



CENTRE FOR
EARTH SYSTEM SCIENCE
MANAGEMENT

ASPEKTE WISSENSCHAFTLICHEN PROJEKTMANAGEMENTS – HANDREICHUNG

Ute Fehrenbach, Sebastian Hettrich, Inken Kruse, Florian Rauser, Christiane Schelten, Katharina Scherber, Wiebke Schubotz

Version 1, Februar 2021



Hinweis:

In diesem Bericht wird aus Gründen der Lesbarkeit für Funktionen das generische Femininum verwendet, sofern die Aufgabenbeschreibung im Vordergrund steht. Männliche und anderweitige Geschlechteridentitäten werden dabei ausdrücklich ebenfalls angesprochen, soweit es für die Aussage erforderlich ist. Sofern die Person hinter der Funktion (aufgrund von Motivation oder anderer individueller Eigenschaften) relevant ist, wird entsprechend darauf geachtet, die Diversität der Geschlechter (-identitäten) abzubilden.

Danksagung:

Unser besonderer Dank gilt Ieda Pscheidt für das Korrekturlesen und ihre Hinweise zum Inhalt der Handreichung. Wir danken auch Ulrike Bernitt und Emanuel Söding für ihre Beiträge zur Planung und Umsetzung dieser Handreichung.

VORWORT

Ziel des wissenschaftlichen Projektmanagements ist die Unterstützung von Forschern. Das Arbeitsfeld des wissenschaftlichen Projektmanagements deckt sehr unterschiedliche Aufgabenfelder ab und hat in den letzten Jahren zunehmend an Professionalisierung gewonnen. Dieser Leitfaden soll denjenigen Personen, die neu auf diesem Gebiet sind und ihre erste Anstellung in der Projektkoordination oder als wissenschaftliche Projektmanagerin (scientific project manager, SPM) innehaben, eine erste Informationsquelle sein. Der Leitfaden soll als Handreichung für die ersten Schritte in diesem Bereich dienen und den Einstieg in dieses Berufsfeld erleichtern. Die hier zusammengefassten Vorschläge und diskutierten Themen sind gesammelte "Best Practices" und bilden keineswegs die gesamte Palette der Aufgaben eines wissenschaftlichen Projektmanagements ab. Sie sollen Grundlage und Anreiz zur Reflektion und Diskussion der eigenen Rolle als SPM sein.

Oft geschieht der Einstieg in das wissenschaftliche Projektmanagement entweder direkt nach der Doktorarbeit oder aus einer Postdoc-Stelle heraus, seltener kommt es zu einem Quereinstieg. In vielen Fällen ist die erste Anstellung im Managementbereich im gleichen Institut angesiedelt oder in der gleichen Arbeitsgruppe mit den ehemaligen Kollegen, selten kommt es bei der ersten Einstellung im wissenschaftlichen Projektmanagement zu einem Wechsel in ein gänzlich anderes wissenschaftliches Themenfeld. Dies passiert meistens erst nach mehreren Jahren, in denen Erfahrungen gesammelt und Expertise im Wissenschaftsmanagement aufgebaut wurde. Generell haben wir die Erfahrung gemacht, dass ein eigener wissenschaftlicher Werdegang sowohl Verständnis für die Probleme in den Projekten und der Projektmitarbeiterinnen als auch Glaubwürdigkeit gegenüber den Stakeholdern mit sich bringen kann.

In dieser Handreichung fokussieren wir uns vor allem auf das Management komplexer, großangelegter inter- und intradisziplinärer Verbundprojekte, die mehrere unterschiedliche Projektpartner miteinander vereinen. Diese Art von Forschungsprojekten werden in Deutschland insbesondere durch das BMBF und die DFG (Programme: Sonderforschungsbereiche, Schwerpunktprogramme, Trans-regios) gefördert und sind somit Drittmittelprojekte. Obwohl sich die Rahmenbedingungen, Anforderungen und teilweise auch der wissenschaftliche Schwerpunkt (angewandte Forschung versus Grundlagenforschung) dieser Verbundprojekte unterscheiden, sind die Voraussetzungen, Herausforderungen und Zielsetzungen des wissenschaftlichen Projektmanagements doch die gleichen und unterscheiden sich nur in ganz wenigen Bereichen. Daher haben sich für die Erstellung dieses Leitfadens wissenschaftliche Projektkoordinatorinnen unterschiedlicher Verbundprojekte zusammengefunden, um sich gegenseitig auszutauschen und einen Leitfaden von Praktikern für Praktiker zu erarbeiten.

Deutschland hat in den letzten Jahrzehnten eine rapide Steigerung der Drittmittel zur Forschungsfinanzierung erlebt. Gleichzeitig sind auch die Förderangebote und die Höhe der

Fördermittel pro Projekt gewachsen. Diese Mittel sind temporär und projektgebunden. Finanziert werden so unterschiedliche Aspekte wie einzelne Doktorarbeiten, Geräte und Infrastruktur, gezielte Feld- oder Laborarbeiten bis hin zu großen Verbundforschungsprojekten mit übergeordneten Fragestellungen. Im Laufe dieser Entwicklung ist daher auch die Notwendigkeit entstanden, solche großen Verbundprojekte zu koordinieren und zu steuern, insbesondere unter dem Aspekt, dass die Geldgeber und der dahinterstehende politische Raum die Wirkung von Fördermaßnahmen quantifizieren und belegen möchten. Gleichzeitig sind auch die Förderinstrumente und die Größe von Projekten in Größenordnungen (dreistellige Millionenbeträge) gewachsen, die eine Professionalisierung der Steuerung zwingend voraussetzen.

Die Struktur dieser Drittmittelverbundprojekte, in der die Projektkoordination aus Projektmitteln finanziert wird, führt dazu, dass sowohl **vor Projektstart** als auch **nach Projektende** in den meisten Fällen **keine "hauptamtliche" Betreuung der Projekte auf wissenschaftlicher Seite stattfinden kann**. Dies resultiert oft darin, dass die Expertise und Lessons-learned nach Projektende nicht weiter vollumfänglich von der projektkoordinierenden Institution genutzt werden können.

Eine Vielzahl von unterschiedlichen Rollenprofilen zur Steuerung und Koordinierung von großen und komplexen wissenschaftlichen Projekten und Programmen hat sich in den letzten Jahren als Ergebnis dieser Rahmenbedingungen herauskristallisiert. Dabei wurde versäumt, die Begrifflichkeiten einheitlich zu klären (z.B. die Begriffe Projektkoordinatorin, wissenschaftliche Projektkoordinatorin und wissenschaftliche Projektmanagerin bezeichnen häufig die gleiche Position mit unterschiedlichen Schwerpunkten und oft überlappenden Rollenprofilen). Das Berufsprofil der wissenschaftlichen Projektmanagerin ist daher bei weitem nicht so stark als Berufsbild verankert, wie das in der freien Wirtschaft der Fall ist. Dort haben die auf das Projektmanagement bezogenen Arbeitsformen in den letzten Dekaden einen hohen Professionalisierungsgrad erreicht (zertifizierte Kursangebote, Studiengänge, Projektmanagement-Software-Programme) und damit die Aufgaben, Verantwortlichkeiten und erforderlichen Skillsets für eine Projektmanagerin definiert. Hierbei ist insbesondere die (auch betriebswirtschaftlich durch Organisationen wie Axelos oder dem Project Management Institute (PMI) betriebene) Zertifizierung von standardisiertem Wissen über Projektmanagement und/oder Toolsets (PMP, PRINCE2, PMA) zu nennen. Eine ähnliche, die Community durchdringende Definition und Standardisierung von wissenschaftlichem Projektmanagement ist unserer Meinung nach trotz einiger aktiver Institutionen (bspw. ZWM Speyer) noch im Werden.

Die Anzahl der Aspekte des Projektmanagements, die von den existierenden Standards für nicht-wissenschaftliches Projektmanagement auf wissenschaftliches Projektmanagement übertragen werden können, ist eher klein. Bei den Aspekten, wo dies möglich ist, sollten sie jedoch ähnlich gehandhabt werden, und von Nomenklatur und Herangehensweise sollten diese existierenden Standards auch weitestgehend gleichbehandelt werden. Als Beispiel sind hier insbesondere die

infrastruktur- und softwarebezogenen Aspekte von wissenschaftlichen Großprojekten genannt, die inhaltlich nicht komplett von Projekten in der freien Wirtschaft zu unterscheiden sind.

Dieses Dokument ist ein Versuch, die Aufgabe der wissenschaftlichen Projektmanagerin zu beleuchten und unter anderem aufzuzeigen, wo die Praxis des wissenschaftlichen Projektmanagements von der wirtschaftlichen Praxis abweicht und wo in diesen Fällen die besonderen Herausforderungen in der Position der wissenschaftlichen Projektmanagerin liegen.



INHALTSVERZEICHNIS

VORWORT.....	3
INHALTSVERZEICHNIS.....	6
1. ROLLENVERSTÄNDNIS SPM UND GOVERNANCE.....	7
1.1 Wissenschaftliches Projektmanagement.....	7
1.2 Rollenverteilung, Rollenklärung und Mandatsübertragung.....	8
1.3 Implikationen für Antragsprozesse (vor und nach Projektlaufzeit, Best Practices).....	12
2. WISSENSCHAFTLICHES MANAGEMENT UND ADMINISTRATION.....	13
2.1. Projektplanung.....	13
2.2 Projektsteuerung.....	16
2.3. Stakeholdermanagement.....	18
2.4 Budgetplanung.....	19
2.5 Evaluierung.....	20
3. VERTIEFUNGSASPEKT KOMMUNIKATION.....	22
3.1 Kommunikation in interdisziplinären Projekten.....	23
3.2 Interne Stakeholder.....	25
3.3 Externe Stakeholder.....	29
3.4 Öffentlichkeitsarbeit/Marketing.....	33
3.5 Stakeholder outreach (Weiterführung der Forschungsergebnisse, Nachnutzung der Produkte).....	36
3.6 Wissenstransfer.....	38
4. VERTIEFUNGSASPEKT HUMAN RESOURCES – PROJEKTFINANZIERTE WISSENSCHAFTLICHE UND NICHT- WISSENSCHAFTLICHE BESCHÄFTIGTE.....	42
4.1 Befristete Personalverträge und deren Folge für das Projekt.....	42
4.2 Gleichstellung und Diversity.....	44
4.3 Nachwuchsförderung.....	48

1. ROLLENVERSTÄNDNIS SPM UND GOVERNANCE

1.1 Wissenschaftliches Projektmanagement

Unter wissenschaftlichem Projektmanagement fassen wir alle Aufgaben zusammen, die im Bereich der (wissenschaftlichen) Projektkoordination anfallen. Darunter fallen auch projektbezogene Teilaufgaben, die unter anderen Umständen und in bestimmten Institutionen auch als "Daueraufgaben" gelten könnten (z.B. Kostenplanung, Personalplanung, Ressourcenmanagement) sowie Arbeiten, die klar an die begrenzte Laufzeit eines Projektes gebunden sind.

"Herkömmliches" Projektmanagement wird in der Wirtschaft vor allem als das Management von inhaltlich und zeitlich abgeschlossenen Arbeitseinheiten (Projekten) betrachtet, das eine Zergliederung der Arbeiten in einzelne Arbeitsschritte voraussetzt, um so steuernd zwischen Qualität/Quantität/Inhalt, Kosten und Geschwindigkeit sowie Output/Produkt/Ergebnis balancieren zu können. Diese festgelegten Rahmenbedingungen sind bei wissenschaftlichen Verbundprojekten allerdings so gut wie nie gegeben und/oder werden (fast) nie eingehalten:

- Die Zeitspanne eines Projektes steht oft nur grob fest (kostenneutrale Verlängerungen, verzögerter Projektstart), die Laufzeit eines Projektes ist nicht beliebig steuerbar (Mindest- und Höchstförderzeiten).
- Die Kosten und zur Verfügung stehende Fördermittel können variieren, aber häufig sind die Personalaufwände relativ festgelegt (mögliche Umwidmung von Geldern, Eigenbeiträge der Institute, ggf. keine Projektverlängerung).
- Wissenschaftliche Arbeit ist, bis auf wenige Ausnahmen wie Infrastruktur-, Software- und Laborarbeit oder zeitlich geplante Experimente, nicht beliebig in einzelne Arbeitsschritte zerlegbar.

Die Grundannahme des klassischen Managements, dass doppelt so viele Mitarbeiterinnen einen Arbeitsschritt in der halben Zeit absolvieren können, ist bei wissenschaftlichen Arbeiten generell nicht erfüllt. Projektmanagement im wissenschaftlichen Bereich hat daher einen anderen Anspruch als in der Wirtschaft und "klassische" Managementtheorien sind nur teilweise oder gar nicht übertragbar. Das Level der Übertragbarkeit erhöht sich aber bei infrastrukturbezogenen Projekten, in denen die SPM die Wissenschaftler in ihren Projekten unterstützt (z.B. Softwareentwicklung, Datenmanagement, geplante Messkampagnen, bauliche Maßnahmen). Hier sind Techniken des Projektmanagements, wie sie in der Industrie angewandt werden (z.B. PMP, PRINCE2, IPMA, DIN, ITIL), häufig besser übertragbar. Generell sind viele relevante Aspekte der Projektdurchführung wie interne Kommunikation, Stakeholdermanagement, Erwartungsmanagement und die damit verbundenen Erwartungen an eine SPM auch im wissenschaftlichen Projektmanagement von hoher Bedeutung.

Es gibt sicherlich noch weitere Aspekte, in denen sich Projektmanagement in der Wirtschaft von wissenschaftlichem Projektmanagement unterscheidet, das Thema soll hier nur angerissen werden. Allerdings gibt es zwei Aspekte, die im Alltag von Verbundprojekten und ähnlich gelagerten Projekten am häufigsten eine Rolle spielen, und die vielleicht größten Unterschiede im Vergleich von "herkömmlichem" zu wissenschaftlichem Projektmanagement darstellen. Unserer Ansicht nach sind das:

- i) fehlende Befugnisse (siehe hierzu Kapitel 1.2)
- ii) fehlendes Budget (siehe hierzu Kapitel 2, insbesondere 2.4)

1.2 Rollenverteilung, Rollenklärung und Mandatsübertragung

Die Rolle und Bedeutung des wissenschaftlichen Projektmanagements ist stark von Drittmitteln geprägt und wird in unterschiedlichen Organisationen unterschiedlich gehandhabt, daher ist diese Position innerhalb von Projekten oft unklar. Es ist jedoch für einen reibungslosen Projektablauf unabdingbar, dass diese Position verstanden, akzeptiert und auch verankert wird, da sonst enorm viel Zeit für unnötige Konflikte und Diskussionen über das "Wie und Was" verbraucht wird. Am besten erfolgt bereits am Anfang des Forschungsvorhabens (und dabei ist es prinzipiell egal, ob es sich um das gesamte Verbundprojekt mit ggf. über 100 Mitgliedern oder um ein Teilprojekt handelt) eine Rollenklärung sowie eine Klärung der Begrifflichkeiten, Zuständigkeiten und Befugnisse. Dies geschieht im Idealfall zwischen allen Beteiligten des wissenschaftlichen Gesamtmanagements des Projekts (d.h. zwischen wissenschaftlicher Leitung/Projektkoordination/Projektmanagerin). Begrifflichkeiten wie "wissenschaftliche Leitung", "Projektkoordination" und "Projektmanagerin" werden derzeit oft unterschiedlich interpretiert und besetzt und bedürfen einer Homogenisierung. Insbesondere die Abgrenzung der Befugnisse und Aufgaben zwischen der Projektleitung (oft jemand mit Professur oder zumindest eine Person, die das Projekt mit beantragt hat) und der SPM wird je nach Aktivität der Projektleitung unterschiedlich sein. Ziel sollte sein, aus den möglichen Rollen, die eine SPM einnehmen kann, gleich zu Beginn des Projekts das für die vorgesehene SPM und das Projekt, das am besten geeignete Aufgabenprofil festzulegen. Idealerweise sollte bereits im Bewerbungs-/Auswahlprozess für die SPM klar sein, ob sie tatsächlich Leitungsaufgaben übernehmen wird oder eher der Projektleitung zu arbeitet.

