, ihren Kolleginnen und Mitarbeiterinnen?

Auf jeden Fall. Mittlerweile gibt es zwar auch eine ganze Reihe anderer Angebote. Das ist auch gut, dennoch empfehle ich KollegInnen und MitarbeiterInnen das ZWM aus voller Überzeugung. Ich habe von den ZWM-Weiterbildungen sehr profitiert und halte auch weiterhin viel von einer Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements aus der Wissenschaft selbst – die ja dem ZWM ideell zugrunde liegt. //



Hochschulen brauchen einen Energiemix

Hochschulen können und sollten ihren Beitrag zur Energiewende leisten. Noch zögern viele, doch die Universität Oldenburg zeigt, wie es geht | Von Ralf-Dieter Person und Jörg Stahlmann

Die Energiewende ist ein Thema, bei dem auch Hochschulen ihren Beitrag leisten müssen. Nachhaltigkeit und Klimaneutralität, gepaart mit öffentlichem Druck, auch aus der Studierendenschaft, macht die Integration erneuerbarer Energien in den Energiemix von Universitäten zu einer dringenden Notwendigkeit. Wo liegen die Potenziale? Warum zögern viele? Warum sollte eine Hochschule etwa mit einer Photovoltaik(PV)-Anlage selbst Energie gewinnen? Für die Zielsetzung der Klimaneutralität wäre das auch mit dem konsequenten Einkauf von Ökostrom und Biogas zu erreichen. Ein wesentlicher Aspekt ist der wirtschaftliche. Mit selbst erzeugter Energie lassen sich langfristig Kosten sparen. Doch die Umsetzung ist nicht ganz einfach und erfordert zunächst Investitionen.

Hochschulen haben Potenzial und bieten ein geeignetes Umfeld für die Integration erneuerbarer Energien. Sie verfügen über weitläufige Flächen, insbesondere Dachflächen, die sich für PV-Anlagen eignen, sie haben oft eine hohe Dichte an Gebäuden, die für innovative Energiekonzepte wie PV, Solarthermie,

Abwärmennutzung, Wärmepumpen oder Geothermie geeignet sind, und sie beherbergen akademische Expertise, die theoretische Forschung mit der praktischen Umsetzung verknüpfen kann. In der Praxis ist die Verbindung zwischen Forschung, Lehre und Betrieb nicht ganz einfach, denn die störungsfreie Versorgungssicherheit muss hier an erster Stelle stehen.

Trotz dieser Möglichkeiten bleibt die Umsetzung oft hinter den Erwartungen zurück, die Potenziale werden nicht ausgeschöpft. So lag beispielsweise nach Erhebungen von HIS-HE (HIS-Institut für Hochschulentwicklung) der Anteil des eigenerzeugten Solarstromes in Hessen im Jahr 2023 bei den Hochschulen bei weniger als einem Prozent der Energiebezugsmenge von insgesamt mehr als 200 GWh. Die Hochschule mit dem höchsten Anteil kommt auf etwa vier Prozent ihrer Bezugsmenge. Woran liegt das? Ein zentraler Faktor ist die Finanzierung. Zwar gibt es vielfältige Förderprogramme, doch der bürokratische Aufwand schreckt viele Hochschulen ab. Außerdem sind viele Gebäude denkmalgeschützt oder in einer Art gebaut, die eine Integration moderner Technologien erschwert. Hemmend sind auch die

Jörg Stahlmann, (Foto links) Vizepräsident für Verwaltung und Finanzen, hauptberufliches Präsidiumsmitglied der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, vp.v@uni-oldenburg.de | Foto: Universität Oldenburg

Ralf-Dieter Person, (Foto rechts) Leiter des Geschäftsbereichs Hochschulinfrastruktur beim HIS-Institut für Hochschulentwicklung e.V. Hannover, person@his-he.de | Foto: Henning Stauch

Zuständigkeiten bei den Entscheidungsprozessen. Hinzu kommt, dass oft die Verantwortung bei den Bauverwaltungen und Ministerien liegt.

Wie kommen die Hochschulen ins Handeln? Am Anfang sollte dabei ein Energiekonzept stehen – eine Analyse der aktuellen Situation zu Energieverbräuchen, potenziellen Einsparungen und Möglichkeiten der Energiegewinnung. Grundlage für eine derartige Analyse bildet ein gut ausgebautes Messsystem für Gebäude sowie große Anlagen und Einrichtungen wie etwa Rechenzentren. Eine gute Investition ist auch die Schaffung von personellen Ressourcen für das Energiemanagement. Eine Stelle kann sich innerhalb kurzer Zeit bezahlt machen und finanziert sich dann bald von selbst.

Sind die genannten Voraussetzungen geschaffen, kann es losgehen. Mitunter gilt auch „Einfach mal machen!“ Wohl denen, die über die eigene Bauherrenverantwortung verfügen und selbst entscheiden können. Ist das nicht der Fall, braucht es ein wohlmeinendes Baumanagement oder etwas Fantasie: Eine Photovoltaikanlage könnte auch als technische Anlage definiert werden, die dann in eigener Regie auf einem Dach installiert wird. Die erste PV-Anlage der Universität Oldenburg – errichtet 2017 – wurde noch mit Gehwegplatten auf dem Dach gehalten, da eine feste Installation eine nicht umsetzbare Baumaßnahme gewesen wäre. Die Finanzierung wurde zu 50 Prozent mit Fördermitteln der EU und zu 50 Prozent aus eigenen Mitteln realisiert. Diese Mittel waren aber nur uniintern ausgeliehen, abgesichert über eine Intracting-Vereinbarung. Die Rückzahlung der Investitionen erfolgt über die eingesparten jährlichen Energiekosten. Geliehen waren hier außerdem die Investitionsmittel für eine dringende Dachsanierung. Denn vor der Installation wurde das Dach zunächst energetisch aufgerüstet, also zusätzlich gedämmt und abgedichtet. Mit den bereits im Betrieb befindlichen und den fest eingepflanzten PV-Anlagen – mittlerweile festverankert auf den Dächern sowie auch in geeigneten Fensterflächen – wird an der Uni Oldenburg der PV-Anteil sieben Prozent des gesamten Strom-

bedarfs ausmachen und zusammen mit geplanten PV-Anlagen auf Parkplatzflächen wird sich dieser Anteil auf elf Prozent erhöhen. Zusätzlich setzen wir in Oldenburg auf freie Kühlungen, Abwärmenutzung und andere Maßnahmen. Weitere Potenziale werden im Rahmen des Energiekonzepts ermittelt und geprüft.

