

## **Track #8: Transformation organisieren**

/ Was treibt gesellschaftliche Transformation an?

/ Wie lassen sich Organisationen verändern?

/ Wie können wir Demokratie, Lebensweisen oder Gesellschaft transformieren?

*Hochladen eines ausformulierten Beitrags, der auf der angenommenen Ideenskizze aufbaut, im Umfang von 7 bis 14 Seiten bis zum 19. September 2022 über Deinen Zugang auf der Website. Momentum ist sehr offen, was die Einreichung von schriftlichen Beiträgen betrifft. Sowohl die Einreichung theoretischer Abhandlungen als auch Vorschläge zur konkreten politischen Umsetzung sind erwünscht. Ebenfalls nehmen wir Zusammenfassungen von umgesetzten bzw. in Durchführung befindlichen politischen Projekten an, die Umsetzungsstrategien beschreiben.*

*PRAXISBERICHTE: Praxisberichte sind Aufsätze, die einzelne Fälle, Projekte oder Herangehensweisen aus der politischen und beruflichen Praxis beleuchten, etwa Tätigkeiten in Betrieben, Gewerkschaften, NGOs, Projekte in der Sozialarbeit oder im öffentlichen Bereich. Diese Berichte können an eine theoretische Fragestellung angebunden sein und die Ableitungen von allgemeinen Erkenntnissen beinhalten, das ist aber keine Voraussetzung. Erwünscht sind Projektbeschreibungen, Fallstudien, Kampagnenberichte, u.ä., die im thematischen Rahmen des gewählten Tracks einen Beitrag aus der Praxis darstellen.*

## Transformative Wissenschaft - wissenschaftliche Transformation: ein Praxisbericht

Lasinger, Donia (Wiener Wissenschafts-, Forschungs- und Technologiefonds, WWTF)

### Getting started

Ein Grundpfeiler einer aufgeklärten und diskussionsbereiten Gesellschaft ist das Streben nach Wissen und dem Austausch darüber. Gerade die Rolle der Wissenschaft musste sich in letzter Zeit einer ausgesprochen harten Prüfung unterziehen. Obwohl gesellschaftliche Herausforderungen wie der Klimawandel, als auch die COVID Pandemie die Wichtigkeit von Wissenschaft unterstrichen haben, wurde Wissenschaft gleichzeitig in Teilen der Bevölkerung bzw. in ganzen Nationen noch nie so schlecht wahrgenommen<sup>1</sup>. Folgend der aktuellen Eurobarometer Umfrage ist das Vertrauen in die Wissenschaft in Österreich besonders gering<sup>2</sup>, auch die Wichtigkeit der Grundlagenforschung schwer zu positionieren. Letztere ist – zumindest bei uns – stark von öffentlicher (finanzieller) Förderung abhängig. Die Notwendigkeit, wissenschaftliche Ergebnisse zu diskutieren, in den Kontext zu setzen, Evidenz zu sammeln und interpretieren zu können, als auch die Abwesenheit von einfachen und schnellen „Kochrezepten“, machen das Feld zu einer besonderen Herausforderung. Die Gesellschaft und mit ihr die Wissenschaft befinden sich in einer Transformation. *Wohin geht diese und wie kann sie gestaltet werden?*

Neue Strömungen eröffnen sich und gewinnen an Fahrt: seien es Themengebiete wie systemische Umweltbeobachtung, Komplexitätsforschung oder Digitaler Humanismus. Allen liegt eine starke gesellschaftliche Orientierung zu Grunde: wie wirkt der Mensch auf seine Umwelt ein und vice versa? Wie bilden sich Meinungen und Emotionen zu bestimmten Themen? Welche Rolle spielt der Mensch in einer zunehmend digitalen Welt - mit (von nur ein paar wenigen mächtigen Akteur\*innen) veränderten Spielregeln? Wo verbleiben Werte wie Vertrauen, Transparenz, Selbstbestimmung und Individualität in einer komplexen Welt? Auch die Wissenschaft versucht Antworten auf diese Fragen zu finden.