SPMs stehen zudem zwischen den rein wissenschaftlich arbeitenden Projektteilnehmerinnen und der Verwaltung der jeweiligen Einrichtung. Oft stellt dies ein Spannungsfeld dar, da unterschiedliche Sprache, Berufskultur, Sichtweisen, etc. bestehen. Die SPM sollte, zum Gewinn für das Projekt, hier vermitteln und Spannungen ausgleichen. Des Weiteren ist es sehr wichtig, die Tätigkeiten in Richtung dieser beider Pole abzugrenzen bzw. zu definieren. Bei Aufgaben im Grenzbereich SPM/Verwaltung liegt es teils nicht in Händen der Projektleitung, zu bestimmen, welche Tätigkeiten von der SPM

übernommen werden und welche nicht. In der Praxis ergeben sich die Abläufe oft erst im Laufe des Projekts, was nicht ideal ist. Die SPM muss einerseits aufpassen, dass keine Verwaltungsaufgaben auf sie abgewälzt werden, andererseits muss sie aber ggf. zugunsten des Projektes trotzdem in administrativen Aspekten aktiv werden, da z.B. Deadlines eingehalten werden müssen.

Dies gilt umso mehr, da verschiedene Fördermittelgeber (DFG, BMBF, etc.) unterschiedliche Erwartungen an große Verbundprojekte stellen, die von Grundlagenforschung bis hin zu projektbezogener Infrastrukturentwicklung reichen. Diese unterschiedlichen Erwartungen gehen auch mit unterschiedlichen Rollenprofilen der SPM einher. Im besten Fall kommt es zu einer offiziellen Mandatsübertragung innerhalb des Projektes von den ursprünglichen Antragstellerinnen/ Geldgebern auf die SPM. Die Ergebnisse der Rollenklärung sollten idealerweise in einer Governance-Policy festgehalten werden, zu der sich alle Mitglieder des Forschungsprojektes verpflichten. Generell ist es wichtig, dass auch dem Projektmanagement Verantwortlichkeiten (einschließlich Entscheidungszuständigkeiten) zukommen, um effizient und effektiv agieren zu können. Eine einheitliche Governance-Grundstruktur für Verbundprojekte mit ähnlichen Zielsetzungen (bspw. Thema Erdsystemwissenschaften, Projekt für Softwareentwicklung, großangelegte Messkampagnen) wäre hilfreich, damit diese nicht in jedem Projekt neu entwickelt werden muss. Das Fehlen von Governancestrukturen ist Teil des durch die Förderpolitik erzeugten Problems, dass sich **vor** Projektlaufzeit häufig niemand (Vollzeit oder Teilzeit) mit den Governancestrukturen der zu fördernden Verbundprojekte auseinandersetzt.

Befugnisse einer Projektmanagerin:

Derzeit ist in kaum einem wissenschaftlichen Großprojekt die Rolle der SPM genau festgelegt. Aufgrund der Problematik, dass SPMs meist erst nach Projektbeginn (siehe Kapitel 1.3) eingestellt und daher in bereits bestehende Strukturen eingegliedert werden müssen, ist es oftmals schwierig für die neue SPM ihre Aufgaben und Verantwortlichkeiten klar definiert vorzufinden.

In Projekten, die bereits eine erste Projektphase ohne eine SPM hatten, ist meist unklar, welche bisher von Wissenschaftlerinnen durchgeführten administrativen und kommunikativen Managementaufgaben an die SPM abgegeben werden können oder sollen. Oftmals, und gerade bei Projekten mit Partnerinnen mehrerer unterschiedlicher Forschungseinrichtungen, sind bestehende Verteilungen von administrativen Aufgaben politischer Natur und machen es einer neuen SPM schwer, sich zu behaupten. Klar definierte Rollenbeschreibungen könnten hier weiterhelfen den Aufgabenbereich abzustecken und die Akzeptanz der neuen SPM zu verbessern.

Im Folgenden haben wir einige typische Rollen, wie sie im wissenschaftlichen Projektmanagement auftreten, genauer umrissen:

i) Administrative Koordination / Administratives Projektmanagement

Bei der administrativen Koordination oder dem administrativen Projektmanagement ist die SPM in erster Regel für alles verantwortlich, was nichts mit der eigentlichen Wissenschaft zu tun hat. Dies beinhaltet das Organisieren und Durchführen von Meetings, Workshops und Konferenzen, die Koordination der Kooperationsverträge zwischen den einzelnen Partnerinnen, die Koordination von Projektberichten, die Übersicht über Projektfinanzen sowie projektbezogene Anschaffungen, die Organisation von Projektinfrastruktur (z.B. Beantragen von Rechenzeit auf Großrechnern), die Administration der Projektwebseite sowie die Koordination der Kommunikation innerhalb des Projekts.

ii) Wissenschaftliche Koordination/Wissenschaftliches Projektmanagement

Neben den rein administrativen Aufgaben fallen zusätzlich wissenschaftsbezogene Aufgaben an. Diese können sein, das Projekt nach außen hin zu vertreten und zu präsentieren, die wissenschaftlichen Inhalte sowie deren Durchführung seitens der Projektpartnerinnen zu koordinieren und hier auch eine Entscheidungsbefugnis zu besitzen oder aber auch (in manchen Projekten) selbst eine wissenschaftliche Fragestellung zu bearbeiten. Letzteres ist speziell bei größeren Projekten nicht zu empfehlen, da die Gefahr besteht, dass gerade zu Zeiten, wenn Berichte geschrieben werden müssen, der Arbeitsaufwand zu groß wird.

iii) (Wissenschaftliche) Projektleitung

Eine wissenschaftliche Projektleiterin hat in der Regel die Entscheidungsgewalt über Projektinhalte und deren wissenschaftliche Ausführung. In kleineren Projekten kann dies durchaus mit der wissenschaftlichen Koordination verknüpft sein. Für größere Projekte, die wesentlich mehr Dynamik und meistens auch mehrere Institute umfassen, empfiehlt sich eine extra Stelle für die administrative Koordination oder die wissenschaftliche Koordination einzuplanen, damit wichtige Koordinationsaufgaben nicht zu kurz kommen.

iv) Stakeholder-Koordination

Bei besonders großen und prestigeträchtigen Projekten, bei denen evtl. noch Partnerinnen oder Geldgeber außerhalb der Wissenschaft z.B. aus Behörden oder privatwirtschaftlichen Firmen beteiligt sind, empfiehlt es sich manchmal, noch zusätzlich zur wissenschaftlichen Koordination, eine Koordinationsstelle für Stakeholder, also für alle, die ein Interesse an dem Erfolg des Projektes haben, zu etablieren. Diese hat dann die Aufgabe, sich um die Mittel, die Außenwirkung, die Einbeziehung und das Informieren der Stakeholder zu kümmern (siehe Stakeholdermanagement Abschnitt 2.3).

In der Realität existieren meist sämtliche Mischformen dieser typischen Rollen, da zum einen, wie o.g. die Rolle der SPM meist nicht genau definiert ist und oft in Eigeninitiative ausgefüllt werden muss,

zum anderen, weil es schlicht nur eine Koordinationsstelle in dem Projekt gibt und die SPM meist sämtliche oder nahezu alle Aufgaben wahrnehmen muss, die nicht bei der wissenschaftlichen Leitung liegen.

Best Practices:

Die Erfahrung (nicht nur der Autorinnen) zeigt, dass es häufig nicht zu einer offiziellen Mandatsübertragung oder Rollenklärung kommt. Wir empfehlen daher, die folgenden Fragen mit der Projektleitung zu klären:

- Wieviel administrative Aufgaben muss die SPM übernehmen? Welche konkreten Aufgaben? Welche Aufgaben müssen explizit nicht bearbeitet werden?
- Bei welchen Arbeitspaketen/Teilprojekten kann die SPM allein entscheiden? Bei welchen Fragen muss die Projektleitung konsultiert werden? Bei welchen Themen kann die SPM im Sinne der Projektleitung auftreten/die Projektleitung vertreten?
- Wem kann die SPM weisungsbefugt sein? Wie wird dies vermittelt? Wird dies durch die Projektleitung kommuniziert oder eventuell auch durch den Projektträger? Wie ist die Rollenabgrenzung zum Projektträger definiert?
- Kann bei einem ersten Projekttreffen klar kommuniziert werden, bei welchen Themen die SPM die Projektleitung vertritt? Wird dies schriftlich festgehalten?
- Werden die Aufgaben und Rollen der einzelnen Projektpartnerinnen notiert (Governance)?

1.3 Implikationen für Antragsprozesse (vor und nach Projektlaufzeit, Best Practices)

Ein weit verbreitetes Problem in wissenschaftlichen Projekten ist die Tatsache, dass SPMs (und auch das wissenschaftliche Personal, siehe insbesondere hierzu in 4.1) in den meisten Fällen zu spät im Projektzeitraum eingestellt werden oder/und zu früh wieder das Projekt verlassen (entweder, weil die Finanzierung ausläuft oder sich die Personen aufgrund mangelnder Perspektive wegbewerben). Dabei würden die wissenschaftlichen Projekte vor allem bereits bei der Antragstellung von der Expertise einer erfahrenen SPM profitieren, die oftmals administrative und organisatorische Hürden besser überblickt, als vor allem die jüngeren und unerfahrenen beteiligten Wissenschaftlerinnen. Dieser Mangel an Kontinuität an Betreuung durch eine SPM wirkt sich oft auch auf die Qualität der Berichte aus und verhindert oder zumindest behindert eine abschließende Evaluation durch die SPM. Diese Forderung wäre in der Praxis auch nur umsetzbar, wenn die SPM dauerhaft bei den Fördermittelnehmerinnen angestellt wäre.

Damit die Vorbereitung eines Projektantrages trotzdem auf eben diesen Sichtweisen und Erfahrungen aufbauen kann, wäre eine Möglichkeit, dafür eine externe, erfahrene SPM zu Rate zu ziehen. Sobald der Projektantrag bewilligt wurde, sollte dann idealerweise eine SPM für das jeweilige Projekt eingestellt werden, die während der Projektphase die jeweiligen für sie definierten Aufgabenbereiche abdeckt. Idealerweise sollte eine SPM nicht nur auf die Projektdauer angestellt werden, sondern noch etwas darüber hinaus, damit die Nachbereitung des Projektes, bspw. die Dokumentation und Evaluation, sowie der Kompetenzerhalt, gewährleistet werden kann.

Da dies oft nicht machbar ist, wäre eine Idee, ein Projektmanager-Pooling über verschiedene Organisationen mit entweder inhaltlicher oder geografischer Schnittmenge einzuplanen, die dann auch für Vor- und Nachbereitung von Projekten zur Verfügung stehen würden. Alternativ könnten größere Organisationen die SPM-Expertise im eigenen Koordinationsbüro poolen und sozusagen projektübergreifend den Best-Practice-Austausch gewähren. Gerade für die Nachbereitung ist der Nutzen von komplett externen SPMs aber eher als begrenzt anzusehen, hier wäre eine "Nachbeschäftigung" der SPMs über die eigentliche Projektlaufzeit hinaus sinnvoller (siehe zu weiteren inhaltlichen Problemen hierzu in 4.1).

2. WISSENSCHAFTLICHES MANAGEMENT UND ADMINISTRATION

2.1. Projektplanung

Ein wissenschaftliches Projekt wird - wie jedes Projekt- immer maßgeblich durch die bereitgestellten (finanziellen) Mittel beeinflusst, insbesondere aber durch die Anzahl der wissenschaftlichen Personalstellen, die mit den bereitgestellten Fördergeldern besetzt werden können. Aber auch Gelder für Equipment, Hard- und Software, etc. beeinflussen das Projekt. Die Grundlage dazu findet sich in den Projektanträgen, die vom Geldgeber genehmigt werden. Das bedeutet, dass die Anzahl der Wissenschaftlerinnen und die Ausgaben für die jeweiligen Posten für die Dauer des Projektes bei Projektstart bereits festgelegt ist. Es bedeutet auch, dass die einzelnen Teilprojekte zeitlich, inhaltlich und finanziell bereits festgelegt sind. Im klassischen Management entspricht dies dem sogenannten „Wasserfallmodell“. Wenn man diese Randbedingungen (Laufzeiten nahezu fix, Personenmonate nahezu fix, Ziele größtenteils fix) in Betracht zieht, erscheint eine aktive Steuerung von größeren wissenschaftlichen Verbundprojekten nahezu unmöglich. Im schlechtesten Fall würde ein Projekt an den Start gehen, was sich nach kurzer Zeit als zu ambitioniert oder schlecht aufeinander abgestimmt herausstellt. Dies passiert so gut wie nie, aber im Detail gibt es in fast jedem wissenschaftlichen Projekt mehrere Teilaspekte (Teilprojekte), die häufig nicht zentral aufeinander abgestimmt geplant wurden. Zudem ist es aus der Praxis auch bekannt, dass komplexe Projekte wie z.B. Softwareentwicklung oder Modellcodes, eigentlich nicht nach dem alten, aber dem deutschen Fördersystem gesetzlich angemessenen, Wasserfallmodell über mehrere Jahre sinnvoll geplant werden können. Diese Art der Ressourcenbereitstellung herrscht allerdings in den allermeisten Forschungsprojekten, die von BMBF, DFG, etc. gefördert werden, vor. Die (Personal-)Kosten und die Laufzeit sind festgesetzt ebenso wie die Ziele der Teilprojekte und des Gesamtprojektes.

