



Foto: EIVA

„Viel Gespür und Verständnis – auch für die eigene Rolle“

Wie es als Wissenschaftsmanagerin gelingen kann, Institutionen und Menschen mit vielfältigen Interessen und sehr eigenen Regeln für gemeinsame Ziele zu vereinen, berichtet **Wissenschaftsmanagerin Alexandra-Gwyn Paetz** im DUZ-Gespräch | Interview: Veronika Renkes

ZUR PERSON

Alexandra-Gwyn Paetz

Seit Juni 2022 leitet die Diplom-Kauffrau als Geschäftsführerin die Geschicke der Berlin University Alliance (BUA) und ist in dieser Funktion auch Leiterin der im Aufbau befindlichen Kooperationsplattform der BUA. Eine ähnlich anspruchsvolle Aufgabe hatte die in Mexiko geborene Mutter einer dreijährigen Tochter inne, als sie von 2016 bis 2022 Leiterin Strategische Entwicklung und Kommunikation am Karlsruher Institut für Technologie (KIT) war. Gemeinsam mit ihrem Team gelang es ihr unter anderem, dass das KIT 2019 den verloren gegangenen Titel Exzellenzuniversität wiedererlangte. Bevor sich Alexandra-Gwyn Paetz fürs Wissenschaftsmanagement entschied, sammelte sie erste Berufserfahrungen in der Energiewirtschaft. Dort konnte sie als Unternehmensberaterin aus nächster Nähe den Transformationsprozess im Zuge der Gasmarktliberalisierung begleiten. Diese Erfahrungen und die damit verbundenen strategischen Klärungs- und Steuerungsprozesse kommen der heute 40-Jährigen bei ihrer aktuellen Arbeit sehr zugute.

Frau Paetz, Sie sind seit einem Jahr Geschäftsführerin der BUA. Was war in diesem ersten Jahr besonders herausfordernd für Sie?

Die strategischen und strukturellen Herausforderungen sind ähnlich wie die, die ich aus meinen vorherigen Positionen kenne. Ich war im Vorfeld vielmehr neugierig auf die besondere DNA von Berlin, wollte erfahren: Wie agieren die Verbundpartnerinnen und Verbundpartner untereinander und welches Miteinander wird hier gepflegt? Hinzu kommen das Zusammenspiel mit Politik und öffentlicher Verwaltung sowie die besondere Geschichte der Universitäten miteinander. Diese kulturellen Aspekte zu berücksichtigen, ist essenziell für die Bewältigung der strategischen und strukturellen Herausforderungen.

Womit haben Sie überhaupt nicht gerechnet?

Als ich meinen Vertrag bei der BUA unterzeichnete, wusste ich noch nicht, dass bis zu meinem Dienstbeginn die drei Universitäten von neuen Präsidien geleitet werden würden. Auch hatte ich nicht damit gerechnet, dass es nach wenigen Monaten zu Neuwahlen in Berlin und damit zur dritten Regierung seit dem Beginn der Exzellenzförderung kommen würde. Für mich bedeuteten diese Wechsel, dass ich in den ersten Monaten Kontakte mehrmals neu aufbauen und die Fragen nach gemeinsamen Zielen sowie den Wegen dahin wiederholt aushandeln musste. So gab es etwa in sehr kurzer

Zeit mehrere Novellierungen des Landeshochschulgesetzes, das immer wieder neue Rahmenbedingungen sowohl für die Präsidien der Universitäten als auch für die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler gesetzt hat – und natürlicherweise zu verzögerten Strategieentscheidungen geführt hat. Das hat Auswirkungen auf wichtige Programme, etwa beim Aufsetzen von Nachwuchsgruppen in der BUA. Mein Eindruck nach einem Jahr: Das, was von außen nach Chaos aussieht, ist Teil der Berliner Kultur – und für „Insider“ auch nicht so chaotisch, weil der Kreis der handelnden Personen bekannt und damit relativ konstant ist. Im Stadtstaat sind die Wege zu den Akteuren kürzer als im Flächenland – vieles funktioniert hier über den persönlichen Austausch.