Eine wichtige Organisation neben den forschungs- und wissensgenerierenden Institutionen wie Universitäten, außeruniversitären Forschungseinrichtungen oder non-profit Akteur\*innen sind Forschungsförderorganisationen. Also jene Organisationen, die monetäre oder andere Unterstützung für Wissenschaft (kompetitiv) bereitstellen. All die genannten gesellschaftlichen Änderungen betreffen auch diese Institutionen. *Wie reagieren sie darauf? Welche Rolle haben sie in der Transformation zu spielen?*

---

<sup>1</sup> <https://science.orf.at/stories/3209782/>

<sup>2</sup> <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2237>

## Setting the scene: Kontextabhängigkeit

Die Wissenschafts- und Forschungslandschaft (oder FTI<sup>3</sup> im weitesten Sinne) ist in Österreich sehr breit aufgestellt. Wie die vielfältig vorhandenen Unterlagen und Dokumente<sup>4</sup> darstellen, ist Österreich auf einem guten Weg zur Innovationsführerschaft, allerdings noch nicht bei den führenden Ländern vertreten. Unter anderem weist Österreich eine sehr vielfältige und einen anzahlmäßigen große Wert an Organisationen in dem Feld auf, viele davon in der anwendungsorientierten Forschung. Neben Forschungsinstitutionen gibt es auch eine Anzahl an Förderorganisationen, die verschiedene Eigentümer\*innen, Zwecke, Wirkungsgrade und Mittelausstattungen aufweisen<sup>5</sup>.

Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf das Praxisbeispiel eines regionalen Forschungsförderers mit gut abgesteckten budgetären Mitteln und die gesetzten Aktionen zur Umsetzung von Transformationsprozessen in diesem Rahmen. *Was sind die brennenden transformativen Fragen für eine regionale Institution in einem europäischen und globalen Wissenschaftskontext?*<sup>6</sup>

Der Wiener Wissenschafts-, Forschungs- und Technologiefonds<sup>7</sup> operiert seit 20 Jahren als privat-gemeinnütziger Fonds zur Förderung der Grundlagenforschung in Wien. In seiner Ausgestaltung ist er einzigartig in Österreich und nimmt eine Nischenposition ein. Mit Hilfe von privaten Mitteln (und dem großzügigen Zuschuss von öffentlicher Stadtseite) stehen bis zu jährlich 16 Mio. € für Spitzenforschung in Wien bereit. Diese werden einerseits an herausragende Forscher\*innen vergeben, die bereits in Wien angesiedelt sind und andererseits werden junge exzellente Jungforscher\*innen durch großzügige Förderungen nach Wien geholt, um ihre erste eigene Gruppe aufzubauen. Das Portfolio des Fonds ist auf Grund der Größe thematisch und instrumentell spezialisiert. Die Mission des Fonds ist es, herausragende Forschungsarbeiten über kompetitive Forschungsförderung zu unterstützen. Exzellente wissenschaftliche Vorhaben werden nach strengen Kriterien und durch hochwertige internationale Verfahren ausgewählt. Dabei bekleidet der WWTF ebenso die Funktion eines starken Partners in einer diversen Wissenschaftslandschaft und die Rolle des Impulsgebers. Im Vergleich zu anderen Forschungsförderorganisationen in Österreich ist der Wirkungskreis jedoch regional begrenzter und fokussierter.

## Abkehr von Altem und Gewohntem – „damals war alles besser!“

Änderungen passieren, weil der Status Quo zu Unzufriedenheit führt. Dies bedeutet aber auch, dass die momentan erfolgreichen Personen, Institutionen, Verfahren etc. zu hinterfragen sind. Wie etwas ändern, wenn das Bewährte von den Bewahrern bewahrt wird? Schon Annette Kehnel streicht in ihrem Buch<sup>8</sup> Vorzeigeeinitiativen im Mittelalter hervor und warnt gleichzeitig vor einer Verherrlichung der

---

<sup>3</sup> FTI = Forschung, Technologie und Innovation

<sup>4</sup> U.a. European Innovation Scoreboard 2021, [https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard\\_en](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard_en); OECD Reviews of Innovation Policy: Austria 2018, <https://www.oecd.org/austria/oecd-reviews-of-innovation-policy-austria-2018-9789264309470-en.htm>; Österreichischer Forschungs- und Technologiebericht, <https://www.bmbwf.gv.at/Themen/Forschung/Forschung-in-%C3%96sterreich/Services/FTB.html>

<sup>5</sup> Vgl. den österreichischen Forschungs- und Technologiebericht 2022, ab S. 145 für öffentliche Fördereinrichtungen

<sup>6</sup> Auf Grund der Seitenbeschränkung können Aspekte nur angeschnitten, aber nicht ausführlich beschrieben oder diskutiert werden. Dies soll die Diskussion vor Ort ermöglichen.