Fazit: Die Integration erneuerbarer Energien in den Energiemix von Hochschulen ist keine rein technische Herausforderung, sondern vor allem eine Frage des Managements – auch im Sinne der Abstimmung mit dem Land, der Finanzierung und der interdisziplinären Zusammenarbeit. Hochschulen haben das Potenzial, zu Vorreitern der Energiewende zu werden – wenn sie bereit sind, die nötigen Schritte zu gehen und den Veränderungsprozess nicht nur als Pflichtaufgabe, sondern als Chance zu begreifen. //

Weiterführende Informationen

Ausbau der Erneuerbaren Energien in Deutschland, Informationsseite der Bundesregierung:
bit.ly/4hbLUr8

Finanzierung: Forschungsprojekt „Kontinuierliche Steigerung der Energieeffizienz an Hochschulen durch Implementierung des Intracting-Modells“, Universität Kassel:
bit.ly/4ePJyg9

Maßnahmen der Universität Oldenburg:
bit.ly/3NzHVXR

Die Kolumne

„Innovationen im Wissenschaftsmanagement“ erscheint regelmäßig in DUZ - Wissenschaft & Management und wird vom Team des Zentrums für Wissenschaftsmanagement e.V. (ZWM) und seinem Netzwerk erstellt.

Spitzenforschung allein reicht nicht aus

Die deutsche Innovationsschwäche sollte Wirtschaft, Wissenschaft und den Staat gleichermaßen umtreiben – das fordern TUM-Präsident Thomas F. Hofmann und Stifterverband-Präsident Michael Kaschke. Für die beiden Wissenschaftsmanager steht fest: Die neue Bundesregierung muss energisch und konsequent handeln, um den Innovationsstandort wieder nachhaltig auf Kurs zu bringen | Gastbeitrag: Prof. Dr. Thomas F. Hofmann und Prof. Dr. Michael Kaschke

Deutschland wird von der OECD das geringste Wachstum im Jahr 2025 vorhergesagt. Wir sehen eine seit Jahren wachsende Produktivitätslücke gegenüber den USA und das Ausbleiben einer Verbesserung in den Wettbewerbsindikatoren internationaler Vergleichsstudien. Die Nachrichten über das deutsche Innovationssystem sind alarmierend. Und das trotz weltweit wettbewerbsfähiger Forschungsinstitutionen sowie eines insgesamt vergleichsweise hohen Anteils der Forschungsausgaben am BIP von Wirtschaft und Staat. Wie passt das zusammen? Oder andersherum: Warum passt das nicht zusammen?

Das Problem: Forschungserfolge werden hierzulande wenig effektiv in marktgestaltende, ökologisch verträgliche und gesellschaftlich relevante Innovationserfolge umgewandelt. Deutschland ist stark in der Forschung, aber schwach in der Umsetzung. Innovation ist eben mehr als Transfer, sie ist immer auch die ökonomisch erfolgreiche Umsetzung von neuen Ideen und Lösungen. In den USA liegt die Anzahl an Unicorns, also von jungen Unternehmen mit einem Marktwert von über 1 Mrd. US-Dollar pro Kopf, um den Faktor 4,5 über dem in Deutschland. Das muss uns zu denken geben. Ebenso finden neue Erkenntnisse aus der Wissenschaft ihren Weg nur schwer und langsam in politische Entscheidungsfindungen und gesellschaftliche Gestaltungsprozesse. Lösungen zu komplexen gesellschaftlichen Herausforderungen werden sich so nicht realisieren lassen, wenn wir versuchen, diese mit Forschungsansätzen in disziplinären Komfortzonen anzugehen. Im Gegenteil, die interdisziplinäre Natur dieser Herausforderungen verlangt eine neue Konvergenz disziplinärer Stärken auch unter Einbeziehung moderner sozial- und politikwissenschaftlicher, rechtlicher und ethischer

Kompetenzen. Nur mit einem solchen gesamtheitlichen wissenschaftlichen Ansatz und unterstützt durch eine innovationsoffene Politik werden technologische Erfindungen, wie beispielsweise in der Fusionsforschung, im biomedizinischen Engineering, im Bereich der Künstlichen Intelligenz, des neuronalen Computings oder in den Quantentechnologien, auch bedeutsame wirtschaftliche Wertschöpfung und gesellschaftlichen Mehrwert erzeugen. In diesem Sinne sind auch tradierte Rollenverständnisse für Wissenschaftseinrichtungen, Wirtschaftsunternehmen, Politik und Gesellschaft zu überprüfen und neu zu justieren, sodass ein kluges und vertrauensvolles Miteinander zwischen all jenen entstehen kann, die zu neuen Erkenntnissen und Erfindungen oder zur erfolgreichen Umsetzung in Wirtschaft und Gesellschaft beitragen können.

Nach unserer Meinung zeichnet sich ein zukunftsfähiges und erfolgreiches Innovationssystem durch mindestens drei Kernmerkmale aus:

1. Wettbewerbsfähige Rahmenbedingungen, die kluge Köpfe, wegweisende Ideen und Kapitalkraft zusammenbringen und eine unternehmerische Kultur mit gesellschaftlicher Verantwortung verbinden
2. Ökosysteme statt versäulter Egosysteme – also ein neues Rollenverständnis im vertrauensvollen, interaktiven Zusammenspiel der Akteure aus Wissenschaft, Wirtschaft und (Regional-)Politik mit echter Durchlässigkeit von Ideen, Erkenntnissen und Talenten
3. Politischer Mut und Umsetzungskraft für die Skalierung und damit erfolgreiche Umsetzung in Wirtschaft und Gesellschaft

Wir wollen folgende Beispiele und Erläuterungen zu diesen Merkmalen bringen:

Zum ersten Punkt: Weltweit ohne Ausnahmen beziehen die Innovationsmetropolen ihre einmalige Schubkraft aus wissenschaftlichen Spitzeneinrichtungen im Zentrum von wirtschaftlich starken Ökosystemen. Es gäbe kein Silicon Valley ohne die Eliteuniversitäten Stanford und Berkeley, keine Route 128 in Boston ohne Harvard und das MIT und kein Golden triangle ohne Imperial College London, Cambridge und Oxford. Aus der Symbiose von exzellenter Forschung und unternehmerischer Kraft erwachsen wirtschaftlich starke und gesellschaftlich fortschrittliche Regionen. Die Gemeinsamkeit bei all diesen Ökosystemen sind eine innovationsfördernde Politik, Forschung auf internationalem Spitzenniveau und anschlussfähige Wirtschaftspartner. Diese magnetisieren Talente aus aller Welt und mobilisieren das Engagement privater Investoren und Stiftungen, die mit Finanzmitteln und Netzwerken die Wirkungskraft von Innovationsökosystemen weiter in die Höhe treiben. Solche Ökosysteme sind in Deutschland noch eher die Ausnahme und zum Teil in der Frühphase ihrer Entwicklung: Einige Beispiele sind München, in Ansätzen Aachen, Dresden, Karlsruhe und Tübingen und wachsend Heilbronn.

Zum zweiten Punkt: Alle Hochschulen und Forschungsinstitute – und eben nicht nur die anwendungsnahen Einrichtungen wie Fraunhofer oder die HAWs – brauchen für erfolgreiche Innovationen das vertrauensvolle interaktive Zusammenspiel der Akteure aus Wissenschaft und Wirtschaft. Laut einer Studie von Elsevier haben Forschungsergebnisse einen höheren wissenschaftlichen (!) Impact (gemessen an Anzahl von Zitationen, Anteil in Top-Journals), wenn sie aus Kooperationen zwischen Wissenschaft und Wirtschaft hervorgehen. Sie profitieren durch Fragestellungen aus Unternehmen und Gesellschaft. Wer sich in solchen Wechselwirkungen und in den beschriebenen Ökosystemen als Forscherin oder Forscher bewegt, erfährt, an welchen Stellen Forschungsfragen möglicherweise zu kurz greifen oder Erkenntnisse nicht zur Umsetzung gelangen. Er beziehungsweise sie wird im produktiven Sinn jenseits der eigenen Forschungs- oder Innovationsgemeinschaft irritiert und inspiriert. Interessanterweise haben vier der fünf Nobelpreisträger in Chemie und Physik des Jahres 2024 in ihrer Wissenschaftskarriere sowohl an Hochschulen als auch bei Unternehmen (in diesem Fall Google) gearbeitet. Gerade in den Tech-

nologiefeldern Künstliche Intelligenz, Quantencomputing, aber auch im biomedizinischen Engineering oder in den neuen Computertechnologien, ist die Spitze der Forschung nicht mehr in den akademischen Instituten allein zu finden, sondern eben auch in forschenden Unternehmen, in denen viel neues Wissen entsteht und vor allem auch große Datenmengen gesammelt werden. Sprunginnovationen werden vor allem dort entstehen, wo Akademia und Unternehmen gemeinsam an einem Strang ziehen – und zwar am gleichen Ende. Wir beobachten es daher mit Sorge, dass derzeit in Deutschland die Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Wirtschaft quantitativ abnimmt. So betrug der Drittanteil der Wirtschaft in der Akademia im Jahr 2022 nur noch 14,7 Prozent. 2006 waren es mehr als 26 Prozent. Forschungs- und Entwicklungsinvestitionen der Unternehmen wandern aus verschiedenen Gründen zunehmend ins Ausland ab.

Drittens: Die Politik fordert mehr Innovationen. Ja, aber es geht eben nicht nur um quantitativ mehr Innovationen, sondern auch darum, den Willen, den Mut und die Kraft aufzubringen, potenzialreiche Innovationen wirklich in Deutschland zu skalieren. Deutschland ist stark darin, Hunderte von Innovationen von 0 auf 1 bringen, während in den USA oder in China die Skalie-

Prof. Dr. Thomas F. Hofmann

Der Lebensmittelchemiker ist seit Oktober 2019 Präsident der Technischen Universität München (TUM). Dort war er zuvor von 2009 bis 2019 als geschäftsführender Vizepräsident für Forschung und Innovation tätig.



Foto: Astrid Ecker/TUM

Prof. Dr. Michael Kaschke

Der Physiker wurde 2022 zum Präsidenten des Stifterverbands gewählt. Von 2011 bis 2020 war er u. a. Vorstandsvorsitzender der ZEISS Gruppe. Zudem ist er Gesellschafter der Robert Bosch Industrietreuhand KG, Mitglied im Aufsichtsrat der Robert Bosch GmbH sowie im Verwaltungsrat der Ottobock Management SE (Orthopädietechnik).

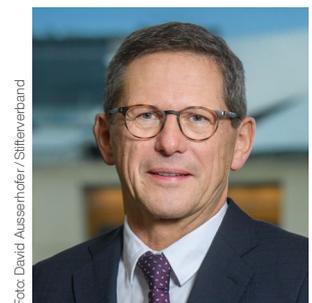


Foto: David Aussenhofer/Stifterverband



Forschungserfolge werden hierzulande wenig effektiv in marktgestaltende, ökologisch verträgliche und gesellschaftlich relevante Innovationserfolge umgewandelt. Deutschland ist stark in der Forschung, aber schwach in der Umsetzung “

zung von 1 auf 100 gelingt. Gerade das viel zitierte Beispiel der Impfstoffentwicklung bei BioNTech zeigt, dass Wissenschaft mit alleiniger staatlicher Förderung nicht skalierbar ist. Es braucht industrielle Partnerschaften mit der Fähigkeit zur (globalen) Skalierung der Innovationen. So werden auch die Klimaziele und die Energiewende Deutschlands ein Wunschdenken bleiben, solange die Politik an nicht bis zu Ende gedachten Konzepten festhält und die Wissenschaft nur im Labor- oder Kleinmaßstab agiert, statt an marktfähigen und skalierbaren Technologien und deren systemischer Verknüpfung zu arbeiten. Echte Reallabore mit privater Beteiligung (wie sie im Bereich KI an einigen Stellen im Entstehen sind) sind ein möglicher Weg, hier eine neue, notwendige Dynamik zu entfalten. Das Mitwirken des Staates bei der Skalierung ist wichtig, darf aber nicht überschätzt werden, denn ohne skalierungsfähige Wirtschaft bleiben wissenschaftliche Durchbrüche oft in Labors oder Start-up-Unternehmen stecken. Die Wissenschafts- und Wirtschaftspolitik schafft es bisher nicht ausreichend, entsprechend attraktive Rahmenbedingungen für eine gute Zusammenarbeit von Wirtschaft und Wissenschaft zu schaffen. Verlierer sind wir alle. Ein Verlust an Arbeitsplätzen, an Wertschöpfung und Wohlstand.