Sie sind Expertin für strategisches Wissenschaftsmanagement. Hilft das in einem Umfeld, wo es sehr menschelt?

Unbedingt – ich möchte nichts an Herangehensweisen und Instrumenten missen, die über die Jahre fester Bestandteil meines Werkzeugkastens geworden sind. Dazu gehört für mich, zielorientiert zu denken, analytisch zu entscheiden und beherrscht, aber nicht überstürzt zu handeln, damit Räume für verbindliche Dialogprozesse bleiben. Mir ist in der Zusammenarbeit wichtig zu verstehen, wann wir eigentlich über was reden und ab wann Dinge, auf die wir uns geeinigt haben, Teil des verbindlichen Rahmens werden, der nicht bei nächster Gelegenheit wieder infrage gestellt wird. Ein solcher Handlungsrahmen ist umso wichtiger, je mehr Personen eingebunden sind und je dynamischer die Absprachen sind. Meine ersten BUA-Monate waren genau davon geprägt, sowohl in der Geschäftsstelle als auch mit den Verbundpartnerinnen eine klare Governance auszuhandeln und schriftlich zu fixieren. Diese Klärungsprozesse machen mir übrigens viel Freude, weil sie vertrauensbildend sind und man mit einem besseren Verständnis füreinander in Folgeprozesse geht.

Was hat Sie dazu bewogen, ins Wissenschaftsmanagement zu gehen?

Als Betriebswirtin hat mich das Funktionieren von Organisationen schon früh interessiert. Ich war zunächst in der Energiewirtschaft tätig und habe Energieversorgungsunternehmen bei der Erschließung neuer Märkte im Zuge der Gasmarktliberalisierung beraten. Da ging es unter anderem um die Frage, wie sich diese Unternehmen intern umorganisieren sollten. Im

Zuge meiner Promotion habe ich in einem größeren Konsortium Technologieansätze zur Transformation des Energiesystems erforschen dürfen. Die beteiligten Unternehmen trieb da auch die Frage um, was das Energiesystem der Zukunft für ihren eigenen Betrieb, die internen Strukturen und die erforderlichen Kompetenzen sowie Kooperationen bedeuten würde. Im Jahr 2013 stellte sich das KIT die Frage, wie es sich – damals in einer Post-Merger-Phase und gewissen Krisensituation, die mit dem Verlust des Exzellenzstatus einherging – strategisch und strukturell aufstellen sollte. Ich bekam die Chance, diese bis heute einzigartige Einrichtung mitzugestalten. Zwar habe ich in den Folgejahren an der Seite des damaligen Präsidenten Holger Hanselka so viel gearbeitet wie selbst als Unternehmensberaterin nicht, aber ich hatte das



Wir leben in einem Land, dessen zentrale Ressource kluge Köpfe sind. Mit diesen klugen Köpfen zu arbeiten und für sie möglichst gute Rahmenbedingungen zu schaffen, treibt mich an. Deswegen bin ich jetzt auch in Berlin und versuche, für den Exzellenzverbund wirksam zu sein “

Feld gefunden, in dem ich mich sehr gern bewege und meine Stärken für einen übergeordneten Zweck einbringen kann. Wir leben in einem Land, dessen zentrale Ressource kluge Köpfe sind. Mit diesen klugen Köpfen zu arbeiten und für sie möglichst gute Rahmenbedingungen zu schaffen, treibt mich an. Deswegen bin ich jetzt auch in Berlin und versuche, für den Exzellenzverbund wirksam zu sein.

Die BUA wird geprägt von vielfältigen Interessen und ist mit der Politik verwoben. Sind das Sphären, in denen Sie gut agieren können?