<sup>7</sup> [www.wwtf.at](http://www.wwtf.at)

<sup>8</sup> „Wir konnten auch anders: Eine kurze Geschichte der Nachhaltigkeit.“, 2021, Karl Blessing Verlag, München

guten alten Zeit. Laufend steigt die Unzufriedenheit über die Maßstäbe, die zurzeit in der Wissenschaft angewendet werden: H-index, Journal Impact Factor, Publikationslisten. Initiativen wie DORA (Declaration on Research Assessment)<sup>9</sup> oder Diskussionsteilnehmer\*innen auf Konferenzen<sup>10</sup> weisen seit Längerem auf diese Problematik hin: es haben sich bereits vielzählige Organisationen und Individuen zusammengefunden, um Alternativen zur bestehenden „Publish or Perish“ Strategie anzubieten. Möglich sind z.B. narrative CVs, alternative Indikatoren und Messsysteme, auch mit dem Ziel, durchlässigere Karrieresysteme zu ermöglichen. Denn gleichzeitig regt sich der Unmut in der Wissenschaft und den limitierten Karriereperspektiven<sup>11</sup>.

*Wo bleiben hier Alternativen? Wie schafft eine Organisation diesen Wandel, von gut eingespielten Ritualen hin zu neuen Verfahren und Denkweisen?*

In diesem Kontext werden im Folgenden anhand konkreter Beispiele zwei aktuelle und brennende Themen im Wissenschaftskontext präsentiert und diskutiert: Offenheit und Diversität.

## 1. Offenheit und Transparenz – die „gläserne“ Organisation?

In der Wissenschafts- und Forschungsszene ist im Moment der Begriff „Open Science“ in aller Munde – und damit zusammenhängend die Frage, wie offen Prozesse, Verfahren und ganze Organisationen im Wissenschaftsbetrieb sein sollen.<sup>12</sup> Diese Thematik macht auch nicht vor Förderorganisationen halt. Es wird von offenem Zugang (Open Access), offenen Daten (Open Data) oder offenen Prozessen (Open Peer-Review) gesprochen. Mit dem Ziel, Prozesse und vor allem Ergebnisse zu verbessern, werden Versuche (siehe das Förderprogramm „Experiment“ der VolkswagenStiftung<sup>13</sup> mit einem Loselement in der Auswahl) und vielfältige Diskussionen für mehr Transparenz geführt. Dabei stellen sich folgende Fragen:

*Wie viel Offenheit ist möglich bzw. nötig? Können Richtlinien, Regeln und neue Praktiken abgeleitet und umgesetzt werden? Was und wen braucht es dazu?*

**Was wurde beim WWTF erreicht?** Als aktiver Akteur in der Wissenschaftslandschaft stellt sich die Thematik Open Science auch für den WWTF. Wie bereits vielfältige Organisationen ist er in den aktuellen Diskurs eingeschaltet, u.a. durch die Projektmitgliedschaft in einem EU-Horizon 2020 geförderten Projekt namens „Co-Change“<sup>14</sup>. Im Zuge der umfassenderen Förderrichtlinienüberarbeitung des WWTFs<sup>15</sup> im Jahr 2021 wurden angrenzende Regelwerke einer Neuerung unterzogen, so auch die bestehende Open Access Regel, die die Veröffentlichung von wissenschaftlichen Publikationen regelte. Diese wurde um weitere Aspekte wie Open Data erweitert<sup>16</sup>

---

<sup>9</sup> <https://sfedora.org/read/>

<sup>10</sup> Paris Open Science European Conference (OSEC) 2022, <https://osec2022.eu/>

<sup>11</sup> Z.B. Erstes EuroScience Policy Forum über „Early Career Researchers – Uncertain lives in an intermediary zone“, <https://www.euroscience.org/1st-euroscience-policy-forum-29th-30th-june-2021/>

<sup>12</sup> Auch ersichtlich in den steigenden Konferenzen zu dem Thema, z.B. Open Science Europe Conference (<https://osec2022.eu/program/>)

<sup>13</sup> <https://www.volkswagenstiftung.de/unsere-foerderung/unsere-foerderungangebot-im-ueberblick/experiment/teil-randomisiertes-verfahren>

<sup>14</sup> <https://cochangeproject.eu/>

<sup>15</sup> [https://wwtf.at/upload/wwtf\\_forderrichtlinie\\_08112021\\_final\\_neues-design\(1\).pdf](https://wwtf.at/upload/wwtf_forderrichtlinie_08112021_final_neues-design(1).pdf)

<sup>16</sup> <https://wwtf.at/funding/our-principles/downloads/open-access-and-open-science-policy>

und bereits von anderen Organisationen aufgenommen<sup>17</sup>. Darüber hinaus ist der WWTF Mitunterzeichner von DORA<sup>18</sup>.