Was muss also eine neue Bundesregierung nach der Wahl tun, um den Innovationsstandort zu stärken?

Sie muss vor allem Deutschlands Defizite in den drei genannten Charakteristika eines modernen Innovationssystems energisch, konsequent und prinzipiell angehen. Mit immer kleinteiligeren Förderstrukturen und einer Verteilung im Gießkannenprinzip wird die Leistungsfähigkeit des Innovationssystems Deutschlands im globalen Wettbewerb nicht herzustellen sein. Wir brauchen einen wirksamen strategischen Ansatz für eine echte Innovationspolitik. Welche Elemente könn-

te dieser beinhalten? Wir möchten drei mögliche Hebel nennen, wissend, dass ein Maßnahmenpaket deutlich mehr umfassen muss.

1. Ökosysteme fördern / Transformations- und Experimentierräume schaffen

Ökosysteme müssen größer gedacht werden, nicht nur als Forschungsförderung durch ein Wissenschaftsministerium oder eine KMU-Förderung durch ein Wirtschaftsministerium. Hier müssen rahmenpolitische Voraussetzungen für eine selbsttragende Kooperation zwischen Wissenschaft und Wirtschaft – regional wie über Bundesländer hinweg – geschaffen und bestehende Kooperations- und Kofinanzierungshindernisse aus dem Weg geräumt werden. Dazu braucht es eine Kompetenzneuordnung und nach vielen Jahren endlich die kraftvolle Stärkung eines Bundesministeriums für Forschung und Innovation mit Ressortzuständigkeit für alle Technologie- und Forschungsthemen. Darüber hinaus benötigen wir neue grundlegende Koordinationsmechanismen mit Umsetzungskompetenz für übergreifende strategische Innovationsmissionen. Eine der Kernaufgaben eines neuen Bundesministeriums für Forschung und Innovation wäre es, die Rahmenbedingungen dafür zu schaffen.

2. Transfer und Kooperation stärken

Die Überführung neuer Erkenntnisse und Technologien in marktorientierte Innovationsprozesse muss deutlich effektiver gestaltet werden. Deep-Tech-Bereiche und Schlüsseltechnologien müssen neben staatlicher Förderung besonders auch durch attraktivere Bedingungen für die Bereitstellung von privatem Kapital gestärkt werden. Investitionsbeschränkungen und Hürden, wie sie heute zum Beispiel für Pensionsfonds existieren,

müssen abgeschafft werden, Public Private Partnerships in Forschung und Innovation der Privatwirtschaft durch (steuerliche) Investitionsanreize müssen verstärkt ermöglicht werden.

3. Eigenverantwortung der Akteure

Die Autonomie und Eigenverantwortung der Wissenschaftseinrichtungen und Förderorganisationen sollte deutlich ausgebaut werden. Gesetzlich heute schon mögliche Experimentierräume müssen konsequent genutzt und weiterentwickelt werden, um überholte regulatorische Hürden zu überwinden, aber auch institutionelle Neuerungen auszuprobieren. Innovationsfähigkeit braucht keinen stark kontrollierten Einheitszustand, sondern setzt Handlungsfreiräume voraus, um zukunftsfähige Alternativen und innovative Strukturen und Formate zu erproben. Die Orientierung für Innovationsakteure sollte durch klare Ergebnis- und Erfolgskontrollen und nicht durch die sture Vorgabe von Wegen und Methoden erfolgen. Entsprechend können dadurch Bürokratie und Verwaltungsressourcen abgebaut und eine innovationsfördernde Steuerung aufgebaut werden. Insgesamt sollte das Prinzip der Innovationsermöglichung in Gesetzgebungsverfahren mindestens gleichberechtigt neben dem Vorsorgeprinzip stehen.

Das übergeordnete Ziel muss eine effizientere Zusammenarbeit von Bund, Ländern und der Wirtschaft sein, die auch länderübergreifende Entwicklungsmaßnahmen ermöglicht. Wir brauchen Kooperation statt Silodenken und eine neue Kultur des Mutes und der Vernetzung. Deutschland hat nach wie vor eine starke, hoch differenzierte Forschung mit ausgewiesenen weltweit führenden Forscherinnen und Forschern und Forschungsinstitutionen. Und immer noch ist die deutsche Industrie eine der forschungsstärksten Industrien der Welt, was gleichermaßen für die Großindustrie als auch für den Mittelstand gilt. Wir sind überzeugt, dass mit den angesprochenen Hebeln die Priorisierungs- und vor allem Umsetzungsdefizite beseitigt werden können und Deutschland aus der starken Ausgangsposition in der Forschung die notwendigen Impulse für Innovationen in Wirtschaft und gesellschaftlichem Fortschritt erhalten kann. Wir können es, aber wir müssen es auch wollen! //

Der Beitrag wurde zuerst veröffentlicht in:

3 | 2025 DUZ – Magazin für Wissenschaft und Gesellschaft.
Mehr Infos: www.duz.de

Anzeige

Preise, Stipendien, Reisekosten, Tagungskosten, Doktorandenförderung, Postdoktorandenförderung, Arztforschung, Vernetzung, Tagungskosten, Studienförderung, Auslandsförderung, Bilateralisationsprogramm, Studienzuschuss, Studien

Aktueller Hinweis:
Am 22. und 23.5.2025 findet im Technologiezentrum Ruhr die 7. ELFI-Nutzertagung statt.