Foto: Stefan Kleinke

Alexandra-Gwyn Paetz mit Prof. Dr. Geraldine Rauch, Sprecherin der Berlin University Alliance, auf dem BUA-Sommerfest

Ob ich gut agiere, sollten andere bewerten. Sicherlich bewege ich mich gern auf und zwischen den vielen Ebenen. Ich habe Spaß daran, das Gemeinsame zwischen unterschiedlichen Interessengruppen sowie Hierarchieebenen zu finden und zu vermitteln. Das habe ich auch während meiner Promotion als erfüllend empfunden: für das gemeinsame Projektziel die Vielfalt der Disziplinen im Forschungskonsortium nutzbar zu machen, auch wenn in den ersten Meetings die Wirtschaftswissenschaftler, Informatiker, Elektrotechniker, Maschinenbauer und Psychologen erst eine gemeinsame Sprache finden mussten. Ehrlicherweise ist das aber daheim auch nicht viel anders – am Familientisch wird Deutsch, Ungarisch, Spanisch, Englisch und Bayerisch gesprochen.

Sind diese Managementfähigkeiten nicht auch dringend erforderlich bei internationalen Forschungsk Kooperationen?

Heute forschen die Wenigsten im Elfenbeinturm. Wir haben gerade eine Umfrage unter Berliner Wissenschaftlern durchgeführt und erfahren, dass 95,5 Prozent von ihnen in Forschungsk Kooperationen eingebunden sind. Die Communities sind heute wirklich international miteinander verbunden – das ist gut, da viele drän-

gende Fragen wie etwa der Klimawandel auch globale Fragen sind. Die internationalen Kooperationen sind auf institutioneller Ebene zwar vorhanden, aber nicht ganz so stark ausgeprägt – allein die rechtlichen Rahmenbedingungen sind national sehr spezifisch. Dennoch kann man voneinander lernen. Ich halte es für sehr wichtig, über den Tellerrand zu schauen und von Peers zu lernen. Letzte Woche war beispielsweise eine Delegation von Universitätsverantwortlichen aus Großbritannien zu Besuch bei der BUA und wir konnten uns über strukturelle Rahmenbedingungen im Wissenschaftsmanagement intensiv austauschen. Unser Fazit war: Es gibt keine One-Size-Fits-All-Lösung, aber es gibt bewährte Herangehensweisen, um eine für die Situation und Kultur spezifische Lösung zu finden. Da sind wir dann wieder schnell beim Thema Leadership und den dafür erforderlichen Skills.

Was würden Sie sagen, was sind Ihre Stärken und Fähigkeiten, um erfolgreich zu sein?

Menschen aus unterschiedlichen Kontexten und mit teils sehr diversen Interessen immer wieder zusammenzubringen und einen gemeinsamen Dialograum und Rahmen zu schaffen, auf den sich alle immer wieder berufen können. Eine Wissenschaftsmanagerin



Foto: BUJA

Zwischenevaluation mit dem International Advisory Board im November 2022: Alexandra-Gwyn Paetz im Gespräch mit Prof. Dr. Adam Wolisz und Ricarda Keenan, Berlin University Alliance

muss internationale und interdisziplinäre Kooperationen ermöglichen, gleichzeitig aber auch Verantwortung tragen für eine Einrichtung, einen Bereich oder eine Gruppe „daheim“, die auch eigenen Regeln unterliegen. Sie muss die vielfältigen Interessen zusammenbringen, Personen immer wieder hinter gemeinsamen Zielen vereinen und so etwas wie ein Wir-Gefühl ermöglichen. Das erfordert viel Gespür und Verständnis – auch für die eigene Rolle und dafür, welche Verantwortung man trägt.

Was würden Sie Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern raten, wenn sie ins Wissenschaftsmanagement gehen möchten?