**Wie wurde es erreicht?** In einem intensiven Diskurs mit dem regionalen Kontext (welche Schritte setzen andere österreichische Fördereinrichtungen, wo stehen die Universitäten und Forschungsreinrichtungen?) als auch in einem regen Austausch mit internationalen Organisationen und Expert\*innen (europäische Institutionen wie Welcome Trust, Forscher\*innen im Bereich Open Peer-Review und Open Science) wurden einerseits Optionen gesammelt und andererseits mit den vorhandenen Ressourcen und Möglichkeiten abgetestet. Gerade für eine kleinere Organisation ist es wichtig, am Puls der Zeit zu sein, aber die eigenen Möglichkeiten gut einzusetzen und ausnutzen, ohne das System zu überfrachten.

**Lessons learned:** Zurückkommend zu den oben gestellten Fragen lässt sich folgendes festhalten: Die letzte Frage, was oder wen es dazu braucht, ist relativ einfach zu beantworten. Als kleinere Organisation mit großem Umfeld bedarf es vieler Abstimmungsprozesse intern als auch extern. Als Forschungsförderer sind vielen Stakeholder\*innen und Personengruppen betroffen und involviert. Das Fazit ist daher: Es kann nicht genug kommuniziert und eingebunden werden, aber mit den wesentlichen Akteur\*innen. Wichtige Entscheider\*innen und Multiplikator\*innen müssen adressiert werden, um nicht wirklich mit jedem\*jeder in Kontakt treten zu müssen. Die Konzentration auf das Wesentliche - auch bezüglich Inhalt - (für die eigene Organisation) und ein pragmatischer Zugang spielen eine wichtige Rolle. Konkret bedeutet dies, dass nicht alle Aspekte von Open Science inkludiert, sondern die aktuellsten und für den WWTF relevantesten Themen herausgegriffen wurden. Denn schlussendlich muss alles zusammengeführt und reduziert werden. Die zweite Frage nach den Richtlinien und Regeln ist ebenso klar beantwortbar: Papier ist zwar geduldig, aber ermöglicht es auch, einen Prozess aufzusetzen und am Ende ein konkretes Ergebnis vorliegen zu haben. Der Erfolg stellt sich jedoch final ein, wenn dem Papier Leben eingehaucht wird. Dies bedeutet, dass die Anwendung in einem spezifischen Fall, zum Beispiel einer Förderausschreibung, sofort folgen soll und das Papier in die gängigen Praktiken und Prozesse Eingang findet.

Am schwierigsten ist wohl die Frage nach dem Grad der Offenheit der Organisation. Dies ist sicherlich nur individuell und von Fall zu Fall zu beantworten. Jeder Öffnungsschritt birgt Potenzial aber auch Fallstricke: werden z.B. alle eingeholten Gutachten öffentlich und mit Namen der Gutachter\*innen zur Verfügung gestellt, bedeutet dies eine große Abkehr vom bisherigen Status Quo. Wie werden Gutachter\*innen in dem Wissen in Zukunft Bewertungen schreiben? Was kann veröffentlicht werden, gibt es vertrauliche Teile? Wer führt einen Qualitätscheck durch? Und wie ist das in einem überhitzten Peer-Review Prozess ressourcentechnisch noch machbar? Eine „natürliche“ Begrenzung gibt es: die Ressourcenknappheit. Es braucht freie Zeit und Expertise, um solche Prozesse voranzutreiben und abzuschließen. Die Kenntnis der eigenen Grenzen hilft hier sehr stark, auch um am Ende nicht „gläsern“ zu werden. Das bedeutet: schlussendlich können erste Schritte gesetzt werden, ohne Gewähr auf Vollständigkeit, aber mit der Absicht der weiteren Überarbeitung.