Nutzen Sie die Gelegenheit, sich über die neuesten Entwicklungen der ELFI-Datenbank zu informieren, Ihre persönliche Anwendung der Werkzeuge zu optimieren und das ELFI-Team dabei zu unterstützen, neue Funktionen für das einzigartige Tool zu erfinden.
Infos und Anmeldung unter www.elfi.info

In unserer Datenbank finden Sie die Finanzierung für Ihr Forschungsprojekt!

ELFI Gesellschaft für Forschungsdienstleistungen mbH
Konrad-Zuse-Str. 18
44801 Bochum
Tel. +49 (0)234 / 890 333 00

„Eine agil aufgestellte Unternehmensstruktur“

Mit der Ende März 2025 gegründeten „innovate! lab gGmbH“ schafft die Berlin University Alliance (BUA) als Exzellenzverbund eine gemeinsame Struktur zum gezielten Transfer von Innovationen aus der Spitzenforschung in die Praxis. Ein Einblick in Hintergründe und Ziele der neuen Berliner Innovationsplattform von Alexandra-Gwyn Paetz, BUA-Geschäftsführerin und ZWM-Alumna | Interview: Veronika Renkes

Frau Paetz: Warum haben Sie in der Berlin University Alliance gerade jetzt eine Innovationsplattform gegründet, gibt es in der Gründerhauptstadt nicht genügend andere Instrumente?

Die jährlichen Startup-Zahlen zeigen, dass wir in Berlin Vieles richtig machen – und gleichzeitig wissen wir, dass wir nur einen Bruchteil des Potenzials nutzen. Das gilt auch andernorts: Während über die letzten Jahrzehnte die Forschungsmittel kontinuierlich gestiegen sind und wir in Deutschland mit Blick auf die Patentanmeldungen europaweit führend sind, hat die wirtschaftliche Produktivität an Dynamik verloren. Kurzum: Wir wissen zwar immer mehr, machen dieses Wissen aber nicht wirksam genug anwendbar. Genau hier setzen wir als Berliner Exzellenzverbund gemäß unserer Mission an. Nach sieben Jahren Förderung ist vielfältiges relevantes Wissen rund um unsere Exzellenzcluster entstanden. Der gesellschaftliche Bedarf an diesem Wissen war selten größer als in der derzeitigen Phase multipler Transformationen bei gleichzeitig gefährdetem Wohlstand. Deshalb ist es gerade auch jetzt richtig, dass wir die Nutzung dieses Wissens beschleunigen. Mit unserer Innovationsplattform, der innovate! lab gGmbH, integrieren wir vorhandene Instrumente und entwickeln aufgebaute Ökosysteme rund um nachhaltige Materialien weiter. Zudem ergänzt die Plattform ideal unser Innovationsportfolio, das mit Science & Startups bereits den gemeinsamen Gründungsservice der BUA-Universitäten organisiert.

Verstehe ich Sie richtig, dass Sie sich zunächst auf das Thema Nachhaltigkeit fokussieren? Und gibt es perspektivisch gesehen noch weitere, vor allem gesellschaftlich relevante Handlungsfelder, die Sie mit der neuen Plattform bedienen möchten?

„
Berlin, zuletzt von der Financial Times als eines der besten Innovationsökosysteme ausgezeichnet, leistet mit diesem Meilenstein einen weiteren Beitrag zur wirtschaftlichen Zukunft regional wie national“

Tatsächlich liegt unser Fokus in den ersten Jahren auf Deep-Tech-Ansätzen in der Materialentwicklung für nachhaltige Technologien. Hier bauen wir auf starken Forschungsstrukturen auf, allen voran auf unseren Exzellenzclustern wie UniSysCat oder dem BMBF-Projekt greenCHEM. Durch die berlinweite Bündelung von Expertise und Talenten sowie dem BUA-weiten Zugang zu Infrastruktur soll so der Technologietransfer aus der Berlin University Alliance in marktfähige Anwendungen deutlich beschleunigt werden. Dabei werden Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler nicht nur bei ihren eigenen Ausgründungen unterstützt, sondern auch ganz gezielt mit Akteuren aus etablierten Unternehmen zusammengebracht, um den Transfer in die Breite der Wirtschaft zu unterstützen. Beide Transferwege werden wir auf ihre Wirksamkeit hin systematisch nachverfolgen und das Unterstützungsangebot entsprechend anpassen – auch mit Blick darauf, dass das innovate! lab mittelfristig sein Angebot für andere Spitzenforschungsfelder öffnen soll.

Wenn man sich näher mit Ihrer neuen Einrichtung befasst, springt einem das rechtliche Konstrukt ins Auge: Sie haben das innovate! lab als gGmbH als 100-prozentige Tochter der BUA gegründet. Warum?

Wir wollten eine agil aufgestellte Unternehmensstruktur schaffen. Es liegt nahe, dass die Plattform, die wirtschaftliches Handeln entfachen soll, auch selbst unternehmerisch aufgestellt ist – zumal sich das innovate! lab nach der Aufbauphase finanziell selber tragen soll. Einzigartig am Konstrukt ist unter anderem, dass wir über nur eine Gesellschafterin, nämlich die Kooperationsplattform der BUA als Körperschaft des öffentlichen Rechts, die drei großen Universitäten Berlins und die Charité – Universitätsmedizin Berlin am innovate! lab gleichermaßen beteiligt haben. Das hat große Vorteile im Hinblick auf Agilität und Geschwindigkeit, unter anderem weil die Abstimmungen nur mit einer Gesellschafterin anstatt mit vier Institutionen laufen. Darüber hinaus haben Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler BUA-weit Zugang zu verschiedensten Services und Infrastrukturen, was wiederum die Technologieentwicklung im innovate! lab befördern kann. Neben dem inhaltlichen Schwerpunkt hat gerade auch das rechtliche Konstrukt und Geschäftsmodell unsere Förderin, die Joachim Herz Stiftung, überzeugt, sich zu engagieren.

Damit sind wir bei einem nicht unwesentlichen Aspekt angelangt: Das Land Berlin ist finanziell angeschlagen und könnte so ein wichtiges Projekt derzeit gar nicht finanzieren. Wie bringt sich die Joachim Herz Stiftung ein?