Ich profitiere sehr davon, dass ich in einem wissenschaftlichen Institut gearbeitet habe. Dadurch konnte ich das Innenleben eines Instituts, die Forschungsprozesse und den akademischen Alltag kennenlernen. Dies ist ein Erfahrungswert, den ich in meiner jetzigen Position nicht missen möchte. Es ist eher so, dass ich weiterhin versuche, Kontakt zu halten und manchmal vor Ort zu sein, um zu spüren, welches Lebensgefühl dort herrscht, mit welcher Infrastruktur gearbeitet wird, ob und wie Transferthemen angegangen werden. Jeder Nachwuchswissenschaftler, jede Nachwuchswissenschaftlerin führt damit bereits ein sehr wichtiges Element im Rucksack mit sich: Er oder sie versteht, wie der Wissenschaftsbetrieb läuft. Aber alle sollten sich darüber bewusst sein, dass sie mit dem Weg ins Wissenschaftsmanagement die eigene Forschung aufgeben und sich ganz in den Dienst anderer

stellen. Das wollen aber nicht alle. Deswegen wäre mein Rat: Treffen Sie Ihre Karriereentscheidung sehr bewusst und nicht alleine aus einem Chancen-Management oder einer Notlage heraus.

Zu Ihren derzeitigen Aufgaben gehört, den Aufbauprozess der BUA abzuschließen und die BUA in den Regelbetrieb zu überführen. Was ist damit gemeint?

Solange wir Dinge zum ersten Mal machen, sind wir sicherlich noch in der Aufbauphase. Nehmen wir als Beispiel die Kooperationsplattform der BUA, eine vom Land gegründete Körperschaft des öffentlichen Rechts, die die Kooperationsprojekte unserer Verbundpartnerinnen unterstützen soll – so auch den Exzellenzverbund. Da beauftragen wir derzeit einen Wirtschaftsprüfer, um die erste Haushaltsrechnung dieser Körperschaft zu prüfen und diese dann den Organen erstmals vorzulegen. Auch die Entlastung der Geschäftsführerin wird erstmals erfolgen.

Mich erinnert die Diskussion über die Kooperationsplattform an Diskussionen über Sinn und Unsinn von Mergers & Acquisitions bei Unternehmen. Wirtschaftsexperten meinten dazu: Man muss ja nicht gleich heiraten, sondern kann einfach nur miteinander kooperieren. Welche Argumente sprechen dafür?

Wissenschaft ist kooperativ. Die Strukturen dahinter müssen dies optimal unterstützen. Was der richtige Weg ist, damit Kooperationen für alle Beteiligten fruchtbar sind, ist sicherlich sehr spezifisch und hängt von der bereits erwähnten Kultur und DNA vor Ort ab. Am KIT hat man eine Fusion erfolgreich durchgeführt – trotz großer Vorbehalte, bundesfinanzierte Großforschung und landesfinanzierte Universität miteinander zu verschmelzen. Aber für Karlsruhe war das der richtige Weg – die veränderten Strukturen waren notwendig und dienten nur dem Zweck, die Wissenschaft bestmöglich zu unterstützen und Synergien zu erzeugen. Dadurch steht das KIT jetzt dort, wo beide Einzeleinrichtungen jeweils für sich nicht hingekommen wären. In Nordrhein-Westfalen wiederum hat man einen anderen Weg gewählt. Dort wurde mit JARA – Jülich Aachen Research Alliance eine strategische Kooperation zwischen der Universität Aachen und dem Forschungszentrum Jülich geschaffen – das spiegelt eher das Sich-Abstimmen und Nicht-Heiraten wider. Und hier in Berlin hat man sich dafür entschieden, eine gemeinsame Gliedkörperschaft als verbindendes Element zwischen drei Universitäten und einer Universitätsmedizin zu gründen. Die Lösung muss den

spezifischen Anforderungen Rechnung tragen und ist ein individueller Aushandlungsprozess. Wie vorhin erwähnt – es gibt kein „One Size Fits All“ für die Lösung, aber sicherlich bewährte Herangehensweisen, wie ich einen solchen Aushandlungsprozess gestalte.

Was spricht für die Kooperationsplattform?