---

<sup>17</sup> <https://www.tuwien.at/tu-wien/aktuelles/news/news/die-neuen-fdm-regeln-des-wwtf>

<sup>18</sup> <https://sfdora.org/>

## 2. Diversität und Gleichberechtigung – Teilhabe als neues Thema!?

Die gesamte Debatte spiegelt sich auch in den Ausführungen zu RRI (Responsible Research and Innovation) nieder. Neben Erkenntnisgewinn soll Forschung offen, nachvollziehbar, reproduzierbar, gesellschaftlich relevant und divers sein. Es geht um Wirkungen (impact). Viele Ansprüche werden dabei auch an die Wissenschaft gestellt. Bei näherem Hinsehen sind allerdings Pendelbewegungen zu erkennen – vieles ist nicht neu oder wird wieder neu entdeckt. Ein Beispiel ist die Diskussion über Gender und das Streben nach Vielfalt. Wie Annette Kehnel (s.o.) in ihrem historischen Rundblick festhält, gab es bereits vieles<sup>19</sup>. Trotzdem scheint das Thema noch nicht final angekommen und angenommen zu sein (Stichwort „rosa und blaues Gehirn“<sup>20</sup>) bzw. wird erst durch Verordnungen in die Praxis umgesetzt (Stichworte Gender Equality Plan (GEP) und Quoten). Jedenfalls sind analog Hunt & Schiebinger (2022, S. 2)<sup>21</sup> Förderorganisationen – neben Universitäten, Forschungsinstitutionen und peer-reviewed Journalen – eine von “three pillars of the science infrastructure” und haben die Pflicht, Regelwerke zu koordinieren „to achieve excellence in science”.

*Warum ist es so schwer, diese Voraussetzungen zu verankern? Welche Stolpersteine gibt es, wie können Systeme aufgebrochen werden? Ist dies gut oder schlecht?*

**Was wurde beim WWTF erreicht?** Im Zuge eines mehrjährigen Projektes (EU-Förderung, Horizon 2020, GEECCO)<sup>22</sup> wurde die Rolle von Gender Mainstreaming für Forschungs- und Förderorganisationen beleuchtet. Dabei wurde der gesamte Förderzyklus analysiert und mit konkreten Vorgaben überarbeitet, um mehr Gendergerechtigkeit in den Förderungen zu erhalten. Durch diese Vorarbeiten wird dieses Jahr ebenso ein GEP im WWTF installiert, der die strategische Ausrichtung, als auch konkrete Maßnahmen und deren Umsetzung beinhaltet. Dabei geht es sowohl um die Innenbetrachtung (der eigenen Organisation wie Mitarbeiter\*innen oder Gremien) als auch um die Außenwelt (externe Expert\*innen, Antragsteller\*innen, etc.). Spezifische Ziele für die Bereiche Unternehmenskultur und Öffentlichkeitsarbeit, Förderarbeit, Entscheidungsprozesse und Zahlen & Fakten geben die Richtung und Selbstverpflichtung vor.

**Wie wurde es erreicht?** Im Wissenschaftssystem ist das Thema nicht neu, die Brisanz so aktuell wie noch nie. Mit der Verankerung von Gender Mainstreaming im Horizon Europe Programm durch die verpflichtende Ausarbeitung eines GEPs um Fördergeld zu erhalten, wurde eine wichtige Regel festgelegt<sup>23</sup>. Dies hat sicherlich einen großen Schwung erzeugt, ebenso wie das internationale Vorantreiben der Sustainable Development Goals (SDGs)<sup>24</sup>. Im Essay „Breaking the status quo – The role of a small funding organization in gender mainstreaming“<sup>25</sup> gibt Lasinger (2021) Einblicke in den

---

<sup>19</sup> Z.B. Gendergerechte Sprache: „Die heute sich allmählich wieder durchsetzende Verwendung gendergerechter Formulierungen war im Mittelalter der Normalfall: in den mittelalterlichen Zunftordnungen taucht regelmäßig die Formel „es sei manne oder frauwe“ auf“ (Annette Kehnel, Wir konnten auch anders – Eine kurze Geschichte der Nachhaltigkeit, 2021, Karl Blessing Verlag, München, S. 127)

<sup>20</sup> Lise Eliot, <https://www.rosalindfranklin.edu/academics/faculty/pink-brain-blue-brain/>

<sup>21</sup> <https://ease.org.uk/activity/sex-gender-and-diversity-analysis-in-research-policies-of-major-public-granting-agencies-a-global-review/>