Die Stiftung verfolgt den Zweck, Transfer aus der Spitzenforschung zu fördern – entsprechend kommen hier die Missionen von beiden Institutionen wunderbar zusammen. Sie fördert den Aufbau des innovate! lab in Höhe von fünf Millionen Euro über vier Jahre. Das Land Berlin unterstützt das Vorhaben strukturell. Ich empfinde es als Stärke unseres Vorhabens, dass alle Akteure – ob privat oder öffentlich – aus ihren Funktionen heraus hier als Ermöglicher zusammenwirken.

Das klingt nach einer Herkulesaufgabe, denn Berlin ist nach wie vor kein begehrter Standort für finanzkräftige Sparten und darüber hinaus tun sich Wissenschaftseinrichtungen in Deutschland nach wie vor schwer mit der wirtschaftlichen Verwertung und Anwendung von Forschung. Was stimmt Sie also optimistisch, dass die BUA und ihre neue Einrichtung zukunftsfähig sein werden?

Die Wirkung der Berlin University Alliance endet nicht an der Stadtgrenze, unsere Arbeit ist international verwoben und den Auftrag als Exzellenzstandort verstehen wir als einen bundesweiten. Wie eingangs erwähnt, machen wir vor Ort in Berlin vieles richtig und vieles kann dennoch besser werden. Dass wir auf dem richtigen Weg sind, belegt zuletzt ein Ranking der Financial Times, das Berlin als eines der besten Innovationsökosysteme weltweit auszeichnen. Mit der Gründung des innovate! lab haben wir auf diesem Weg einen weiteren Meilenstein gelegt, der die wirtschaftliche Entwicklung in Berlin und darüber hinaus voranbringen wird. Davon bin ich fest überzeugt! //



Foto: Peter Mäte / University Alliance

Dr. Alexandra-Gwyn Paetz Seit Juni 2022 leitet die Diplom-Kauffrau als Geschäftsführerin die Geschicke der Berlin University Alliance (BUA) und nimmt u. a. die Funktion der Gesellschafterin der „innovate! lab gGmbH“ wahr. Eine ähnlich anspruchsvolle Aufgabe hatte die in Mexiko geborene Mutter einer fünfjährigen Tochter inne, als sie von 2016 bis 2022 Leiterin Strategische Entwicklung und Kommunikation am Karlsruher Institut für Technologie (KIT) war. Gemeinsam mit ihrem Team gelang es ihr unter anderem, dass das KIT den zuvor verloren gegangenen Titel Exzellenzuniversität im Jahr 2019 wiedererlangte. Bevor sich Alexandra-Gwyn Paetz fürs Wissenschaftsmanagement entschied, sammelte sie erste Berufserfahrungen in der Energiewirtschaft. Dort konnte sie als Unternehmensberaterin aus nächster Nähe den Transformationsprozess im Zuge der Gasmarktliberalisierung begleiten und promovierte auf diesem Gebiet. Diese Erfahrungen und die damit verbundenen strategischen Klärungs- und Steuerungsprozesse kommen der heute 42-Jährigen bei ihrer aktuellen Arbeit sehr zugute ebenso wie ihre Weiterbildungen beim ZWM: „Mir ist im Rahmen des ZWM-Lehrgangs für Persönliche ReferentInnen vor über zehn Jahren das Modul Wissenschaftsrechtliche Grundlagen und natürlich das spannende Netzwerk sehr in Erinnerung geblieben. Von beidem profitiere ich bis heute. Regelmäßig mache ich mein Team auf die ZWM-Angebote aufmerksam – ergänzend zum Angebot unserer eigenen Akademie in der BUA.“

„Im demografischen Übergang liegen durchaus Chancen“

Der demografische Wandel gestaltet sich weltweit sehr unterschiedlich. Und er ist keine Entwicklung, die über Nacht über Gesellschaften und Nationen einfach hereinbricht. Catherina Hinz vom Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung erläutert im Interview, welche Herausforderungen und auch Chancen der demografische Wandel birgt und wie die Politik ihn – national und weltweit – steuern und begleiten kann | Interview: Veronika Renkes

Frau Hinz, was verstehen Sie als Expertin für demografische Entwicklungen unter „demografischer Wandel“ und worin zeigt er sich am deutlichsten?

Der demografische Wandel beschreibt eine Entwicklung von hohen Geburten- und Sterberaten hin zu niedrigen Geburten- und Sterberaten. Dieser Wandel ist ein demografischer Übergang, den alle Länder dieser Welt während ihrer sozioökonomischen Entwicklung durchlaufen. Meist sinkt zunächst die Sterberate und danach, etwas verzögert, die Geburtenrate. Dadurch wächst am Anfang die Bevölkerung sehr schnell. Wenn die Geburtenrate dann sinkt, stabilisiert sich die Bevölkerung. Rutscht die Geburtenrate später allerdings unter das Ausgleichsniveau der Sterberate, beginnt eine Bevölkerung zu schrumpfen und die Gesellschaft zu altern. Das ist in vielen Industrieländern so, wie auch in Deutschland. Diese Entwicklung von einer

jungen zu einer älteren Gesellschaft beschreiben wir meist als demografischen Wandel.

Ist der demografische Wandel in allen Ländern der Welt ähnlich?

Wenn wir auf die Weltbevölkerung schauen, ist dieser sehr divers. Die Länder der Welt befinden sich in recht unterschiedlichen Phasen und Ausprägungen des demografischen Übergangs. Es gibt junge Gesellschaften, alternde und ältere Gesellschaften. Fast überall sinken die Geburtenraten, aber in einigen Ländern, wie etwa auf dem afrikanischen Kontinent, geschieht dies verzögert und langsamer. Während afrikanische Länder stark wachsen und mit einer jungen Bevölkerung aufwarten, schrumpfen viele Länder in Europa ohne Einwanderung. Das ist auch der Fall in China.

Der Begriff „demografischer Wandel“ ist in Deutschland oft negativ konnotiert. Er wird mit Überalterung der Gesellschaft und Gefahr für die Sozialsysteme in Verbindung gebracht. Birgt der Wandel tatsächlich nur Risiken und Probleme und gibt es Länder, die das „besser“ hinbekommen und von denen wir lernen könnten?