Für eine weitere Dimension dieses „Steuerungsproblems“ lohnt sich ein Blick auf die Meilensteine, welche die Ziele der einzelnen Teilprojekte oder die zu erreichenden Zwischenergebnisse benennen. Meilensteine (manchmal auch Deliverables) sind für einen Forschungsantrag notwendig, oft jedoch sind sie bei genauerem Hinsehen ungünstig gewählt. Ein Meilenstein soll, im Idealfall, ein überprüfbares Zwischenziel sein, an dem der Stand des Projektes ablesbar ist. Beim Nichterreichen eines Meilensteins sollte das Teilprojekt entweder abgebrochen werden oder das zu erreichende Ziel neu/anders definiert werden. Oft stellt sich dann auch heraus, dass die geplante Zeit zum Erreichen des Meilensteins nicht ausreicht und mehr Zeit aufgewendet werden muss. Generell sollten Meilensteine an die Randbedingungen des Forschungsantrags und an die Forschungsidee angepasst sein (kurzfristige vs. langfristige Arbeiten, Anzahl der Personen für die einzelnen Arbeitsschritte, etc.). Oft werden Meilensteine jedoch (zu) spät im Projektverlauf verankert, wenn beispielsweise die Hälfte der Projektzeit bereits vorüber ist oder das Ende eines Teilprojektes ansteht. Oder sie sind zu

unkonkret gefasst. Dann ist ein Gegensteuern oder eine notwendige Anpassung nicht mehr möglich und somit kommt die Idee des Meilensteins – die Überprüfung des Status Quo des (Teil-)Projektes – nicht zum Tragen. Dann entpuppt sich der Meilenstein als „Antragsfolklore“ – er wurde notiert, damit die Rahmenbedingungen des Antrags erfüllt sind, ihm wird aber keine wirkliche Beachtung beigemessen. Auch in den Fällen, in denen ein Meilenstein „im Verzug ist“, wird dann leider meist kein realistischerer Zeitplan aufgestellt.

In manchen Anträgen fehlen Meilensteine sogar ganz oder werden oft gar nicht nachverfolgt bzw. nicht eingefordert. Dies führt die eigentliche Idee ebenfalls ad absurdum. Eine echte Nachverfolgung der Meilensteine findet auch oft nicht statt, da es keine abschließende Evaluation der Forschungsprojekte gibt, die dies verlangt. Es müssen zwar Abschlussberichte geschrieben werden, aber erst nachdem das Gesamtprojekt abgeschlossen ist und eine Projektsteuerung nicht mehr möglich ist. Ein weiteres Problem ist, dass in Forschungsanträgen für wissenschaftliche Projekte oft unrealistische Meilensteine gesetzt werden, da die genaue Zeit- und Budgetplanung beim Setzen der Meilensteine nicht berücksichtigt wird bzw. berücksichtigt werden kann. Die SPM kann diesen Umstand oft nicht von sich aus beheben, aber es ist ihre Aufgabe, möglichst früh im Projektverlauf (im Idealfall gleich nach Stellenantritt) das Forschungsprojekt auf die Sinnhaftigkeit und Realisierbarkeit der Meilensteine hin zu prüfen (siehe auch Best practices).

Das Dilemma der festgelegten Ressourcen und der damit verbundenen Projektplanung, die den realen Gegebenheiten oft nicht standhält, könnte man durch eine *flexible Ressourcenplanung* zumindest teilweise beheben. Ein solches Szenario wäre besonders für komplexe, infrastrukturorientierte Projekte geeignet. Hier wäre es empfehlenswert, obgleich dies eher durch den Projektträger als durch die individuelle SPM umsetzbar ist, die Planungsdetails und Ressourcenverfügbarkeiten agiler bzw. gestaffelt zu planen.

Beispiel:

- Für das erste Jahr im Projekt wird eine sehr genaue Ressourcenplanung gemacht (Personal, Anschaffungen).
- Für das zweite Jahr gibt es „Personal- und Geldpuffer“, die im Projektverlauf bei Bedarf basierend auf dem bisher Erreichten steuernd eingesetzt werden können. Diese können in beliebigen Teilprojekten eingesetzt werden.
- Für das dritte Jahr gibt es ebenfalls Ressourcen, die erst im Projektverlauf „verplant“ werden.

Dieses Szenario würde dazu führen, dass in Teilprojekten, die nicht gut vorankommen, mehr Personal eingesetzt werden könnte bzw. gut laufende Teilprojekte mit zusätzlichem Personal aufgestockt werden könnten. So könnten Möglichkeiten, die sich erst im Projektverlauf zeigen, genutzt und

ergriffen werden. Projekte könnten so ihre Stärken besser ausspielen und auftretende Probleme besser gemeistert werden. Kritische Stellen könnten durch zusätzliches Personal bearbeitet werden.

Allerdings scheint so ein Verschieben von Ressourcen zum jetzigen Zeitpunkt eher unwahrscheinlich, zum einen, da diese Art der Mittelvergabe durch den Projektträger (noch) nicht vorgesehen ist, zum anderen, da insbesondere die Einstellung von wissenschaftlichem Personal sehr lange dauert. Des Weiteren sind an großen Verbundprojekten immer Projektpartnerinnen aus mehreren Instituten und Forschungseinrichtungen beteiligt, was die Personalplanung erschwert. Generell kann man dennoch sagen: Ein agileres Planen von Aufgaben für das zweite Jahr unter Berücksichtigung des Inputs der SPM, dem Status der einzelnen Teilprojekte sowie dem Input durch den Projektträger, würde eine bessere Steuerung der Prioritäten in einem Forschungsprojekt erlauben. Dies wäre im Vergleich zum derzeitigen System ein echter Vorteil. Praktisch wird etwas Ähnliches bereits praktiziert, da bei Projekten mit mehreren Phasen (z.B. DFG-geförderte Sonderforschungsbereiche) alle paar Jahre ein neuer Antrag, der auf alte Arbeiten aufbaut, eingereicht werden muss. Dies ist allerdings ein sehr behäbiger, langsamer Modus. Unserer Meinung nach sollte die oben genannte flexible Ressourcenplanung eher über zusätzliche Personal- und Geldpuffer erreicht werden, als über ein Streichen von Teilprojekten, da dies wiederum direkt Arbeitsplätze von Drittmittelwissenschaftlerinnen kürzen würde.

Es wäre wünschenswert, dass eine flexible Ressourcenplanung, insbesondere für infrastrukturbezogene Großprojekte, in den nächsten Jahren im Feld zumindest getestet würde, d.h. in größeren software- oder infrastrukturbezogenen Verbundprojekten sollten der Projektleitung zusätzliche Ressourcen gestaffelt zur Verfügung stehen. In einem solchen Setup müsste dann allerdings neben dem Ablaufplan und den Meilensteinen auch das Berichtswesen angepasst werden. Testweise könnte die "Puffer"-Möglichkeit von Personal und Geldmitteln zunächst auf externe Auftragnehmerinnen beschränkt werden.

2.2 Projektsteuerung

Der Überblick einer SPM z.B. über ein Verbundprojekt aus mehreren Teilprojekten, ermöglicht ihr als weiteres Hilfsmittel der Projektsteuerung eine systematische Überprüfung und Bewertung der Entwicklung des Projekts sowie die Dokumentation der entsprechenden Ergebnisse. Diese Selbstevaluation beantwortet u.a. Fragen wie: Wurde das Projekt bisher wie geplant umgesetzt? Wurden die bisher gesetzten Ziele (z.B. Meilensteine) und die anvisierten Stakeholder erreicht? Gibt es Verzögerungen und wenn ja, warum? Die Beantwortung dieser Fragen ermöglicht der SPM noch während der Projektlaufzeit steuernd einzugreifen. Kernbestandteil jeder Projektsteuerung ist also die Kenntnis der Projektverläufe mit Bezug zu Zielen und Zeitplan; diese Kenntnisnahme wird über das Berichtswesen gesteuert.

Das Berichtswesen in einem komplexen Projekt dient klassischerweise der potentiellen Ressourcenreallokation, d.h., ein Bericht sollte aufzeigen, wenn ein Problem in einem für das Gesamtprojekt relevanten Teilprojekt auftaucht. Dann kann aufgrund des Berichtes die neue Ressourcenverteilung gesteuert werden. Diesen Zweck erfüllt der derzeitige Standard in wissenschaftlichen Verbundprojekten jedoch nicht, denn das Berichtswesen ist auf Verwendungsnachweise ausgerichtet, die lediglich ein- bis zweimal pro Jahr erbracht werden müssen. Dies dient allein der Dokumentation der sachgemäßen Mittelverwendung und kann nicht zur Steuerung der Projektarbeit genutzt werden. Zudem wird zeitlich extrem versetzt berichtet, als Beispiel sei hier die dreimonatige Zeitspanne für die Jahresberichte bei BMBF-geförderten Verbundprojekten genannt. Ein weiteres, strukturelles Problem ist, dass die Berichterstattung ausschließlich an den Projektträger gerichtet ist. Das heißt, dass die eigentliche Projektleitung eines Verbundprojektes nicht automatisch durch die Berichte auf dem Laufenden gehalten wird, sondern sich diese oft mühsam zusammensuchen muss.

Zur Verbesserung dieses Status Quo könnten daher zwei Stränge verfolgt werden: Erstens (und einfacher in der Umsetzung) sollten alle Berichtswege immer mindestens auch parallel die Projektkoordination/die SPM enthalten. Zweitens (und deutlich schwieriger in der Umsetzung) sollten diese Berichte zu steuerungsrelevanten Berichten entwickelt werden. Es existieren Systeme zur technischen, zeitlich eng getakteten Nachverfolgung von Unterzielen auch in komplexen Projekten ohne großen Berichtsaufwand (von Asana zu MS Projects). Diese sind aber auch nur dann sinnvoll, wenn die Governance- und Finanzstruktur eines Projekts ein Nachsteuern überhaupt zulässt. Ein zusätzliches Reporting zum Steuern ist allerdings ressourcenintensiv und von den Projektteilnehmerinnen daher häufig nicht gewünscht.

Die einzige und zudem auch nur selten praktizierte "Steuerung", sind die oben erwähnten Abbruchmeilensteine nach Jahresberichten. Auch wenn die SPM in ein Projekt einsteigt, welches bereits angelaufen ist, ist sie oft die Person, die das gesamte Projekt im Blick hat und die Details der einzelnen Teilprojekte kennt. Daher hat sie auch oft das richtige Gespür, wenn Meilensteine nicht

erreicht werden (können) oder schlecht gesetzt sind und sollte, kann und muss dies auch frühzeitig an die Projektteilnehmerinnen und Projektverantwortlichen kommunizieren.

Best Practices:

Durch die Antragstellung sind die Randbedingungen eines Forschungsprojektes meist gesetzt, dennoch empfiehlt es sich, das Projekt auf die folgenden Fragen hin zu überprüfen bzw. folgende Punkte zu berücksichtigen:

- Welche Teilprojekte erscheinen auf Anhieb unlogisch oder in der falschen Reihenfolge? Kann diese ggf. noch geändert werden?
- Welche Teilprojekte erscheinen auf Anhieb unrealistisch (zu wenig Personal, zu wenig Zeit, etc.)? Dieses Problem frühzeitig ansprechen, damit ggf. nachgesteuert oder das Ziel des Teilprojektes angepasst werden kann.
- Wo gibt es Meilensteine, die „Antragsfolklore“ sind? Diese frühzeitig bei den Beteiligten ansprechen und über Alternativen nachdenken.
- Stellt sich ein Meilenstein mit der Zeit als unrealistisch heraus, sollte dies in den jährlichen Berichten frühestmöglich benannt werden und ggf. Alternativen vorgeschlagen werden.
- Generell ist es wünschenswert, dass Meilensteine und Deliverables realistisch gesetzt werden und diese innerhalb der Projektlaufzeit nachverfolgt und abgerufen werden können. Dies sollte besonders in etwaigen Folgeanträgen (weitere Förderperiode, zweite Projektphase, etc.) berücksichtigt werden. Die Erstellung von Meilensteinen verliert wesentlich an Bedeutung für das Projektmanagement, sofern diese keine Steuerungsrelevanz besitzen.
- Welchen Spielraum gibt es bzgl. Personal und Finanzen im Laufe des Projekts? Gibt es die Möglichkeit zu Mittelverschiebungen/-Ergänzungen? Das ist häufig Förderlinien- bzw. themenabhängig, und kann ggf. frühzeitig mit dem Projektträger geklärt werden.
- Wie funktioniert das Berichtswesen? Ist die SPM in die Berichterstattung an den Projektträger automatisch eingebunden? Wie ist der zeitliche Versatz?
- Gibt es eine Möglichkeit, einen direkten Berichtsweg zwischen SPM und Projektteilnehmerinnen zu etablieren, um eine aktivere Steuerung zu erreichen? Kann das mit den Spielräumen für das gesamte Projekt verknüpft werden?

2.3. Stakeholdermanagement

Unter dem Begriff 'Stakeholder' versteht man per Definition sowohl interne als auch externe Personen, Arbeitsgruppen oder Organisationen, die in einem Projekt arbeiten, es beeinflussen oder die ein Interesse an den Ergebnissen oder der Verwertung eines Produkts, das im Rahmen des Projekts entstanden ist, haben. Man kann diese der Einfachheit halber in zwei Kategorien aufteilen: die projektinternen und die externen Stakeholder. Die internen Stakeholder umfassen alle Projektpartnerinnen und somit auch die wissenschaftlichen Leiterinnen und Mitarbeiterinnen sowie das Projektmanagement. Auch die beratend tätigen Gremien wie der wissenschaftliche Beirat oder die Steuerungsgruppe etc. zählen zu den internen Stakeholdern. Der Fördermittelgeber sowie der Projektträger, der im Auftrag des Mittelgebers das Projekt administrativ betreut, zählen zu den externen Stakeholdern. Bei Verfolgen einer Open-Science-Strategie werden z.B. Konzepte, Software-Tools, Daten und Ergebnisse der interessierten Allgemeinheit zur Verfügung gestellt, die sich aus anderen, nicht am Projekt beteiligten Wissenschaftlerinnen, aber auch aus Behörden, Firmen, Medien und Privatpersonen zusammensetzen kann. Entsteht aus dem Projekt ein Produkt, das wirtschaftliche Erfolgsaussichten hat, muss der entsprechende Interessentinnenkreis identifiziert und angesprochen werden, um das Produkt auf dem Markt platzieren zu können (siehe Kapitel 3.4).

Ohne Stakeholdermanagement ist erfolgreiches Projektmanagement nicht denkbar. Die frühzeitige Identifikation aller relevanten Stakeholder, falls nicht bereits im Planungsprozess geschehen, sollte eine der ersten Aufgaben der SPM sein. Die konsequente Steuerung aller Stakeholderaktivitäten ist Teil des Aufgabenportfolios der SPM.

Klassischerweise ist Stakeholdermanagement oft der Teil, der anderen, "dringenderen" Themen zum Opfer fällt. Daher ist es zu empfehlen, als SPM sich Kontaktpläne mit den Stakeholdern zu definieren und dies als Teil der eigenen Milestones zu werten, sowie kontinuierlichen Kontakt zu den als relevant identifizierten Stakeholdern zu halten. Einige Stakeholder wie die Projektpartnerinnen oder die beteiligten Organisationen sowie die direkten Ansprechpartnerinnen bei dem Projektträger sind naheliegend und natürlich immer zu beteiligen. Gleichzeitig ist es für größere Projekte auch hilfreich, wichtige Stakeholder in relevanten Gremien und Organisationen zu finden und für das Projekt zu werben (z.B. Referate im BMBF, Leitungsebenen der beteiligten Organisationen in Rücksprache mit den Projektnehmerinnen usw.).