<sup>22</sup> <https://www.tuwien.at/en/tu-wien/organisation/central-divisions/gender-competence/gender-in-research/geecco-results>

<sup>23</sup> Horizon Europe: Strategic Plan 2021-2024; <https://op.europa.eu/en/web/eu-law-and-publications/publication-detail/-/publication/3c6ffd74-8ac3-11eb-b85c-01aa75ed71a1>

<sup>24</sup> UN Sustainable Development Goals No. 5 “Gender Equality”, <https://sdgs.un.org/goals>

<sup>25</sup> <https://elephantinthelab.org/breaking-the-status-quo-the-role-of-a-small-funding-organization-in-gender-mainstreaming/>

Veränderungsprozess von kleinen Organisationen und deren Möglichkeiten (bzw. Herausforderungen) im Wechsel von Flexibilität und begrenzter Größe. Dabei ist klar, dass für jede Veränderung eine Dringlichkeit vorhanden (oder geschaffen) werden muss. Denn, warum sollte sich etwas ändern, wenn es nicht nötig ist? Jeder Veränderungsprozess ist anstrengend, mühsam, eventuell sogar gefährlich für Bestehendes. Die Dringlichkeit kann u.a. durch Evidenz geschaffen werden. Zahlen, Daten und Fakten oder auch neueste Forschungsergebnisse sprechen für diverse Teams und zeigen auf, dass Gender-Balance zu besseren Erfolgen führt. In unzähligen Verhandlungen mit der Außen- und Innenwelt wurden in den Ausarbeitungen im WWTF diese Fakten vorgebracht und aufgezeigt. Hilfreich ist es, wenn bereits andere Organisationen experimentieren und als Vorzeigeeinrichtungen Schritte gesetzt haben (und ähnliche Herausforderungen hatten und haben). Durch den regen Austausch kann der eigene Status Quo beleuchtet und kritisch hinterfragt, als auch stetig vorangetrieben werden. Wichtig ist es, nicht durch Analyse paralytisch zu werden, sondern in kleinen verdaubaren Schritten die Umsetzung relativ rasch zu beginnen. Erste Erfolge sollen gefeiert werden und ermutigen zu weiteren Schritten.

**Lessons learned:** Trotzdem hat sich gezeigt: eine starke Vorgabe oder Regel kann Veränderungen im großen Stil beschleunigen – etwas das mit reiner Freiwilligkeit nur schwer in dem Maß möglich ist. Die Situation, dass es jetzt als Voraussetzung gilt, einen GEP zu haben, um europäisches Fördergeld abholen zu können, hat dies unglaublich befeuert. Veränderung braucht Mut und Durchhaltevermögen. Gerade Frauen kommen oft in die Situation, sich für Gleichstellung einsetzen zu „dürfen“ (und damit unfreiwillig „abgestempelt“ oder in eine „Schublade gesteckt“ zu werden). Dabei bedarf es jeder Person, um große, strukturelle Veränderungen, die auch ins Wertgefüge eingreifen, durchzusetzen. Es geht weniger um Geschlecht oder Rolle, sondern um Aufmerksamkeit, Bereitschaft, Hinterfragen, Selbstreflexion und Einstellung. So sollte und muss Gleichstellung im Interesse aller sein. Oder wie Fritz B. Simon feststellt: „Da die überwiegende Mehrheit derjenigen, die solche Stellen (Anm.: Führungspositionen) innehaben und - hatten, in der Vergangenheit – wie auch aktuell immer noch – Männer waren und sind, wird daraus abgeleitet, dass deren Verhaltensmuster die Realisierung guter Führungspraxis sei.“ (2022, S. 7)<sup>26</sup>.

## Herausforderungen und Erkenntnisse

Zurückkommend zur Frage „Warum ist es so schwer, Systeme aufzubrechen und Neues zu verankern?“ gibt es folgende Erfahrungen aus den oben gezeigten Beispielen: Weil es mutige Individuen braucht, die es schaffen Momentum aufzugreifen oder zu erzeugen und mit viel Durchhaltevermögen umzusetzen. Auch die vorher dargelegten Beispiele liefern einige zusammenfassende Erkenntnisse:

- „Context matters“: Was für eine Organisation gilt, muss nicht für andere gelten. Wichtig ist die Anpassung an den lokalen Kontext. Dies bedeutet auch, die eigene Organisation und deren Ziel und Möglichkeiten sehr gut zu kennen.
- „Size matters“: Gerade für kleinere Organisationen mag Schnelligkeit und Flexibilität eher möglich sein als für größere Institutionen. Trotzdem gilt das Prinzip der Ressourcenknappheit und damit einhergehend ein Fokus, der gesetzt werden soll.
- Das Rad nicht neu erfinden: Die Suche nach Vorzeigebispielen und die Einbettung in den jeweiligen Kontext können sehr gewinnbringend für die eigene Organisation sein. Bereits

---

<sup>26</sup> Ute Clement, 2022: Frauen führen besser: Wahrnehmungshilfen für Männer (und Frauen). Carl-Auer Verlag.