Natürlich ist die Alterung der Gesellschaft eine Herausforderung für unsere Gesellschaft, Wirtschaft und Sozialsysteme. Man kann diese Entwicklung allerdings auch positiv betrachten, denn im demografischen Übergang liegen durchaus Chancen. Diese Chancen wurden von den sogenannten asiatischen Tigerstaaten genutzt, zu denen Indonesien, Malaysia, die Phil-

Der Beitrag wurde zuerst veröffentlicht in:

1 | 2025 DUZ – Magazin für Wissenschaft und Gesellschaft, im Schwerpunkt: Demografischer Wandel.

Herausgeber: DUZ Verlags- und Medienhaus GmbH

Mehr Infos:
Simone Ullmann
kundenservice@duz-medienhaus.de
www.duz.de



ippinen, Thailand und Vietnam zählen. Der Vorteil: Im Zuge der Veränderung der Altersstruktur verschiebt sich zunächst der Schwerpunkt der Gesellschaft in Richtung erwerbsfähige Bevölkerung. Wenn hier in Bildung, Gesundheit und Arbeitsplätze investiert wird, kann sich diese günstige Altersstruktur – auch demografischer Bonus genannt – in eine demografische Dividende verwandeln. Bei den asiatischen Tigerstaaten ist bis zu einem Drittel des Wirtschaftswachstums darauf zurückzuführen. Auch Afrika steht vor großen demografischen Herausforderungen. Die Bevölkerung wächst rasant. Etwa 60 Prozent der Bevölkerung sind unter 25 Jahre alt. Diese Dynamik birgt auch enorme Chancen für die wirtschaftliche Entwicklung der Länder. Ob dies jedoch gelingt, hängt auch davon ab, ob genügend Investitionen in die große Jugendgeneration getätigt werden – sprich, die jungen Menschen genügend Bildung erhalten, ein passender Arbeitsmarkt für sie entwickelt wird und sich die Lebensbedingungen und die Gleichberechtigung und damit auch körperliche Selbstbestimmung der Frauen verbessern.

Gut aufeinander abgestimmte politische Maßnahmen sind also notwendig, um einen demografischen Wandel positiv nutzen zu können?

Auf jeden Fall. Der demografische Wandel ist eine unumkehrbare Entwicklung, die uns nicht einfach überfällt, sondern die sich schon lange vorher ankündigt. Man kann ihn gestalten und dafür planen. Auswirkungen und Konsequenzen können mit gezielten Maßnahmen beeinflusst werden, wie zum Beispiel mit einer klugen Familien- und Gleichberechtigungspolitik, indem man die Sozialsysteme anpasst und sich für Zuwanderung öffnet. So wächst Deutschland seit Mitte der 1970er-Jahre fast nur noch durch Zuwanderung. Daher sollten wir den demografischen Wandel noch viel stärker als Chance verstehen. Denn wir werden älter, diverser und weniger. Darauf müssen wir uns einstellen und entsprechend planen. Diese Entwicklung ist langfristig und eine Herausforderung. Sie lässt sich nicht in einer Legislaturperiode regeln. Die Politik muss in langen Horizonten planen.

Was sind die Versäumnisse unserer Politik und wo müsste schleunigst etwas geschehen?

In der Familienpolitik haben die Einführung des Elterngeldes und der Kita-Ausbau an den richtigen Stell-

schrauben gedreht. Der Kita-Ausbau ist aber zu langsam und auch nicht verlässlich. Das ist aber wichtig für die Partizipation von Frauen am Arbeitsmarkt und für Menschen, die eine Familie gründen wollen. Auch beim Fachkräftemangel gibt es noch vieles zu tun. Neben der Arbeits- und Fachkräfte-Anwerbung aus dem Ausland könnte man versuchen, die Teilnahme von Frauen und Älteren am Arbeitsmarkt weiter zu steigern. Die Anhebung des Rentenalters auf 67 Jahre war ein wichtiger Schritt. Aber man könnte viel mehr dafür tun, dass Menschen es attraktiv finden, über das Rentenalter hinaus zu arbeiten. Auch Menschen, die keinen Schulabschluss haben, sollte man besser mitnehmen und die Teilhabechancen am Arbeitsmarkt für alle Menschen in Deutschland erhöhen – ob nun mit oder ohne deutschen Pass. Zudem müssen wir dringend auf den Pflegenotstand reagieren. Wenn die Babyboomer in die Hochaltrigkeit wachsen, wird sich die schon heute schnell wachsende Zahl der Pflegebedürftigen noch verstärken.



Foto: Christina Ohmann

Catherina Hinz ist geschäftsführende Direktorin des Berlin-Instituts für Bevölkerung und Entwicklung. Zuvor war sie unter anderem Projektleiterin des Globalvorhabens zum Nachfolgeprozess der Kairoer Weltbevölkerungskonferenz bei der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ); Abteilungsleiterin Kommunikation und politische Arbeit bei der Deutschen Stiftung Weltbevölkerung (DSW) und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Südasieninstitut der Humboldt-Universität zu Berlin in einem Forschungsprojekt der Deutschen Forschungsgemeinschaft.

Wie könnten Erkenntnisse und Wissen über die Gestaltung des demografischen Wandels in die alltägliche Politik miteinfließen?

Ich würde mir wünschen, dass die Politik Daten, Fakten und Erkenntnisse des demografischen Wandels ernsthafter berücksichtigt. Es gibt auch eine Vielzahl an Erfahrungen und Best-Practice-Beispielen, die in eine vorausschauende Planung mit einbezogen werden könnten. So haben wir am Berlin-Institut in einer Studie über teilhabeorientierte Integrationspolitik interessante Ansätze von Gemeinden untersucht, die Teilhabeangebote für alle Menschen öffnen, die diese benötigen. Diese Integrationsangebote wenden sich nicht nur an Geflüchtete und Menschen mit Migrationshintergrund, sondern an all diejenigen, die zum Beispiel Schwierigkeiten haben, eine Wohnung oder Arbeit zu finden oder die Bildungslücken vorweisen. Dadurch gelingt es den Gemeinden, ihre Bürgerinnen und Bürger für das Thema Zuwanderung zu sensibilisieren. Wir erhalten Anfragen aus Korea, Japan und China. Diese Länder wollen von uns wissen und lernen, wie Deutschland den demografischen Wandel gestaltet. Im Gegenzug könnten auch wir von anderen Ländern lernen. So werden in Korea Schulen, die nur noch wenige Schulkinder besuchen, umgewidmet für die Bildung von älteren Frauen. Auch bei uns könnte man Schulen und Kindergärten multifunktional für andere Nutzungsformen (um-)bauen und planen. Zudem sollte der Begriff „Zuwanderung“ von der Politik sehr viel positiver gesehen und dargestellt werden. Denn schon heute beruht unser Wohlstand auf der Leistung derjenigen, die in der Vergangen-

heit zu uns gekommen sind. Wir sind auf Zuwanderung angewiesen und das sollte die Politik ihren Bürgerinnen und Bürgern gut erklären und mit Fakten hinterlegen.