Aufgrund der vielen Kooperationen der vier BUA-Verbundpartnerinnen miteinander – die sieben Exzellenzcluster sind nur eine sehr sichtbare Spitze eines deutlich breiteren Fundaments – war ich eher verwundert, warum es eine gemeinsame Struktur, die die Kooperationsprojekte erleichtert und beschleunigt, nicht schon eher gab. Die Plattform hält gewisse Services vor, so müssen zum Beispiel nicht mühsam pro Projekt



Wissenschaft ist kooperativ. Die Strukturen dahinter müssen dies optimal unterstützen. Was der richtige Weg ist, damit Kooperationen für alle Beteiligten fruchtbar sind, ist sehr spezifisch und hängt von der Kultur und DNA vor Ort ab “

einzelne Kooperationsverträge zwischen den Partnerinnen ausgehandelt werden, Projektangehörige erhalten Zugang zu den erforderlichen Infrastrukturen bei den beteiligten Partnerinnen, der Leistungsaustausch untereinander soll so umsatzsteuerfrei bleiben und sicherlich haben Projekte, die über die Kooperationsplattform unterstützt werden, eine gewisse Sichtbarkeit und Management Attention. Der strukturelle Vorteil der Plattform ist, dass sie als Gliedkörperschaft eine Äquidistanz zu allen vier Partnerinnen hat. Zudem sind die Verbundpartnerinnen stärker im Fahrersitz, als sie es bei anderen Rechtsformen wären – das schafft Vertrauen.

Demnach gibt es viele Vorbehalte und die Angst, dass die Interessen der BUA-Partnerinnen ins Hintertreffen geraten könnten.

Um es klar zu sagen: Die Kooperationsplattform ist keine Dachorganisation, sondern eine Unterstützungsplattform, die von den vier Verbundpartnerinnen beauftragt wird und sich nicht selbst Aufträge suchen darf. Sie ist eine rein administrative Struktur, die beispielsweise ausgewählte Infrastrukturen für die Mitglieder und Angehörigen der Verbundpartnerinnen zugänglich und auffindbar macht. Sie wird aber nie Eigentümerin dieser Infrastrukturen werden – das bleibt in der Hoheit der Universitäten. Das alles sind Feinheiten und Aspekte, die den Verbundpartnerinnen sehr wichtig sind und deswegen auch recht detailliert vereinbart wurden. Ich bin froh um diesen verbindlichen Rahmen, der den Start der Kooperationsplattform ermöglicht, und die Anforderungen der konkreten Kooperationsprojekte werden zeigen, ob das Angebot der Plattform die Bedarfe trifft. Tatsächlich mussten wir bereits ein Projekt ablehnen, da es sich außerhalb des aktuellen Rahmens bewegt hat – auch das ist ein wichtiger Erfahrungswert in dieser Aufbauphase.

Wie sieht Ihre alltägliche Arbeit aus?

Jedes Meeting findet mit mindestens fünf Personen statt – jeweils ein Vertreter pro Verbundpartnerin und eine für die Kooperationsplattform. Das garantiert, dass man direkt alle Perspektiven am Tisch hat – bei komplexeren Themen direkt so breit reinzugehen, macht die Lösungsfindung wiederum kaum handhabbar. Insofern braucht es sehr viel Fingerspitzengefühl bei der Vorbereitung der Meetings und Geduld beim Terminmanagement. Umso mehr schätze ich die kurzen Abstimmungswege mit den Kolleginnen und Kollegen in der BUA-Geschäftsstelle. Mein Büro ist mittig platziert, da kommt wirklich jeder mal vorbei und so bekommen wir auf die Schnelle vieles geklärt. Insofern erlebe ich beides gleichzeitig: Komplexität und Dynamik.

Wo würden Sie sagen, jetzt haben wir einen Schritt in Richtung vertrauensvolle Zusammenarbeit geschafft?