Mehr zur Kommunikation mit den Stakeholdern steht auch in 3.2.

Empfehlung für einen schnellen Überblick: <https://erfolgreich-projekte-leiten.de/4-faktoren-fuer-ein-gutes-stakeholdermanagement/>

2.4 Budgetplanung

Bei kleineren Projekten liegt die Budgetplanung meist in den Händen der SPM, während bei größeren Projekten eigens ausgebildete Finanzplanerinnen mit im Boot sind. Um ohne eine solche trotzdem Übersicht über Ausgaben und Budgets zu behalten, ist ein ständiger Abgleich der tatsächlichen und geplanten Ausgaben und des Budgets vonnöten. Oft sind Anpassungen nötig, die dann rechtzeitig mit dem Projektträger verhandelt werden müssen (z.B. durch Änderungsanträge). Diese haben dann unter Umständen einen neuen Gesamtfinanzierungsplan (z.B. vom BMBF) zur Folge.

Um als SPM zu einem effizienten Prozess der Budgetplanung zu kommen, sollte die SPM in der Lage sein, das Einrichtungs-eigene Buchungssystem (z.B. SAP-Software wie MachWeb) zu konsultieren und zusätzlichen Überblick über die noch nicht gebuchten Aufträge und Rechnungen zu gewinnen. Ebenfalls ist es ratsam, die Projektteilnehmerinnen anzuhalten, die SPM über Bestellungen, zu informieren. Genaue Berechnungen des Budgets und der Ausgaben sind jedoch nur mit Hilfe der Verwaltung möglich, denn es müssen beispielsweise Beträge für Abschreibungen für Geräte genau bestimmt werden, wofür es wiederum Richtlinien des jeweiligen Geldgebers, z.B. von der DFG, gibt. Personalbudgets lassen sich meist schlecht sehr genau vorausplanen, da personaltechnische Veränderungen, wie Stufen- und Tariferhöhungen, in die Projektlaufzeit fallen können. Deshalb sollte hier immer mit höheren Stufen geplant werden, um einen 'Puffer' zu haben (Achtung: gegenüber Projektträgern und in Anträgen nicht das Wort 'Puffer' benutzen, sonst wird dieser gekürzt). Am leichtesten ist diese Planung machbar, wenn die Person für die Stelle bei der Antragstellung festgelegt ist.

2.5 Evaluierung

Unter Evaluation versteht man die Bewertung bzw. Begutachtung von Projekten, Prozessen und Organisationen. Einfacher gesagt, ist es die Untersuchung, ob und inwieweit etwas geeignet ist, bestimmte Zielsetzungen zu erfüllen. In dem Zusammenhang soll eine Evaluation Prozesse transparent machen, Wirkungen dokumentieren und Zusammenhänge aufzeigen, um damit die Basis für projektbezogene Entscheidungen zu schaffen. Das Konzept einer Evaluation beinhaltet zunächst die Identifikation der an den Evaluationsergebnissen Interessierten. Dies erleichtert auch, den Zweck und Umfang der Evaluation zu definieren. Grundsätzlich sollte eine Evaluation immer nach Relevanz, Verlauf, Effektivität und Effizienz eines Projektes fragen.

Nach Abschluss des Projekts ist es nötig, alle Ergebnisse so zusammenzufassen und aufzubereiten, dass sie auch für alle Stakeholder zur Verfügung stehen und hilfreich sind. Für diese Aufgabe steht oft kein qualifiziertes Personal zur Verfügung. Die reine Evaluierung des wissenschaftlichen Outputs in Fachzeitschriften dagegen ist nicht ausreichend für die Evaluierung von komplexen Projekten mit einem sehr variablen Stakeholderkreis. Wenn ein Teil des Projektes z.B. die Etablierung eines Datenportals für eine große Community oder die Entwicklung eines Modells für die Universitäten ist, dann muss auch die Qualität dieser Ergebnisse entsprechend beobachtet und gemessen werden. Gleichzeitig sollten nicht nur die Ergebnisse der fachlichen Teile der Projekte evaluiert werden, sondern auch die Leitung und das Management. Für diese Evaluierung, die insbesondere im politischen Raum hochgradig relevant ist (um z.B. Förderlinien gegen politische Gegner, im eigenen Ministerium oder gegen Kritik des Bundesrechnungshofs zu verteidigen) ist im derzeitigen System am Ende niemand mehr wirklich verantwortlich. Die langen Abschlussberichte sind diesem Zweck oft nicht direkt dienlich, da sie oft auch als Tätigkeitsbericht ohne genaue Zielgruppenadressierung geschrieben werden. Eine Professionalisierung der Evaluierung von Großprojekten bedarf des gemeinschaftlichen, homogenisierenden Aufwands von den Projektbeteiligten. Eine einfache und sinnvolle Maßnahme wäre, wenn die SPMs, wie in Kapitel 1.3 genauer erläutert, grundsätzlich mindestens sechs Monate über die Projektlaufzeit hinaus beschäftigt wären (eventuell in Teilzeitfinanzierung), um diese Art von Nachbereitung gemeinsam mit dem Projektträger leisten zu können. Dies muss allerdings bereits bei der Antragstellung berücksichtigt werden. Gegebenenfalls kann im Nachhinein auch eine Umwidmung noch vorhandener Mittel durch die jeweilige wissenschaftliche Leitung erreicht werden, oder es können Mittel anderer Herkunft in einer kostenneutralen Verlängerung des Projekts genutzt werden, um die Evaluation durchzuführen.

Die Frage, wie die Qualität von wissenschaftlichen Verbundprojekten in Kennzahlen gemessen werden kann (Patente, Publikationen, usw.) ist weiterhin offen. Im derzeitigen System treibt sie eher Wissenschaftlerinnen noch mehr in die Richtung "least publishable unit" und damit in eine wenig nachhaltige Art von Wissenschaft, die einzelne Kennzahlen optimiert, und dabei das große Ganze aus den Augen verliert. Gleichzeitig ist klar, dass Steuergelder auch kontrollierbar sein müssen

(insbesondere, wenn sie eben nicht als Grundlagenforschung, sondern projekt- und damit zielgerichtet ausgegeben werden). Hierzu sollte die SPM-Community in Zukunft weiter diskutieren und Ideen sammeln. Einige Aspekte bezüglich der Nachnutzung von Projektwissen sind in 3.5 und 3.6. zusammengefasst.

Best Practices/Guiding Questions:

- Für wen werden die Abschlussberichte formuliert? Für wen sind die Lessons-Learned hilfreich, für die beteiligten Institutionen oder den Geldgeber? Sind die unterschiedlichen Stakeholderinteressen im Laufe und nach dem Projekt berücksichtigt worden?
- Gibt es gegebenenfalls verschiedene (Teil)Abschlussberichte, insbesondere für die beteiligten Organisationen, um sowohl die fachlichen als auch die organisatorischen Erfahrungen dauerhaft in der Organisation zu verankern? Von wem an wen gehen diese Berichte? Wo und wie ist der SPM involviert?

3. VERTIEFUNGASPEKT KOMMUNIKATION

Die Verständigung in einem Projekt, also die Kommunikation, ist ein entscheidender Faktor für den Erfolg oder Misserfolg eines Projektes. Eine Senderin (z.B. die SPM) gibt z.B. Informationen oder Wissen an eine oder mehrere andere Personen (z.B. Projektbeteiligte) weiter, die als Empfängerin fungieren. Im Idealfall kommt bei der Empfängerin auch genau das an, was die Senderin gemeint hat. In der alltäglichen Arbeit tritt dies aber eher selten ein. Daher muss teilweise viel Energie und Zeit in ein Gelingen der Kommunikation investiert werden, was aber für ein erfolgreiches Projekt unabdingbar ist. Beispielsweise hilft konstruktives Nachfragen dabei, Missverständnisse zu vermeiden. Im Allgemeinen zahlt es sich aus, wenn die SPM Kenntnisse und Expertise auf dem Gebiet der Kommunikation hat oder sich diese während ihrer beruflichen Laufbahn aneignet.

Die Kommunikation muss sowohl innerhalb der Gemeinschaft der Wissenschaftlerinnen als auch zwischen der Wissenschaft und der Öffentlichkeit erfolgen, und umfasst daher alle potentiellen Stakeholder. Die SPM sollte die jeweiligen Kommunikationswege und den Kommunikationsfluss innerhalb und außerhalb des Projektes analysieren, um diese optimieren zu können.

Eine klare, konstruktive und wertschätzende Kommunikation sowohl mit den internen als auch mit den externen Stakeholdern ist in jeder Phase eines Projektes ein wesentlicher Bestandteil eines erfolgreichen Projektmanagements. Das Projektmanagement muss die potentiellen Stakeholder identifizieren, ansprechen und deren Anforderungen und Erwartungen analysieren, um diese im Projektverlauf so weit als möglich erfüllen zu können, und damit den Erfolg des Projekts zu ermöglichen. Überschneidungen sowie gegensätzliche oder unterschiedliche Interessen und Erwartungen der Stakeholder muss das Projektmanagement in seiner Kommunikation gegeneinander abwägen und entweder gut begründet und klar zurückweisen oder berücksichtigen. Kommunikation schließt also auch aktives Erwartungs- und Konfliktmanagement ein. Um "Nebenkriegsschauplätze" und Unklarheiten über Weisungsbefugnisse zu verhindern, ist es ratsam, die in Kapitel 1.2 genannte Rollenklärung und Klärung der Befugnisse absolviert zu haben.

Eine gute Kommunikationsstrategie erleichtert die Bindung der Stakeholder an das Projekt, schafft Transparenz bei Entscheidungen und stärkt die Diskussionskultur über Entwicklungen im Kontext des Projektthemas. Die Vermittlung von Erfolgen, die Beteiligung bzw. die Information über wesentliche Schritte im Projektverlauf bewirkt bei den Stakeholdern eine positive Haltung zum Projekt und das Gefühl zum Gesamtziel des Projekts beizutragen. Bei Versäumnissen oder Fehlern der internen Stakeholder aber auch der externen, wie der Mittelgeber oder der Projektträger, empfiehlt es sich zwar konsequent und mit Nachdruck, dabei aber stets konstruktiv und lösungsorientiert, auf deren Beseitigung einzuwirken, um die Motivation zur Kollaboration und die positive Einstellung der Stakeholder zu erhalten bzw. zu stärken sowie die zukünftige Zusammenarbeit zwischen Projektmanagement und Stakeholdern nicht zu belasten.

Die Kommunikation kann auf vielerlei Weise erfolgen. Sie umfasst klassische Methoden wie das Berichtswesen, Veröffentlichungen, Projekttreffen, Workshops usw., aber auch die Nutzung von elektronischen Medien wie Online-Informations- und Diskussionsplattformen oder Videokonferenzen. Elektronische Medien gewinnen als Mittel der Kommunikation zunehmend an Bedeutung, da sie ort- und zeitunabhängig den Austausch über projektbezogene Themen ermöglichen. Die Wahl der Methode(n) hängt von der jeweiligen Zielsetzung und den anzusprechenden Stakeholdern ab. Das schriftliche Festhalten von Vereinbarungen, Terminen und Zielsetzungen z.B. in einem Protokoll, das von allen Beteiligten für gut befunden werden muss, dient der Transparenz und der Akzeptanz durch alle Beteiligten.

3.1 Kommunikation in interdisziplinären Projekten

Interdisziplinäre Projekte (Projekte, die sich über verschiedene wissenschaftliche Gebiete erstrecken) gestalten sich aus mehreren Gründen schwieriger in der Kommunikation als ein Projekt mit Akteurinnen der gleichen Disziplin. Bislang ist der erhöhte Kommunikationsbedarf aber in der Struktur der Projekte nicht ausreichend abgebildet. Verschiedene Disziplinen haben verschiedene Forschungsansätze um Ergebnisse zu erzielen, das gegenseitige Verständnis für die unterschiedlichen Ansätze ist allerdings meist nicht vorhanden und oft gibt es für dieselben Sachverhalte unterschiedliche Begrifflichkeiten. Dies kann im Projektverlauf zu Missverständnissen und Verzögerungen führen und den Projekterfolg beeinträchtigen. Um die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Disziplinen unproblematischer und effizienter zu gestalten, muss daher vor allem auch Zeit für die Klärung und das Verständnis der verschiedenen disziplinären Ansätze und Begrifflichkeiten eingeräumt werden (insbesondere bei den Nachwuchswissenschaftlerinnen). Die Festlegung klarer Ziele und Absprachen, zeitlich begrenzter Meilensteine und regelmäßiger Projekttreffen dient einer frühzeitigen Klärung evtl. auftretender Missverständnisse und hilft dem roten Faden der gemeinsamen Arbeit zu folgen. Im Projekt verwendete Begrifflichkeiten sollten zeitnah geklärt werden, um unterschiedliche disziplinäre Auslegungen der Begriffe im Projektverlauf zu vermeiden und eine gemeinsame Ausgangsbasis für die Kommunikation zu schaffen. Bisher werden jedoch oft zu wenige Kommunikationsstandards festgelegt, die den interdisziplinären Austausch erleichtern (z.B. grundsätzliches Layout und Struktur einer Präsentation oder interner Berichte) und eine stärkere Fokussierung auf die inhaltliche Arbeit ermöglichen.

Die o.g. Lösungsansätze sind dringend bei der Projektarbeit mit einer fremden Disziplin angehörenden Projektpartnerinnen anzuraten. Kulturelle und sprachliche Barrieren erschweren bei internationalen Projekten die Situation zusätzlich. Je mehr potentielle und echte Barrieren gleich zu Beginn des Projekts geklärt werden können, desto besser ist dies für den Projektverlauf. Häufig hilft es sehr, eine Vertrauensbasis durch zwischenmenschliche Kontakte zu schaffen (z.B. private Treffen oder Unterhaltungen außerhalb der Projekttreffen, um sich gegenseitig kennenzulernen). Dies haben

eigene Erfahrungen aus Projekten mit marokkanischen, chinesischen und schwedischen Projektpartnerinnen gezeigt.

Best Practices:

- Zur Verwirklichung des interdisziplinären Austausches müssen klare Ziele (z.B. gemeinsame Produkte) und Meilensteine definiert werden.
- Zu Beginn des Projekts die Forschungsansätze und die ständig verwendeten Begrifflichkeiten klären (z.B. projekt-internes Glossar erstellen).
- Fächerübergreifend verständliche Kommunikationsstandards festlegen.
- Die anderen Disziplinen und Projektbeteiligte als gleichwertig anerkennen und dies den Projektpartnerinnen auch vermitteln.
- Treffen der Projektpartnerinnen außerhalb der üblichen Projektzeiten zur Stärkung der Gemeinschaft in lockerer Atmosphäre und Verbesserung des gegenseitigen Verständnisses für die andere Disziplin. Dies dient auch der Schaffung von Vertrauen, insbesondere bei ausländischen Projektpartnerinnen.