Sollten wir unsere demografischen Probleme bzw. Demografiepolitik überhaupt auf nationaler Ebene angehen, wäre nicht vielmehr eine internationale Zusammenarbeit dringend notwendig?

Ja. Das findet bei den Vereinten Nationen auch schon statt. Dort tagt jedes Jahr die Bevölkerungskommission, die sich zum Beispiel damit befasst: Wie kann man die Bevölkerungspolitik menschenrechtsbasierter gestalten in den Bereichen Gesundheit, Bildung, Arbeit, Gleichberechtigung, internationale Zusammenarbeit und Migration? Besonders das Thema Migration ist ein Streitthema, denn es ist schwierig, hierfür international gerechte Regelungen zu finden, die eine Win-win-Situation sowohl für die Sendeländer als auch für die Empfängerländer ermöglicht. Es gibt zwar Migrationsabkommen, zum Beispiel mit Brasilien im Bereich der Pflegekräfte und mit einigen afrikanischen Ländern, wie Kenia und Tunesien. Aber auch Brasilien ist ein Land, das im demografischen Wandel schon weit fortgeschritten ist. Die Partnerschaften dürfen nicht dazu führen, dass Brasilien am Ende zu wenige Pflegekräfte im eigenen Land hat. Und wir sollten uns an den Gedanken gewöhnen, dass wir nicht nur Menschen aus dem europäischen Raum willkommen heißen, sondern auch aus anderen Regionen der Welt, die zudem ähnliche demografische Probleme in der Zukunft haben könnten wie wir. //

Das Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung

ist ein unabhängiger Thinktank, der sich mit Fragen regionaler und globaler demografischer Veränderungen beschäftigt. Das Institut wurde 2000 als gemeinnützige Stiftung gegründet und hat sich zum Ziel gesetzt, das Bewusstsein für den demografischen Wandel zu schärfen, nachhaltige Entwicklung zu fördern, neue Ideen in die Politik einzubringen und Konzepte zur Lösung demografischer und entwicklungspolitischer Probleme zu erarbeiten.

Aktuelle Publikationen:

Afrikas Zukunft ist jung! Welche Prioritäten junge Menschen für ihre reproduktive und sexuelle Selbstbestimmung sehen (2024)
Alle sollen teilhaben – Wie Kreise und kreisfreie Städte Integration neu denken (2023)

Mehr Infos:

www.berlin-institut.org

DAS FACHJOURNAL
FÜR TRANSFER-MACHER*INNEN

Transfer & Innovation

WISSENSCHAFT WIRKSAM MACHEN

Holen Sie sich Ihr Transfer-Journal!

- 4 Ausgaben im Jahr
- Ab 198 € im Abonnement
- Campus- oder Unternehmenslizenz
- Print und/oder online only

Veröffentlichen Sie bei uns:

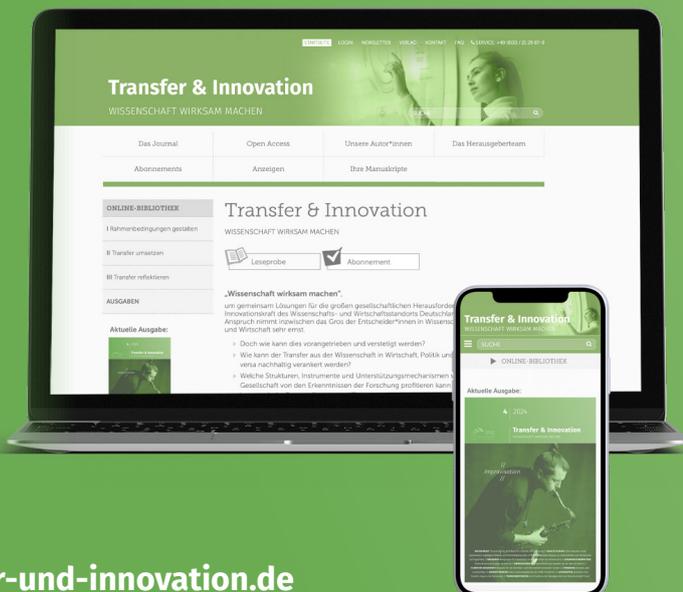
- Im Fachjournal
- Open Access only (mit Sonderkonditionen für Abonnenten)
- Im Fachjournal plus Open Access

Mehr Infos:

Simone Ullmann
+49 (0)30 21 29 87-51
kundenservice@duz-medienhaus.de



www.transfer-und-innovation.de



DUZ
medienhaus

DUZ Verlags- und Medienhaus GmbH
Franz-Mehring-Platz 1
10243 Berlin

www.duz-medienhaus.de

OPEN SPACE #5 GESUNDHEIT IN BERLIN UND WELTWEIT

Gesundheit kennt keine Grenzen – das hat die COVID-19-Pandemie eindrücklich gezeigt. Doch wie wirken sich Klimawandel oder geopolitische Entscheidungen auf unsere Gesundheit in Berlin aus? Und wie tragen Berliner Forschung und Politik dazu bei, Pandemien vorzubeugen und Gesundheitsversorgung gerechter zu machen?

Unsere Gäste:

Dr. Karamba Diaby (ehem. MdB)

Prof. Dr. Christian Drosten (Charité Center für Global Health)

Sophie Gepp (Global Health Hub Germany)

Diskutieren Sie mit!

BUA OPEN SPACE #5

29. April 2025, 18 Uhr

Rooftop Atelier im Aufbau Haus