Da gibt es zum Glück viele Beispiele – ich sehe allein über die letzten Monate bereits eine Entwicklung. Kolleginnen und Kollegen, die länger dabei sind, bestätigen das. In diesem Frühjahr haben wir beispielsweise die BUA Postdoc Academy gegründet – ein Projekt, welches wir von der Kooperationsplattform heraus steuern und eine Struktur, die allen Postdocs der Verbundpart-



Meine Aufgabe ist es, die Dialogräume zu schaffen, in denen unser Angebot für die Zukunft entsteht. Und hier denken wir größer, sehen unsere Mission über Exzellenzförderrunden hinweg “

nerinnen offensteht. Die Resonanz in der Zielgruppe ist groß. Die Verbundpartnerinnen schaffen gemeinsam einen großen Mehrwert für sich und für ihre jungen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler am Standort und hätten für sich das jeweils weder in der Zeit noch in der Dimension aufbauen können. Wenn solche Projekte erfolgreich funktionieren, schweift das zusammen und es entsteht Vertrauen in den Mehrwert dieser Strukturen.

Die BUA ist Gewinnerin der Exzellenzstrategie. Wie wollen Sie bewirken, dass sich dieser Erfolg bei der Exzellenzrunde 2026 wiederholt?

Die Exzellenzstrategie ist ein Wettbewerb mit eigenen Regeln. Der Wissenschaftsrat wird Gutachterinnen und Gutachter beauftragen, die das Erreichte in Berlin und unser Angebot für die Zukunft bewerten werden. Meine Aufgabe ist es daher, nun die Dialogräume zu schaffen, in denen dieses Zukunftsangebot entsteht. Und hier denken wir größer, sehen unsere Mission über Exzellenzförderrunden hinweg. Unter Einbindung des Berliner Ökosystems in seiner Breite versuchen wir ein gemeinsames Bild zu schaffen, wie die Berliner Wissenschaft – auch als bundesweiter Impulsgeber – im Jahr 2035 aufgestellt sein soll, um zum Gelingen der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Transformationen beizutragen. Wir werden natürlich mit der Erfahrung aus der aktuellen Förderrunde prüfen, welche Kooperationen dafür erforderlich sind, welche Strukturen im Verbund zielgerichteter für die Spitzenforschung funktionieren und wo die Kernaufgaben jeweils allein besser angegangen werden können. Ich bin aber überzeugt, dass mehr Kooperation und damit mehr BUA gerade im Hinblick auf die großen Transformationen Teil der Lösung ist und die Exzellenzstrategie wiederum der Ort ist, um dieses Angebot zu machen. //



Alexandra-Gwyn Paetz:



Wissenschaft braucht Management, weil Management Kräfte für die Wissenschaft freisetzt.

Ich bin gerne Wissenschaftsmanagerin, weil ich für Wissenschaft und für professionelles Management brenne.

Das behindert meine Arbeit als Wissenschaftsmanagerin: Technische Probleme. Funktionierende Technik, schneller Service und mehr Digitalisierung würden meinen Arbeitsalltag sehr entspannen.

Hier ist ein Umdenken in Wissenschaftseinrichtungen notwendig: Strategiefähigkeit und Leadership werden unterschätzt.

Das können Wissenschaft und Wissenschaftsmanagement aus meiner Sicht nicht leisten, darum

muss sich die Politik kümmern: Darum, die rechtlichen und finanziellen Rahmenbedingungen zu setzen. Wir dürfen die internationale Wettbewerbsfähigkeit nicht verlieren. Das heißt nicht zwingend mehr Geld, sondern beispielsweise mehr Eigenverantwortung der Universitäten beim Einsatz der Mittel.

Darauf bin ich stolz: Auf meine Tochter.

Das möchte ich als Wissenschaftsmanagerin noch erreichen: Die Potenziale des Wissenschaftsstandorts Berlin über die BUA zu entfalten.

Wenn ich wieder vor der Wahl stünde, ins Wissenschaftsmanagement zu wechseln, würde ich wieder durch diese Tür gehen.