Erprobtes sollte übernommen werden, bereits von anderen getätigte Fehler eher nicht. Der Blick über den eigenen Tellerrand hinaus ist daher essenziell.

- Evidenz als Basis: Qualitätsvolle Fakten und Daten, die gewissenhaft erhoben und überprüft wurden, sind Grundgerüst einer jeden Veränderung. Gute Argumente für oder gegen eine Änderung müssen auf Evidenz beruhen und in einen Diskurs eingebettet sein.
- Momentum erzeugen und starten: Auch wenn keine umfassende Transformation auf den Schlag möglich ist, so soll und muss der erste Schritt gesetzt werden. Große Experimente mag für große Institutionen eher möglich sein als für kleine. Aber auch erste Schritte und Versuche mögen neue Einsichten bringen. Die große (neue) Vision muss in verdaubare Bissen heruntergebrochen werden. Beständiges Erinnern, Arbeiten und Anpassen gehen mit der Umsetzung einher.
- Domino Effekt: Eine Veränderung zieht wie ein Domino-Effekt andere Änderungen mit sich. Diese Auswirkungen zu kennen oder zumindest darauf reagieren zu können, erweist sich sicherlich als notwendige Kompetenz. Wenn an einer Stellschraube gedreht wird, wirkt sich dies auch auf andere Felder aus.
- Selbstreflexion und Selbstkritik: Stetes Hinterfragen des eigenen Tuns, nötiges Anpassen oder bewusstes Beibehalten von Routinen, Regeln und Vorgehensweisen müssen in den Alltag integriert werden.

## The way ahead

Was kommt als nächstes? Eine neue Welle der Veränderung kündigt sich für Forschungsförderorganisationen an: die Verankerung der Nachhaltigkeit in allen Prozessen und Förderungen. Gerade in Anbetracht der vielen Krisen, neben der Corona-Krise vor allem die Klima- und Energiekrise sind diese Fragestellungen so aktuell wie noch nie (auch wenn die Probleme nicht neu sind). Welche Forschung soll (nicht) auf Grund von ressourcenschonenden Überlegungen gefördert werden? Ist jedes datenintensive und datenverarbeitende Projekt im Sinne des Energiesparens wirklich notwendig und unterstützenswert? Wie können Organisationen sich selber im Sinne der Nachhaltigkeit in ihren Prozessen neu aufstellen, z.B. bei Kongressen, Flugreisen etc.? Werden sich alle Probleme von selber lösen, wenn junge, ressourcenbewusste Generationen die Führung übernehmen? Oder sollten nicht auch die bestehenden Führungseliten sich (schmerzhaft) ändern, um im Sinne der nächsten Generationen zu handeln? Oder wird sich mit dem anstehenden Generationenwechsel und dem Wertewandel alles von selber (magisch) lösen?

Neue (oder vielleicht doch nicht so neue) Themen wie *Work-Life-Balance* oder *Quiet Quitting* werden heftig in den sozialen Medien diskutiert. Wir bewegen uns hin zum Arbeitnehmer\*innenmarkt, es wird zusehends schwieriger, genug Mitarbeiter\*innen und zu finden beziehungsweise sind die Erwartungshaltungen an den\*die Arbeitgeber\*in andere. Veränderungen, seien es Meinungen oder Kulturen, spielen sich aktuell mit vermehrtem Tempo ab.

Alles läuft auf die Frage hinaus, wie altbekannte und (scheinbar) funktionierende Systeme durchbrochen werden können. Es geht nicht um das Folgen von Trends oder Modeerscheinungen, sondern um das Einleiten von Veränderung und das bewusste Reflektieren von Systemen und Zusammenhängen. Denn, nicht alles Bewährte und „Alte“ ist per se schlecht... aber auch nicht ungefragt zu akzeptieren!