Literaturempfehlungen:

Jungert, M., Romfeld, E., Sukopp, T., Voigt, U. (Hrsg) 2010: Interdisziplinarität: Theorie, Praxis, Probleme (Deutsch). Gebundene Ausgabe. WBG, Wissen verbindet.

Defilia, R., Di Giulio, A., Scheuermann, M. (2006): Forschungsverbundmanagement: Handbuch für die Gestaltung inter- und transdisziplinärer Projekte. vdf Hochschulverlag AG, 3728130427, 9783728130426, 348 Seiten.

<https://www.niodusch.de/pdf/Beratung-und-Training-Niodusch-Consulting-2020-2.pdf>

Zierhofer, W., Burger, P. (2007): GAIA - Ecological Perspectives for Science and Society, Volume 16, Number 1, 2007, pp. 29-34(6). oekom verlag, **DOI:** <https://doi.org/10.14512/gaia.16.1.10>

3.2 Interne Stakeholder

Ein essentieller Teil der Aufgaben der SPM ist die regelmäßige Kommunikation mit den internen Stakeholdern. Ein gemeinsamer Projektantrag klärt zwar die wesentlichen Inhalte und Zielsetzungen eines Projekts und stellt damit die Basis für das Miteinander der Projektbeteiligten und den grundsätzlichen Verlauf des Projekts dar, er verhindert jedoch keine Missverständnisse und unterschiedliche Auffassungen zur gemeinsamen Ausgestaltung des Projekts. Gegensätzliche Interessen und unterschiedliche Partikulärinteressen der Projektbeteiligten müssen durch eine vermittelnde Kommunikation der SPM soweit als möglich aufgelöst oder angenähert werden. Die Begründungen für richtungweisende Entscheidungen sollten stets nachvollziehbar und im Sinne der Zielsetzungen des Projekts sein.

Maßnahmen der internen Kommunikation umfassen üblicherweise regelmäßige Newsletter oder Jahresberichte sowie Workshops, Retreats oder Projekttreffen, die sich auf strategische Themen fokussieren sowie der Präsentation von Ergebnissen der Projektpartnerinnen dienen können. In Seminaren und Projekttreffen von Universitäten und anderer wissenschaftlicher Einrichtungen werden häufig frontale Präsentationen abgehalten. Dies resultiert jedoch oft in einer nur eingeschränkten aktiven Teilnahme insbesondere der jüngeren und noch unerfahrenen Projektpartnerinnen. Formate, die kleinere Gruppen ansprechen, erlauben meist diese Personen besser einzubinden, da diese den ‚gefühlten Druck‘ auf den Einzelnen vermindern. Gut auf die Bedürfnisse der Projektbeteiligten und der jeweiligen Ziele der Veranstaltung abgestimmte Formate helfen Seminare, Projekttreffen sowie Workshops effektiver und zielführender zu gestalten. Dabei ist es wichtig, soweit als möglich, auf die unterschiedlichen Persönlichkeiten in einem Projekt einzugehen und es somit jeder Beteiligten prinzipiell zu ermöglichen, sich einzubringen. Empfehlenswert ist daher der Einsatz verschiedener Formate, also neben Vorträgen auch Gruppenarbeiten (z.B. Breakout groups) und anonymes Feedback etc. zu planen sowie Ergebnisse für alle sofort festzuhalten (z.B. an Pinnwänden). Die Bildung von Arbeitsgemeinschaften (AGs) zu spezifischen Projektthemen ermöglicht Projektpartnerinnen mit entsprechenden Interessen aktiv einzubinden (z.B. AG Datenmanagement) und damit den Fortschritt dieser Projektthemen zu befördern. Mehrtägige Veranstaltungen mit disziplinübergreifenden Fragestellungen (potentielle Forschungslinks) innerhalb eines Projekts fördern den gegenseitigen Austausch und die gegenseitige Unterstützung, dienen der Identifikation von Synergien und führen häufig zu gemeinsamen Publikationen. Spezielle Workshops für Nachwuchswissenschaftlerinnen erleichtern diesen als ‚Gleiche unter Gleichen‘ den Austausch und die Vernetzung ohne Beobachtung durch Seniorwissenschaftlerinnen. Gemeinsame Abendveranstaltungen bei mehrtägigen Treffen (z.B. Ice-Breaker-Party, gemeinsame Abendessen, musikalische Jam-Sessions, etc.) fördern das soziale Miteinander und die Kommunikation, sowie auch den Austausch zwischen Senior- und Nachwuchswissenschaftlerinnen, und sollten daher bei Projekttreffen fest mit eingeplant werden. Sofern sie finanzierbar ist, dient auch eine gemeinsame Fortbildung der Entstehung einer

Gemeinschaft innerhalb des Projekts und kann vor allem die Vernetzung von Nachwuchswissenschaftlerinnen fördern.

Ausgewählte Formate:

Meetings - Kick-Offs/Jahrestreffen/Abschlusstreffen:

Moderierte, interaktive Formate unter Beteiligung aller Projektteilnehmerinnen, die der Planung des weiteren Vorgehens, dem Austausch und dem wissenschaftlichen Diskurs dienen. Ein Kick-Off-Meeting ist der Start in eine Projektphase, bei der sich die Projektpartnerinnen kennenlernen und sich gemeinsam auf das Projekt einstimmen. Dies stärkt den Teamgeist und erhöht die Motivation der Projektbeteiligten. Halbjahres- oder Jahrestreffen dienen dazu, den Status des Projektverlaufs festzustellen, und das weitere gemeinsame Vorgehen mit allen Projektpartnerinnen zu besprechen und festzulegen. Im Abschlusstreffen eines Projekts wird der gemeinsame Projekterfolg dargestellt und evtl. über mögliche Anschlussprojekte diskutiert. Die Meetings können sich in Gruppenarbeiten (z.B. Workshops, Thementische) sowie frontale Präsentationen aber auch in Plenumsdiskussionen gliedern. Die Gestaltung des Meetings sollte spezifisch auf die Zielsetzungen des jeweiligen Projektstatus ausgerichtet sein und allen Teilnehmerinnen eine aktive Teilnahme ermöglichen.

<https://erfolgreich-projekte-leiten.de/serien/meetings/>

Workshops/Seminare:

Moderierte, interaktive Formate, in welchen die Teilnehmerinnen Wissen erwerben oder vertiefen. In Seminaren folgt der interaktive Teil meist einem Vortrag, während beim Workshop Wissen in Gruppenarbeiten (z.B. Thementische, World Café) erarbeitet und reflektiert wird. Der Theorieanteil eines Workshops ist kleiner als der eines Seminars.

Berichte/Newsletter:

Sie dienen der Information und der Übermittlung von Wissen in definierten zeitlichen Intervallen an die Projektpartnerinnen und ermöglichen allen Beteiligten Zugang zu wesentlichen Informationen, Ergebnissen und Ereignissen im Projekt.

Webinar:

Das Webinar ist ein Seminar im virtuellen Raum. Die Teilnehmenden stehen über eine Live-Übertragung ortsungebunden via Chat oder Video in Kontakt, und können sich so interaktiv an dem Seminar beteiligen. Das Format ist auch für eine größere Gruppe geeignet.

Telefon-/Videokonferenzen:

Online-Format, bei dem die Teilnehmer ortsunabhängig Projektthemen entweder per Telefon oder mittels Videoschaltung besprechen. Das Format ist auch für eine größere Gruppe geeignet.

Kommunikationsplattform:

Webbasierte Plattform (professionelle Tools wie z.B. Slack oder institutseigene Plattformen soweit vorhanden), die dem Austausch und der Weitergabe von Informationen und Wissen zwischen den Projektpartnerinnen dient. Durch Vergabe von individuellen Zugangsrechten für die einzelnen Projektpartnerinnen besteht die Möglichkeit auch innerhalb der Plattform in spezifischen Interessensgruppen (z.B. AGs) zu diskutieren und Informationen und Wissen bereitzustellen.

Email:

Online-Kommunikation, die sowohl bilateral als auch gruppenspezifisch erfolgen kann und der schnellen, ortsunabhängigen Information und Absprache der Projektpartnerinnen sowie der Klärung von Projekt relevanten Fragen dient.

<https://erfolgreich-projekte-leiten.de/7-faktoren-einer-guten-email/>

Best Practices:

- Ziele des jeweiligen Meetings festlegen, das geeignete Format auswählen und dessen Ausgestaltung planen.
- Interaktive Formate, die auch für kleinere Gruppen geeignet sind, für Meetings auswählen, um Projektpartnerinnen besser einzubinden und deren Bereitschaft zur aktiven Beteiligung zu erhöhen.
- Konstruktive und anerkennende Kommunikation, auch bei kontroversen Diskussionen, erhält die Motivation der Projektbeteiligten sich zu engagieren.
- Sorgfältige Planung, Protokollführung und Nachbearbeitung der Treffen, um den Projektverlauf effizienter gestalten zu können.
- Protokoll als langfristige Arbeitsgrundlage erstellen, auf die man sich berufen kann. Es dient auch zur Information der nicht anwesenden Projektbeteiligten (gemeinsame Basis für alle).
- Dauerhafte, umfassende und stets zur Verfügung stehende Kommunikations- und Wissensplattform schaffen, um den Austausch und die Vernetzung zu befördern.

Literaturempfehlungen:

Defilia, R., Di Giulio, A., Scheuermann, M. (2006): Forschungsverbundmanagement: Handbuch für die Gestaltung inter- und transdisziplinärer Projekte. vdf Hochschulverlag AG, 3728130427, 9783728130426, 348 Seiten.

<https://www.niodusch.de/pdf/Beratung-und-Training-Niodusch-Consulting-2020-2.pdf>

<http://projektmanagement-manufaktur.de/stakeholderanalyse>

<https://projekte-leicht-gemacht.de/stakeholder/>



3.3 Externe Stakeholder

In Projekten, die von externen Mittelgebern (z.B. BMBF) finanziert werden, dient die regelmäßige Kommunikation mit dem Projektträger dazu, eventuell auftretende Fehleinschätzungen aus dem Projektantrag z.B. bezüglich der Zeit- oder Mittelplanung oder der erreichbaren Ziele frühzeitig zu erkennen. Die Fördermittelnahmerin ist verpflichtet, wesentliche derartige Probleme dem Projektträger zeitnah zu melden. Die übliche Berichtspflicht nach den Richtlinien des Projektträgers (z.B. für Zwischen- und Abschlussberichte) erfüllt zwar das Ziel einer regelmäßigen Kommunikation mit dem Projektträger, ist jedoch nicht immer ausreichend, um zeitnah o.a. Probleme zu melden bzw. zu lösen. In diesem Fall sollte der Projektträger direkt kontaktiert werden. Für den Projekterfolg wenig bedeutende Probleme, die lediglich zu einer Verzögerung führen, sollten im jährlichen Zwischen- und im Abschlussbericht aufgeführt werden. Bei den Berichten ist darauf zu achten, dass diese den Projekterfolg darstellen (z.B. erreichte Meilensteine, Grafiken der Ergebnisse, Nennung der erstellten Produkte bzw. deren Entwicklungsstand), neu erzieltes Wissen (z.B. Interpretationen und Rückschlüsse aus den Ergebnissen) und die gesellschaftlich-politische Relevanz gemäß der Ausschreibung hervorheben.

Die Erfahrung zeigt, dass die meisten Mittelgeber und in deren Vertretung die Projektträger, ein großes Interesse an den finanzierten Projekten haben und sich über administrative Vorgänge hinaus gerne über den Projektverlauf sowie erzielte Ergebnisse informieren lassen. Von Projektverantwortlichen und -beteiligten wird dies gelegentlich als zusätzliche Kontrolle wahrgenommen. Natürlich wird das Projekt auch hinsichtlich eines erfolgversprechenden Projektverlaufs und dem Erkenntniszuwachs verfolgt. Die Projektverantwortlichen können jedoch im Dialog mit dem Mittelgeber und dem Projektträger auch zusätzliche geförderte Themen adressieren und weitergehende Forschung ansprechen (z.B. eine zweite/dritte Projektphase oder Synergien mit einem anderen Projekt). Es ist daher von Vorteil, den Projektträger in die interne Projektkommunikation einzubeziehen und diesen z.B. zu Projekttreffen einzuladen oder ihr, sofern vorhanden, Zugang zu einer projektinternen Kommunikationsplattform zu geben, in die Informationen und Ergebnisse eingestellt sind. Dies bietet dem Projektträger die erwartete Transparenz und kann seitens des Projektträgers bzw. des Mittelgebers zu einer positiven Einstellung zum Projekt und den Projektteilnehmerinnen führen.

Die o.g. weiteren externen Stakeholder, wie außenstehende Wissenschaftlerinnen oder auch Medien, benötigen andere Zugänge zum Projekt. Zum einen sind projektinterne Informationen für diese nicht relevant oder geeignet, zum anderen sind die Zielsetzungen für die Kommunikation mit ihnen verschieden. Diese hängen wesentlich davon ab, welcher Gruppe die externen Stakeholder angehören (siehe ausgewählte Formate für übrige externe Stakeholder). Hier ergeben sich auch Überschneidungen mit Abschnitt 3.4. Öffentlichkeitsarbeit.

Ausgewählte Formate für Mittelgeber und Projektträger:

Berichte:

Dienen dem Wissenstransfer zwischen Projektpartnerinnen und dem Fördermittelgeber oder dem Projektträger. In der Regel gibt es eine regelmäßige Berichtspflicht sowie Richtlinien nach denen Berichte zu erstellen sind wie z.B. bei den Zwischen- und Abschlussberichten.

Internetauftritt (Webseite):

Barrierefreie, allgemein verständliche Präsentation des Projektes, die dessen gesellschaftspolitische sowie wissenschaftliche Relevanz verdeutlicht. Die Gestaltung sollte das Interesse der Leserinnen wecken und einen Wiedererkennungswert besitzen. Die Erstellung eines Internetauftritts wird i.A. vom Mittelgeber und Projektträger verlangt.

Telefon-/Videokonferenzen:

Online-Format, bei dem die Teilnehmerinnen ortsunabhängig Projektthemen entweder per Telefon oder mittels Videoschaltung besprechen. Das Format ist auch für eine größere Gruppe geeignet.

Kommunikationsplattform:

Webbasierte Plattform (professionelle Tools wie z.B. Slack oder institutseigene Plattformen soweit vorhanden), die dem Austausch und der Weitergabe von Informationen und Wissen zwischen den Projektpartnerinnen dient. Durch Vergabe von Zugangsrechten besteht die Möglichkeit auch innerhalb der Plattform in spezifischen Interessensgruppen (z.B. AGs) zu diskutieren und Informationen und Wissen bereitzustellen.

Email:

Online Kommunikation, die sowohl bilateral als auch gruppenspezifisch erfolgen kann und der schnellen, ortsunabhängigen Information und Absprache der Projektpartner sowie der Klärung von Projektrelevanten Fragen dient.

Ausgewählte Formate für übrige externe Stakeholder:

Tagungen/Konferenzen/Webinare/Summer Schools:

Nationale und internationale wissenschaftliche Veranstaltungen (virtuell oder mit Präsenz) zum Austausch und zur Vernetzung auch mit nicht projektinternen Wissenschaftlerinnen; Präsentation von Ergebnissen und Identifikation möglicher projektrelevanter Zusammenarbeit.

Internetauftritt (Webseite)/Flyer:

Barrierefreie, allgemein verständliche Präsentation des Projektes, die dessen gesellschaftspolitische sowie wissenschaftliche Relevanz verdeutlicht. Die Gestaltung sollte das Interesse der Leserinnen wecken und einen Wiedererkennungswert besitzen.

Kommunikationsplattform:

Webbasierte Plattform (professionelle Tools wie z.B. Slack oder institutseigene Plattformen soweit vorhanden), die der Kommunikation, der Information und Kooperation mit externen Stakeholdern dienen kann. Mögliche Umsetzungen sind die Einrichtung von interaktiven Diskussionsforen zur Klärung von Fragen der Stakeholder oder z.B. das Bereitstellen von relevanten Veröffentlichungen und Links.

Öffentliche Veranstaltungen:

Teilnahme an Veranstaltungen im Themenfeld des Projekts zur Darstellung der gesellschaftspolitischen Relevanz und der möglichen Beiträge des Projekts zur Lösung dieser Fragen (z.B. Diskussionsforen). Eigene Veranstaltungen wie z.B. Teilnahme an der langen Nacht der Wissenschaft oder am Tag der offenen Tür der Universität oder des Instituts führen das Publikum an das Thema heran.

Best Practices bezogen auf den Fördermittelgeber und den Projektträger:

- Einladung zu Projekttreffen und in den Verlauf des Treffens einbinden.
- Zugang zu projektinternen Informationen und Ergebnissen geben.
- Rückmeldung bei projektbezogenen Problemen, die nicht durch die Projektbeteiligten zu lösen sind.
- Rückmeldung bei wesentlichen Änderungen im Vergleich zum Projektantrag.
- Berichte müssen den Projekterfolg darstellen, neu erzieltes Wissen und gesellschaftlich-politische Relevanz gemäß der Ausschreibung hervorheben.
- Bündeln von Anfragen und Rückmeldungen der Projektpartnerinnen durch die SPM zur Weiterleitung an den Projektträger, um zahlreiche gleichartige Anfragen der Projektpartnerinnen an den Projektträger zu vermeiden.

Best Practices bezogen auf übrige externe Stakeholder:

- Verfolgen einer Open Science Strategie soweit es sich nicht um ein vermarktbare Produkt mit wirtschaftlichen Erfolgsaussichten handelt.
- Weitgehend barrierefreie Kommunikation, dabei aber wissenschaftlich korrekt.

- Klarstellung, was im Projekt gemacht wird und welche Zielvorstellungen externer Stakeholder nicht erfüllt werden können.
- Außendarstellung aktiv pflegen (z.B. Neuigkeiten und Events in den Internetauftritt einstellen, Zeitungsartikel mit gezielter Ansprache der Stakeholder).

Literaturempfehlungen:

<http://projektmanagement-manufaktur.de/stakeholderanalyse>

<https://projekte-leicht-gemacht.de/stakeholder/>

3.4 Öffentlichkeitsarbeit/Marketing

Öffentlichkeitsarbeit ist ein Bestandteil des modernen Projektmanagements. Die grundsätzliche Aufgabe besteht darin, das Projekt den externen Stakeholdern vorzustellen, das Interesse dieser am Projekt aufrecht zu erhalten und deren Informationsbedürfnis zu befriedigen. Üblicherweise erwartet der Fördermittelgeber eine allgemeinverständliche, barrierefreie Bekanntmachung des Projekts in der Öffentlichkeit. Medien wie Radio, Fernsehen und Presse aber auch Internetauftritte oder Social Media sind gängige Wege, das Projekt öffentlich zu machen und dessen gesellschaftspolitische, wissenschaftliche und evtl. wirtschaftliche Relevanz den externen Stakeholdern nahezubringen. Damit dies gelingt, müssen die Wissenschaftlerinnen ihre Expertise in eine für die Öffentlichkeit verständliche Sprache umsetzen und die Präsentation der Inhalte dem jeweiligen Medium anpassen, ohne dabei die wissenschaftlichen Inhalte und Aussagen zu verfälschen. Schnelle Wiedererkennbarkeit z.B. des Projektlogo und des Internetauftritts durch eine prägnante Gestaltung oder einen eingängigen Kurztitel des Projektes sowie eine anschauliche und lebendige Darstellung der Projektinhalte, hilft das Projekt bei der Öffentlichkeit im Gedächtnis zu verankern.

Grundsätzlich verfolgen Öffentlichkeitsarbeit und Marketing das gleiche Ziel – es soll Aufmerksamkeit erzeugt werden. Beim Marketing kommt jedoch ein weiterer Anreiz hinzu – die Gewinnerzielung. Der Kreis der Stakeholder setzt sich aus den an den Produkten potenziell Interessierten zusammen (z.B. Firmen für den Vertrieb von Daten oder Programmen), während die Öffentlichkeitsarbeit alle Stakeholder einschließt. Im Rahmen von BMBF geförderten Projekten ist häufig keine Vermarktung eines der entstehenden Produkte angedacht, in diesem Fall spielt die Öffentlichkeitsarbeit die Hauptrolle.

Imagewerbung wiederum soll eine positive Einstellung der externen Stakeholder gegenüber dem Projekt und dessen Zielen, Ergebnissen und Produkten sowie zu den Projektteilnehmerinnen erzeugen, und sollte daher ein integraler Bestandteil der Öffentlichkeitsarbeit sowie des Marketings sein. Bei Öffentlichkeitsarbeit sollten immer wesentliche Informationen zu den Projektstandorten und -partnerinnen im Kontext des Projekts bzw. spezifisch für die jeweils präsentierten Inhalte mitgegeben werden, um den Stakeholdern eine Bezugsmöglichkeit anzubieten (z.B. bei einer Pressemeldung in einer Berliner Zeitung erwähnen, dass ein Institut der TU Berlin berlinweit Messkampagnen zu Hitzestress durchführt).

Ausgewählte Formate:

Interviews:

Auftritte in Radio und Fernsehen sowie den Social Media; Austausch mit Journalistinnen, die Artikel zum Projekt in Zeitungen und Zeitschriften veröffentlichen. Eine größere Reichweite in die breite Öffentlichkeit ist dadurch leichter erzielbar als z.B. mit Internetauftritten.

Internetauftritt (Webseite)/Flyer/Poster:

Barrierefreie, allgemein verständliche Präsentation des Projektes, die dessen gesellschaftspolitische sowie wissenschaftliche Relevanz verdeutlicht. Die Gestaltung sollte das Interesse der Leserinnen wecken und einen Wiedererkennungswert besitzen (Stichwort: corporate identity).

Kommunikationsplattform:

Kommunikationsplattformen (professionelle Tools wie z.B. Slack oder institutseigene Plattformen soweit vorhanden) ermöglichen Online das Teilen von Daten und Informationen, die sich ständig verändern, sofern sie die Möglichkeit bieten neue Inhalte einzustellen. Sie sind daher ein Mittel zur Kommunikation, zur Information und zur Kooperation mit den externen Stakeholdern. Die Ausgestaltung sollte an die Bedarfe der jeweils angesprochenen Stakeholder angepasst werden. Mögliche Umsetzungen sind interaktive Diskussionsforen zur Klärung von Fragen der Stakeholder oder z.B. das Bereitstellen von relevanten Veröffentlichungen und Links.

Öffentliche Veranstaltungen:

Teilnahme an Veranstaltungen im Themenfeld des Projekts zur Darstellung der gesellschaftspolitischen Relevanz und der möglichen Beiträge des Projekts zur Lösung dieser Fragen (z.B. Lokalpolitische Veranstaltung zur Bauprojekten und deren klimatische Auswirkungen mit Anwohnerbeteiligung). Eigene Veranstaltungen wie z.B. Lange Nacht der Wissenschaft oder Tag der offenen Tür führen das Publikum an das Thema heran.

Best Practices:

- Gestaltung eines möglichst barrierefreien, eingängigen und markanten Internetauftritts, der im Gedächtnis bleibt.
- Breite Streuung der Informationen in verschiedenen Medien und durch Teilnahme an verschiedenen Veranstaltungen.
- Sofern vorhanden, empfiehlt es sich Informationen über das Projekt über die Pressestelle der eigenen Institution (z.B. Pressestelle der Universität) zu verbreiten, um Journalistinnen auf sich aufmerksam zu machen.

- Bekanntmachung von besonderen Ereignissen oder Etappen des Projekts z.B. Projektstart, Messkampagnen oder Kooperationen mit bekannten Personen/Arbeitsgruppen oder Firmen sowie Ergebnissen hält das Projekt im öffentlichen Bewusstsein.

Literaturempfehlungen:

<http://media.repro-mayr.de/71/149271.pdf>

<https://sevdesk.de/blog/oeffentlichkeitsarbeit/>

<https://real2business.de/oeffentlichkeitsarbeit-pr/>



3.5 Stakeholder outreach (Weiterführung der Forschungsergebnisse, Nachnutzung der Produkte)

Der Transfer der in den Projekten generierten Ergebnisse und Produkte erfolgt oft unstrukturiert und ohne genügend finanzielle und personelle Ressourcen, da er meist nicht in den Projektanträgen verankert ist. Dies liegt teilweise daran, dass eine Weiterführung der Ergebnisse und Produkte nicht bereits mit dem Projektantrag konsequent verfolgt wird, sondern das Erreichen der Ziele im Vordergrund steht. Oft werden die Außenwirkung des Projekts und das Potential der Ergebnisse und Produkte unterschätzt, daher unterbleibt meist auch eine Definition der Stakeholder bzw. der Versuch diesen Kreis durch gezielte Maßnahmen zu erweitern. Dies betrifft sowohl interne als auch externe Stakeholder. Finanzielle und personelle Engpässe verhindern zudem die Schaffung der für den Outreach notwendigen Strukturen (z.B. Speicherkapazitäten um Messdaten oder Daten aus Modellsimulationen vorrätig zu halten und bereitstellen zu können). Darüber hinaus liegt diese Aufgabe nicht in der Kernkompetenz der Wissenschaftlerinnen, deren Hauptinteresse in der Generierung von Wissen besteht.

Die Integration des Stakeholder Outreach inklusive der dazu notwendigen technischen Ausstattung in den Projektantrag würde es zu einem Projekt-immanenten Thema machen, und hierdurch die Bereitschaft der Wissenschaftlerinnen das Themenfeld zu bearbeiten, erhöhen. Zusätzlich würde dieses Vorgehen auch die finanzielle Grundlage bieten, um bei Bedarf z.B. geschulte Kommunikatorinnen wie Grafikerinnen, Journalistinnen oder Softwareentwicklerinnen zu beauftragen, und dadurch die Außenwirkung der Ergebnisse oder des Produkts zu stärken und/oder nachhaltig für die Stakeholder nutzbar zu machen (z.B. Lernprogramme, zielgruppengerechte grafische Aufbereitung der Ergebnisse, offene Daten- und Softwareportale). Bei Aufnahme des Stakeholder Outreach in den Projektantrag muss/müssen die entsprechende Zielsetzung(en) und Zielgruppe(n) identifiziert und als ein Arbeitspaket des Projekts definiert und finanziell, zeitlich und personell geplant werden. Dabei ist es essentiell, die Vorgehensweise zielgruppenspezifisch zu gestalten, um den höchstmöglichen Wirkungsgrad zu erreichen und eine nachhaltige und dauerhafte Nutzung durch die Stakeholder zu ermöglichen (z.B. Welche Technik ist am besten geeignet? Wie müssen Daten zum Nutzen der Stakeholder aufbereitet sein?). Die SPM muss darüber hinaus auf auftretende Schwierigkeiten vorbereitet sein, mit Gegenargumenten umgehen können und Schwächen der Ergebnisse und des Produkts verargumentieren können.

Eventuell kann mit dem Projektträger um eine nachträgliche Verankerung des Outreach verhandelt werden. Die Aussichten auf Erfolg sind insbesondere dann gegeben, wenn der Mittelgeber und der Projektträger überzeugt werden können, dass sich durch den Outreach wesentliche neue Perspektiven für die Nutzung der Ergebnisse und/oder des Produkts ergeben, oder es sich um eine kostenneutrale Verschiebung von Projektgeldern aus anderen Projektposten (z.B. ein anderes Arbeitspaket) handelt und damit keine zusätzliche Finanzierung notwendig wird (z.B. über einen

Aufstockungsantrag). Die Notwendigkeit des Outreach und wie dieser den Mehrwert des Projekts steigert, sollte detailliert begründet sein.

Best Practices:

- Verankerung des Stakeholder Outreach im Projektantrag als Arbeitspaket.
- Zielgruppenspezifische Vorgehensweise und Wahl der Mittel, um einfache und dauerhafte Nutzung der Ergebnisse und/oder Produkte zu gewährleisten.
- Open Software einsetzen, um langfristig das Angebot auch ohne weitere Finanzierung (z.B. für Lizenzen) aufrechterhalten zu können und automatische Updates zu haben.
- Falls der Einsatz von Software für den Outreach notwendig ist, sollte diese einfach zu bedienen sein, um den Aufwand für die Pflege des Angebots an die Stakeholder gering zu halten (auch nach Ende der Finanzierung).

Literaturempfehlungen:

<http://oilspilltaskforce.org/wp-content/uploads/2015/08/Outreach-Plan-Outline-FINAL.pdf>

<https://silo.tips/download/chapter-6-develop-a-stakeholder-engagement-strategy>

https://broadbandusa.ntia.doc.gov/sites/default/files/resource-files/bbuser_introduction_stakeholder_outreach.pdf

3.6 Wissenstransfer

Zur Aufgabe der SPM zählt auch der Transfer des im Projekt entstandenen Wissens einschließlich der Methoden, Konzepte und Daten an die internen und externen Stakeholder. Beim Wissenstransfer kann es sich um eine projektinterne Weitergabe von Wissen handeln, oder aber um langfristig zur Verfügung stehendes Wissen (z.B. Ergebnisse, Publikationen, Datenbanken, Webpräsentationen), das auch für externe Stakeholder relevant ist. Der Wissenstransfer sollte zielgerichtet auf die jeweiligen Stakeholder (z.B. externe Stakeholder wie Schülerinnen) und deren Bedarfe (z.B. Lernprogramm) ausgerichtet sein, um die bestmögliche Wirkung zu erzielen. Vor dem Wissenstransfer muss daher geklärt werden, welche Stakeholder angesprochen werden sollen, welche Zielsetzung erreicht werden soll und welche Formate dafür geeignet sind.

Während der Wissenstransfer zwischen den Projektpartnerinnen der Förderung des Projektablaufs und dem Austausch wissenschaftlicher Erkenntnisse dient, erwarten Fördermittelgeber wie z.B. BMBF und deren Projektträger zusätzlich die Bereitstellung allgemeinverständlich aufbereiteten Wissens für externe Stakeholder (z.B. interessierte Öffentlichkeit). Im Allgemeinen bedient man sich daher in einem Projekt unterschiedlicher Formate, um die Stakeholder bedarfsgerecht anzusprechen und deren Interesse zu wecken. Manchmal genügt ein Telefonat oder eine Email (z.B. in der Kommunikation mit dem Projektträger) oder die Zielsetzung ist deutlich umfangreicher und erfordert erheblich mehr Zeit und Arbeitseinsatz z.B. wenn ein gesellschaftspolitisch relevantes Thema der Öffentlichkeit durch einen Flyer oder einen Internetauftritt nahegebracht werden soll.

Ausgewählte Formate:

Publikationen:

Wissenschaftliche und populärwissenschaftliche Veröffentlichungen dienen der Verbreitung der Erkenntnisse in der Fachwelt oder einer wissenschaftlich interessierten Leserschaft. Eine hohe Anzahl qualitativ guter Publikationen in viel zitierten wissenschaftlichen Zeitschriften, wirkt sich positiv auf das Ansehen des Projekts und der Projektpartnerinnen aus, sowohl bei dem Mittelgeber als auch in der wissenschaftlichen Fachwelt.

Berichte:

Dienen dem Wissenstransfer zwischen Projektpartnerinnen und dem Fördermittelgeber oder dem Projektträger. In der Regel gibt es eine regelmäßige Berichtspflicht sowie Richtlinien nach denen Berichte zu erstellen sind z.B. Zwischen- und Abschlussberichte.

Konferenzen/Tagungen:

Nationale und internationale Präsenz- oder digitale Veranstaltungen wie Videokonferenzen für die Präsentation der erzielten Ergebnisse und den wissenschaftlichen Diskurs innerhalb der wissenschaftlichen Fachwelt.

Labs/Workshops:

Veranstaltung mit definierter Zielsetzung zum gegenseitigen Austausch der Projektpartnerinnen; kann jedoch auch zwischen Wissenschaftlerinnen verschiedener Projekte aber ähnlicher Thematik stattfinden und Synergien zwischen Projekten oder eingesetzten Methoden aufzeigen.

Wiki/Blogs/Diskussionsforen:

Online projektinterne oder -externe Sammlung von Erfahrung, Informationen und Wissen zur Kommunikation und Kooperation mit externen und internen Stakeholdern. Die Gestaltung des Formats ist abhängig von den Zielgruppen. Dieses Format dient dem schnellen Austausch und jede Interessierte kann sich einbringen.

Internetauftritt (Webseite):

Barrierefreie, allgemein verständliche Präsentation des Projektes, die dessen Bekanntmachung bei den externen Stakeholdern dient (z.B. Projekthomepage für die Öffentlichkeit). Über zugangsbeschränkende Links kann den Projektpartnerinnen darüberhinausgehende Information und Wissen bereitgestellt werden (z.B. projektinterne Plattformen mit Diskussionsforen und/oder Datenbanken).

Dialogplattform /Knowledge Base:

Online-Format, das der Kommunikation, der Information und der Kooperation externer sowie interner Stakeholder dienen kann. Mögliche Instrumente sind z.B. interaktive Diskussionsforen zur Klärung von Fragen der Stakeholder oder das Bereitstellen von relevanten Veröffentlichungen. Die Gestaltung des Formats kann sehr vielfältig sein und ist von der jeweiligen Zielsetzung abhängig: ‚Welches Wissen soll an wen weitergegeben werden?‘

Lernprogramme:

Online-Format, das durch aktive Teilnahme externer Stakeholder die Generierung von Wissen ermöglicht. Die Gestaltung muss zielgruppenspezifisch erfolgen, um den Lernerfolg zu gewährleisten. Zudem sollte das Lernprogramm auch optisch ansprechend, z.T. auch spielerisch gestaltet sein sowie sichtbare Lernerfolge ermöglichen (z.B. Etappenziele), um Interesse zu wecken und zu erhalten.

Best Practices:

- Adäquate Aufbereitung des Wissens nach Definition der Stakeholder und deren Bedarfe.
- Auswahl der Formate sowohl an der eigenen Zielsetzung als auch an dem ausgewählten Kreis der Stakeholder ausrichten.
- Die Vielfalt der Stakeholder verlangt eine Kombination verschiedener Formate und Instrumente, um alle anzusprechen.
- Bei Online-Formaten sollte es sich um Open Source basierte Systeme handeln, die automatisiert updatefähig sind, keine Lizenzkosten verursachen und einfach zu handhaben sind. Dies reduziert wesentlich den eigenen Arbeitseinsatz der SPM.

Literaturempfehlungen:

http://www.community-of-knowledge.de/fileadmin/user_upload/attachments/Im_Wissensnetz.pdf

<http://www.community-of-knowledge.de/beitrag/systematischer-wissenstransfer-eine-betriebliche-notwendigkeit/>

<https://wissensmanagement.open-academy.com/>

<https://wissendenken.com/wissensblog/>

Allgemeine Empfehlungen zum Thema Kommunikation:

Friedemann Schulz von Thun (Hrsg), Johannes Ruppel, Stratmann (1981): Miteinander Reden: Praxis, rowohlt e-BOOK - es gibt einzelne Bände zu bestimmten Themen und viele nachfolgende Veröffentlichungen sowie YouTube Videos

Bernhard Pörksen, Friedemann Schulz von Thun (2016): Kommunikation als Lebenskunst: Philosophie und Praxis. Redens Taschenbuch. rowohlt e-BOOK

Thomas Bohinc (2014): Kommunikation im Projekt: Schnell, effektiv und ergebnisorientiert informieren. Whitebooks, Gebundene Ausgabe.

Kristina Vaillant: Theorie und Praxis der Wissenschaftskommunikation, www.vaillant-texte.de

<https://erfolgreich-projekte-leiten.de/kommunikationsquadrat/>

<https://dieprojektmanager.com/kommunikationsplan-fuer-projekte/>

<https://erfolgreich-projekte-leiten.de/stakeholder-erwartungen-blickwinkel/>

Allgemein für Interviews /Moderation/Stimme Körperhaltung:

Amon, I. (2014): Die Macht der Stimme. Redline Wirtschaft, 5.te Auflage.



4. VERTIEFUNGSASPEKT HUMAN RESOURCES – PROJEKTFINANZIERTE WISSENSCHAFTLICHE UND NICHT-WISSENSCHAFTLICHE BESCHÄFTIGTE

4.1 Befristete Personalverträge und deren Folge für das Projekt

Ein großes Problem von befristeten Projekten ist, dass Personen, die auf befristeten Stellen angestellt sind, sich schon frühzeitig auf neue Stellen bewerben, eigene Anträge einreichen müssen oder für neue Projekte mit neuer Einstellungsperspektive abgeworben werden. Dieses Problem bezieht sich sowohl auf die Projektwissenschaftlerinnen als auch auf die SPM.

Daher bleiben Projektmitarbeiterinnen, sowohl aus der Wissenschaft als auch dem Wissenschaftsmanagement, häufig nicht bis zum Ende eines Projekts dabei, wie in 1.3. schon für den SPM ausgeführt. Das Problem betrifft aber eben nicht nur die SPM, sondern häufig einen großen Teil der involvierten Wissenschaftlerinnen. Das kann dazu führen, dass einzelne Projekte über das eigentliche Projektende hinaus verlängert werden müssen, um die noch ausstehenden Arbeiten abzuschließen. Möglich ist dies in Projekten, bei denen der Drittmittelgeber eine kostenneutrale Verlängerung erlaubt und Projektgelder noch zur Verfügung stehen. Selten gibt es dafür andere Finanzierungsmöglichkeiten, wie u.a. Haushaltsmittel. Die nach Projektende anfallenden Aufgaben, wie das Verfassen von Abschlussberichten oder finale Projektarbeiten, darunter fallen z.B. Publikationen oder die Fertigstellung anderer Syntheseprodukte, müssen dann von verbliebenen Projektmitgliedern, die oftmals nicht im Detail mit den Arbeiten ihrer ehemaligen Kolleginnen vertraut sind, übernommen werden. Sollten doch Gelder für eine kurze Zwischenfinanzierung zur Verfügung stehen, um diese Aufgaben zu erfüllen, kann es in einigen Fällen passieren, dass für die Zwischenfinanzierung zur Verfügung stehendes Personal (wissenschaftliches Personal, sowie Personal aus dem Bereich Wissenschaftsmanagement) aufgrund des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes (WissZeitVG) von der Personalabteilung nicht für den kurzen Zeitraum eingestellt wird. Auch der Personalrat stimmt nicht immer der Einstellung von Personal für nur einige Monate zu.

Das größte Problem ist also, dass sowohl Start als auch Abschluss des Projekts nicht synchron mit voller Besetzung durchgeführt wird (im Gegensatz zu geplanten Matrix-Projekten in größeren Organisationen, die auf den festen Personalstamm zugreifen). Daher sind wie in den vorherigen Kapiteln schon ausgeführt, standardisierte Ideen des Projektstarts und der Projektevaluation (siehe 2.6) durch die Regelbefristung von wissenschaftlichem Personal in Verbundprojekten nicht anwendbar.

Best Practices:

- Direkt bei Projektbeginn informieren, ob eine kostenneutrale Verlängerung möglich ist
- Frühzeitig mit der Personalabteilung besprechen, welche Möglichkeiten es gibt, Verträge zu verlängern oder Zwischenfinanzierungen durchzuführen, und wo es Probleme und welche Lösungsansätze dafür geben könnte.
- Vertrauen zu den projektfinanzierten Angestellten während der Projektlaufzeit aufbauen, damit diese einen frühzeitig informieren, falls aufgrund von Wegbewerben, eigene Anträgen oder ähnliches das Projekt vor Ablauf verlassen wird.
- Gemeinsam mit Projekt-Community einen Fahrplan für die Erstellung des Abschlussberichts inklusive Verantwortlichkeiten erarbeiten, zeitnah nach eingeforderten Berichten fragen, regelmäßig an Deadlines erinnern, um so weit als möglich zu verhindern, dass projektferne Angestellte die Fertigstellung von Abschlussberichten übernehmen müssen.
- Wichtig: Zusammenarbeit auch mit dem Datenmanagement, da Forschungsdaten am Projektende auch öffentlich zugänglich sein sollten (genaue Anforderungen abhängig vom Drittmittelgeber). Wer ist verantwortlich für das Hochladen von welchen Daten? In welcher Form müssen diese hochgeladen werden und auf welche Plattform? Kann noch nach Projektende jemand die Aufgabe übernehmen, Daten einzufordern?

Link zum Wissenschaftszeitgesetz und weiteren Informationen:

<https://de.wikipedia.org/wiki/Wissenschaftszeitvertragsgesetz>

<https://www.gesetze-im-internet.de/wisszeitvg/index.html>

4.2 Gleichstellung und Diversity

Zuallererst möchten wir hier erwähnen, dass Gleichstellung und Diversität zwei unterschiedliche Bereiche sind, die auch verschiedene unterstützende Maßnahmen benötigen, wenn man in diesen Bereichen etwas verändern möchte. Diversität (oder auch Diversity) beschreibt die Vielfalt von Personen oder einer Personengruppe (z.B. Alter, Nationalität und Ethnizität, Geschlecht, Religion, langfristige gesundheitliche Beeinträchtigung bzw. Behinderung, sexuelle Orientierung, auch die familiäre Situation in Hinblick auf Kinderbetreuung und die Pflege von Angehörigen, soziale Herkunft und fachliche Perspektive, und vieles mehr). Geschlecht (oder auch Gender) ist also ein Aspekt von Vielfalt. Unter Gleichstellung ist die Chancengleichheit und -gerechtigkeit von Frauen und Männern gemeint. In der Wissenschaft geht es hier vor allem um den Frauenanteil sowohl im wissenschaftlichen Bereich, aber auch in der Verteilung von Positionen. Diversität ist in vielen Hochschulen ein neues Aufgabenfeld, es gibt aber auch immer noch zahlreiche Forschungsinstitute, die keine Stabsstelle für Gleichstellung haben.

Datenerhebungen zeigen, dass in der Wissenschaft die Gender-Schere in Bezug auf die Leitungspositionen (vor allem auf der Stufe von Führungspositionen und Berufungen von Professorinnen) immer noch sehr weit geöffnet ist. Einige Drittmittelgeber stellen mittlerweile Gelder ausschließlich für Gleichstellungsmaßnahmen in den Projekten zur Verfügung, die auch nicht anderweitig ausgegeben werden dürfen und die strengen Verwendungsrichtlinien unterliegen. Andere Drittmittelgeber trennen Gleichstellung und Diversität deutlich und stellen zwei unabhängige Budgets zur Verfügung - dies ist aber eher selten. Es gibt dahingehend aber auch immer noch einige Drittmittelgeber, die weder Diversitäts- noch Gleichstellungsmaßnahmen einfordern und daher kein Budget für etwaige Aktivitäten bereitstellen (u.a. BMBF).

Als Drittmittelgeber, der sich entscheidend für Chancengleichheit und Gleichstellung von Wissenschaftlerinnen im deutschen Wissenschaftssystem einsetzt, ist die DFG zu nennen. Um das Ziel der Gleichstellung von Frauen und Männern in der Wissenschaft nachhaltig zu befördern sowie das Potenzial von Wissenschaftlerinnen bestmöglich in das Wissenschaftssystem einzubringen und dort Geschlechtergerechtigkeit durchgängig zu verwirklichen, wurden „Forschungsorientierte Gleichstellungsstandards“ von den Mitgliedern der DFG (Hochschulen, außeruniversitäre Forschungseinrichtungen, Akademien der Wissenschaften sowie wissenschaftliche Verbände) festgelegt. Die Einhaltung der „Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards“ bleibt ein entscheidungsrelevantes Kriterium bei der Bewilligung von DFG-Forschungsverbänden, bei denen Universitäten und ihnen gleichgestellte Hochschulen mit Promotionsrecht Antragstellende sind.

Viele Informationen lassen sich auf der Webseite der DFG zu dem Thema *Gleichstellung in der Wissenschaft* finden:

https://www.dfg.de/foerderung/grundlagen_rahmenbedingungen/chancengleichheit/index.html

Sind Gelder für Gleichstellungsmaßnahmen in einem Projekt eingeworben, dann ist es in den meisten Fällen die Aufgabe der SPM, diese Gelder in den Projekten zweckmäßig einzusetzen. Die Erfahrungen zeigen, dass es sehr hilfreich ist, wenn SMPs gut vernetzt sind, um diese Gelder sinnvoll zu nutzen. Umgekehrt kann es ohne die Unterstützung von Netzwerken oder Kolleginnen im Bereich Wissenschaftsmanagement, schwierig sein, effektive Maßnahmen für die oben genannten Bereiche zu finden. Uns sind zahlreiche Projekte bekannt, denen es nicht möglich gewesen ist, die Gelder fristgerecht auszugeben und diese daher an den Drittmittelgeber zurückgegangen sind. Auch deswegen ist es wichtig, mit den Institutsverantwortlichen (z.B. den Gleichstellungsbeauftragten, anderen offiziellen Stellen und Gremien, Mentoringprogrammen etc.) zusammenzuarbeiten.

Ausschlaggebend für die sinnvolle Nutzung der bereitgestellten Gelder ist zudem, dass die Projektbeteiligten die Themen "Gender und Diversity" akzeptieren und geplante Maßnahmen unterstützen. Hier hat sich gezeigt, dass das Projektmanagement gemeinsam mit den Leitungsgremien des Projekts durch seine Vorgaben und Aktivitäten einen großen Einfluss auf die Akzeptanz im Projekt haben kann. So kann u.a. darauf hingewiesen werden, gendergerechte Sprache zu nutzen, transparente Einstellungsverfahren durchzuführen, Vorträge über Gleichstellung in wissenschaftlichen Veranstaltungen zu platzieren und in der Satzung eines Forschungsverbands, falls vorhanden, eine Frauenquote für Entscheidungstragende Gremien festzulegen.

Ein erster Weg, die Projekt-Community in das Thema "Gleichstellung" einzubinden, ist für den Projekt Kick-Off eine kurze Umfrage für die Mitglieder zu erstellen. Hier kann nach der Erwartungshaltung gefragt werden, aber auch nach Wünschen und Bedürfnissen, sowie Ideen für Gleichstellungsaktivitäten. Oft zeigt sich an dieser Stelle schon, ob es interessierte und motivierte Projektbeteiligte gibt, die sich gerne engagieren möchten. Dies sollte genutzt werden, z.B. durch die Erstellung einer "Gender-Force-Group" oder einem "Gender-Committee". Es spricht aber auch nichts dagegen, wenn bei der Projektvorstellung vor allen Projektbeteiligten darauf eingegangen und dann für entsprechende Maßnahmen und die Bildung eines Gender-Committees geworben wird. Es sollte jedoch nicht der Eindruck entstehen, dass diese Zielsetzung im 'Hauptfokus' steht.

Es ist wichtig, dass die Projekt-Community gemeinsam entscheiden, ob diese Gruppe nur aus Wissenschaftlerinnen oder auch Wissenschaftlern besteht. Mitglieder sollten aber sowohl Doktorierende als auch Professorinnen repräsentieren. Gemeinsam mit diesem Committee kann die SPM ein Gleichstellungskonzept für das Projekt erstellen und Aktivitäten implementieren. Abhängig von der Motivation der Gruppenmitglieder und Unterstützung aus dem Projekt kann es auch möglich sein, dass die SPM als treibende Koordinationskraft das Thema "Gleichstellung" an das Committee übergeben kann und diesem nur unterstützend für organisatorische Belange zur Seite steht.

Best Practices:

- Bedürfnisse, Interessen, Erwartungen der Projektbeteiligten am Beginn des Projekts abfragen.
- Einbindung der Projekt-Community, denn Gleichstellungsmaßnahmen können nur angenommen werden, wenn die Akzeptanz vorhanden ist. Leitungsgremien und deren Mitglieder müssen role models sein. Sie können sowohl Vorgaben machen als auch durch ihre Position und ihren Einfluss die Gleichstellungsaktivitäten befördern.
- Ganz wichtig ist, insbesondere wenn spezifisch Gelder für Gleichstellungsaktivitäten zur Verfügung stehen, ist die Rückmeldung, wie die Gelder genutzt wurden. Durch Transparenz wird Unmut verhindert, der schnell entstehen kann, wenn der Drittmittelgeber gewisse Vorgaben zur Verwendung der Mittel macht (z.B. Mittel dürfen nur für Wissenschaftlerinnen genutzt werden). Auch hier kann ein Gender-Committee, in dem über die Nutzung der Mittel entschieden wird, sehr hilfreich sein.

Tipps:

- Committee für Gleichstellungsmaßnahmen wählen lassen/einrichten.
- Koordination für Gleichstellungsmaßnahmen einstellen, ggf. finanziert über Budget für Gleichstellungsmaßnahmen.
- Mit anderen Projekten/Projektkoordinationen gemeinsame Aktivitäten planen und enge Zusammenarbeit mit Gleichstellungsbeauftragten u. Diversitäts-Office (Netzwerken) pflegen.
- Gute Kontakte zu der Person des Drittmittelgebers, die verantwortlich für die Finanzierungsbewilligung von Gleichstellungsaktivitäten in den bewilligten Projekten ist.
- Erarbeitung eines Code of Conduct (= Verhaltenskodex).

Literaturempfehlungen:

<https://www.gesis.org/starq/home>

https://www.dfg.de/download/pdf/foerderung/grundlagen_dfg_foerderung/chancengleichheit/forschungsorientierte_gleichstellungsstandards_2017.pdf

Matthies H., Zimmermann K. (2010) Gleichstellung in der Wissenschaft. In: Simon D., Knie A., Hornbostel S. (eds) Handbuch Wissenschaftspolitik. VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91993-5_14

Engels, Anita, Beaufäys, Sandra, Kegen, Nadine V., Zuber, Stephanie 2015: [Bestenauswahl und Ungleichheit](#). Eine soziologische Studie zu Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern in der Exzellenzinitiative. Frankfurt a.M.: Campus. ISBN 9783593432380

Beaufäys, Sandra, Engels, Anita, Kahlert, Heike (Hg.) 2012: Einfach Spitze? Neue Geschlechterperspektiven auf Karrieren in der Wissenschaft, Frankfurt a.M.: Campus. ISBN 9783593395968

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/03080188.2019.1603873> <https://efforti.eu/efforti-toolbox-intro>

4.3 Nachwuchsförderung

In vielen Verbundprojekten bildet der wissenschaftliche Nachwuchs das Rückgrat des Projekts. Es hat sich gezeigt, dass gut vernetzter wissenschaftlicher Nachwuchs vor allem in interdisziplinären Projekten den wissenschaftlichen Output eines Projekts stark beeinflussen kann. Dies liegt vor allem daran, dass sich die wissenschaftlichen Projektleitungen (*Principle Investigators*) eines Projekts sich noch um viele andere Projekte, ihre Forschungseinheiten, die sie größtenteils leiten, sowie Verwaltungsaufgaben kümmern müssen, wohingegen das projektfinanzierte Personal sich komplett auf die wissenschaftlichen Projektziele fokussieren kann. Ziel des SPM sollte es daher sein, schon zu Projektbeginn eine starke Kohorte von Nachwuchswissenschaftlerinnen aufzubauen und den wissenschaftlichen Austausch in dieser Kohorte zu ermöglichen und auch einzufordern. Dies kann durch jährliche Retreats, Seminarreihen, in denen die Nachwuchswissenschaftlerinnen sich gegenseitig ihre Forschung vorstellen, oder durch monetäre Anreize, z.B. durch zusätzliche Finanzierung von Kollaborationsarbeiten zwischen Nachwuchswissenschaftlerinnen unterschiedlicher Forschungsbereiche, geschehen.

Eine wichtige Rolle der Nachwuchsförderung ist die Vorbereitung des wissenschaftlichen Nachwuchses auf die zukünftige Berufssituation. Der Flaschenhals (*bottleneck*) auf dem Weg zur Professur oder einer Festanstellung als Wissenschaftlerin führt in der akademischen Karriere dazu, dass viele *early career scientists* langfristig keine Zukunft in der Wissenschaft sehen und/oder haben. Eine Aufgabe der Nachwuchsförderung sollte es daher sein, den wissenschaftlichen Nachwuchs auf die Situation aufmerksam zu machen und durch individuelle Karriereplanung die Nachwuchswissenschaftlerinnen auf das Projektende und deren Zukunft vorzubereiten.

Dies ist sicherlich zu Recht schon eine wichtige Aufgabe während der Zeit als Doktorandin und wird auch von den Graduierten-Zentren der Forschungseinrichtungen mit in das Curriculum der Doktorandenbetreuung aufgenommen. Postdoktorierenden hingegen stehen oft wesentlich weniger Angebote zur Verfügung. Hier können drittmittelfinanzierte Projekte unterstützen. Gute Erfahrungen gibt es mit *postdoc-career-planning* Programmen, dass den Postdoktorierenden ermöglicht, sich regelmäßig mit der jeweiligen Supervisorin und weiteren Expertinnen auszutauschen. Während dieser Treffen sollten sich die Teilnehmenden nicht nur über die wissenschaftlichen Fortschritte, sondern auch über die notwendigen *Softskills* austauschen, sowie Stärken und Schwächen der Postdoktorandin definieren und Maßnahmen bestimmen, die Schwächen zu verringern und die Stärken weiter auszubauen. Auch geben diese Treffen den Postdoktorierenden die Möglichkeit zu reflektieren, ob er/sie in der Wissenschaft bleiben möchte, und wenn ja, gemeinsam zu überlegen, wie die nächsten Schritte aussehen könnten.

Die Konzeptionierung sowie auch Ausführung von Förderungsmaßnahmen des wissenschaftlichen Nachwuchses ist in den meisten Projekten Aufgabe des Projektmanagements. Erfahrene SPMs haben, wie auch bei der Gleichstellung/Diversität, wichtige Netzwerke geschaffen, um effektive

Förderung zu leisten. In vielen Fällen ist es dadurch möglich, mit anderen Projekten gemeinsame Aktivitäten zu planen und durchzuführen, was zu einem effektiven Ressourcen- und Personalpooling führen würde. Gleichzeitig besteht so auch die Möglichkeit, über die eigentlichen Projekte hinaus Veränderung an der Forschungseinrichtung hervorzurufen. Sollte es an der Forschungseinrichtung z.B. keine Karriereförderung für Postdoktorierende geben und sich deshalb Projekte zusammengeschlossen und ein gemeinsames Konzept entwickelt haben, könnte hier eine Möglichkeit entstehen, dass dieses dann als Modell für die Implementierung eines Karriereförderungskonzepts für die ganze Forschungseinrichtung dient. Die Projekte würden somit eine Vorreiterrolle einnehmen.

Zahlreiche Hochschulen und außeruniversitäre Forschungsinstitute haben mittlerweile *Postdoc- und Doktoranden-Zentren* eingerichtet, die karrierefördernde Programme ausgearbeitet und implementiert haben. In diesem Fall kann die SPM in Zusammenarbeit mit dem Zentrum erarbeiten, wie das Projekt spezifisch die Karriereplanung unterstützen kann. Wie auch im Gleichstellungs- und Diversitätsbereich fehlt es bei der Nachwuchsförderung in den Projekten an standardisierten Evaluationsprozessen, um Best Practices zu definieren. Die nachfolgenden Best Practices entsprechen daher unseren Erfahrungen als SPMs.

Best Practices:

- Den wissenschaftlichen Nachwuchs (Doktorierende und Postdoktorierende) in die Konzipierung der Nachwuchsförderung einbinden und Bedürfnisse, Interessen, Erwartungen am Beginn des Projekts abfragen.
- Eine starke Kohorte des wissenschaftlichen Nachwuchses aufbauen und durch Veranstaltungen sowohl den wissenschaftlichen Austausch als auch die Vernetzung untereinander fördern. Finanzielle Mittel sollten dafür zur Verfügung stehen.
- Den Nachwuchswissenschaftlerinnen in den Gremien durch gewählte und rotierende Doktoranden- und Postdoc-Vertreterinnen eine Stimme geben und somit zur Sichtbarkeit verhelfen.
- Aufgrund der befristeten Einstellungen in den Projekten sollte insbesondere für Postdoktorierende die Nachwuchsförderung auf die Karriereplanung fokussieren.
- Die SPM sollte vorhandene Netzwerke nutzen, um u.a. Ressourcen- und ggf. auch Personal zu bündeln. Sollte es bereits Strukturen an der Forschungseinrichtung geben, die den wissenschaftlichen Nachwuchs unterstützen (z.B. Graduierten- und/oder Postdoc-Centren) ist eine Zusammenarbeit mit diesen sehr zu empfehlen. Das Projekt kann dann auf schon vorhandene Maßnahmen aufbauen bzw. projekt-spezifische, komplementäre Maßnahmen finanzieren.

Tipps:

- **Veranstaltung zur Bildung einer starken early career scientists Kohorte:**
 - Jährliche retreats an denen nur die Nachwuchswissenschaftlerinnen teilnehmen.
 - Seminarreihe (jede Nachwuchswissenschaftlerin muss mindestens einmal im Jahr einen Vortrag halten).
 - Veranstaltung spezifischer wissenschaftlicher Workshops, um Expertise auf- und auszubauen.
 - Kick-Off Retreat (z.B. in Verbindung mit einem Besuch in einem Klettergarten - wichtig: vorher klären, ob diese Aktivität mit den Drittmitteln finanziert werden kann).
 - Newsletter: für und von den Nachwuchswissenschaftlerinnen.

- **Durchführen von Weiterbildungen und Gewinn von Schlüsselkompetenzen (Softskill-Kurse):**
 - Netzwerken
 - Zeit-, Selbst-, Stress- und Konfliktmanagement
 - Mitarbeiterführung, Projektmanagement, Kommunikation
 - Zusammenarbeit mit der Wirtschaft

- **Weiterbildungsangebote zum Aufbau übergreifender wissenschaftsrelevanter Kompetenzen:**
 - Akademisches Schreiben
 - Präsentationstechniken
 - Disputationstraining
 - Wissenschaftskommunikation
 - Hochschuldidaktik
 - Drittmitleinwerbung

- **Coaching Angebote nutzen (können speziell im letzten bzw. vorletzten Projektjahr wichtig sein)**

Literaturempfehlungen:

https://www.buwin.de/dateien/2008/buwin_08.pdf

<https://www.bmbf.de/files/170419%20BuWiN-Kabinetttvorlage%20Anl.%203%20Stellungnahme%20BReg.pdf>

https://www.dfg.de/foerderung/wissenschaftliche_karriere/index.html

Nachwuchsförderung in der Wissenschaft - Best-Practice-Modelle zum Promotionsgeschehen: Strategien, Konzepte, Strukturen; Herausgeber: von Bülow, Isolde (Hrsg.), Springer Verlag, ISBN 978-3-642-41257-8

[Promotion - Postdoc - Professur](#) - Karriereplanung in der Wissenschaft. Mirjam Müller, Campus Verlag, ISBN 9783593501727

Allgemeine Literaturempfehlung zum Wissenschaftsmanagement:

Einen guten Überblick über das Feld des Wissenschaftsmanagements gibt das Buch "Wissenschaftsmanagement als Beruf - Strategien für den Einstieg" von Mirjam Müller und Oliver Grewe. Es behandelt viele praktische Aspekte, um in diesem Feld Fuß zu fassen und beleuchtet nebenbei die verschiedenen Arbeitgeber in diesem Feld.