

Leibniz-Führungskolleg 2-2022

Dokumentation

„Lernen aus Krisen – Stärkung organisationaler Resilienz in der Leibniz-Gemeinschaft“

30. September / 1. Oktober 2022, ZEW Mannheim

Teilnehmende

Martina Brockmeier Präsidentin der Leibniz-Gemeinschaft

Bettina Böhm Generalsekretärin der Leibniz-Gemeinschaft

Teilnehmende mit Impulsvortrag

Kees Boersma Vrije Universiteit Amsterdam; Ko-founder der Crisis Resilience Academy of the Institute for Societal Resilience

Lisandra Flach ifo Institut – Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung; Leiterin ifo Zentrum für Außenwirtschaft

Oliver Ibert Leibniz-Institut für Raumbezogene Sozialforschung (IRS); Wissenschaftlicher Direktor

Thomas Kohl ZEW – Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung; Kaufmännischer Direktor

Stefan Kroll Leibniz-Institut Hessische Stiftung Friedens- und Konfliktforschung (HSFK); Leiter Wissenschaftskommunikation

Rainer Lange Wissenschaftsrat; Leiter der Abteilung Forschung

Klaus Lieb Leibniz-Institut für Resilienzforschung (LIR); Wissenschaftlicher Geschäftsführer

Thomas Schröder Leibniz-Institut für Kristallzüchtung (IKZ); Wissenschaftlicher Direktor

Teilnehmende ohne Impulsvortrag

<i>Ulf Breuer</i>	Leibniz-Institut für Verbundstoffe (IVW); Wissenschaftlicher Geschäftsführer
<i>Muriel Büsser</i>	Leibniz-Institut für Finanzmarktforschung SAFE; Kaufmännische Direktorin
<i>Rainer Danielzyk</i>	ARL – Akademie für Raumentwicklung in der Leibniz-Gemeinschaft; Generalsekretär
<i>Daniel Hess</i>	Germanisches Nationalmuseum (GNM); Generaldirektor
<i>Heribert Hofer</i>	Leibniz-Institut für Zoo- und Wildtierforschung (IZW); Wissenschaftlicher Direktor
<i>Sebastian Lentz</i>	Leibniz-Institut für Länderkunde (IfL); Wissenschaftlicher Direktor
<i>Katja Linke</i>	Leibniz-Institut für Virologie (LIV); Administrative Direktorin
<i>Iris Pigeot</i>	Leibniz-Institut für Präventionsforschung und Epidemiologie – BIPS; Wissenschaftliche Direktorin
<i>Maren Röger</i>	Leibniz-Institut für Geschichte und Kultur des östlichen Europa (GWZO); Wissenschaftliche Direktorin
<i>Klement Tockner</i>	Senckenberg Gesellschaft für Naturforschung (SGN); Generaldirektor

Geschäftsstelle der Leibniz-Gemeinschaft

<i>Katharina Brücher</i>	Assistentin Referat Wissenschaft
<i>Sylvaine von Franqué</i>	Assistentin der Generalsekretärin
<i>Ricarda Opitz</i>	Leiterin Referat Wissenschaft
<i>Julia Schmid</i>	Wissenschaftliche Referentin
<i>Veronika Thanner</i>	Leiterin des Präsidialstabs

Programm

Freitag,	30. September 2022
-----------------	---------------------------

13:00	Gemeinsamer Mittagsimbiss
14:00	Begrüßung Bettina Böhm
14:15	Zooming out: Globale und nationale Resilienz aus unterschiedlichen Perspektiven Impulse: Stefan Kroll (HSFK): Multiple Krisen als politische Herausforderung in einer sich entflechtenden Welt Rainer Lange (Wissenschaftsrat): Wissenschaft gestalten unter dynamischen und unsicheren Bedingungen Zooming in: Einführung Organisationale Resilienz Die neun Resilienzschlüssel nach ISO
16:00	Pause
16:30	Fortsetzung Zooming in: Organisationale Resilienz <i>Diskussion in Gruppen</i> Strategien im Umgang mit Krisen: Was folgt für die Arbeit in der Wissenschaft und der Leibniz-Gemeinschaft? Impulse: Oliver Ibert (IRS): Nachgefragt in der Krise. Gut beraten unter Ausnahmebedingungen Klaus Lieb (LIR): Psychische Resilienz fördern im Institutsalltag
18:00	Reflexion Tag 1 <i>Alle Teilnehmenden mit der Präsidentin, Martina Brockmeier</i>
19:30	Gemeinsames Abendessen

Samstag, 1. Oktober 2022

9:00 **Mit neuen Technologien durch die Krise**

Impulse:

Kees Boersma (Crisis Resilience Academy of the Institute for Societal Resilience): How new technologies and innovations are used to improve crisis management and governance

Lisandra Flach (ifo) und Thomas Schröder (IKZ): Notwendigkeit und Sicherung technologischer Souveränität aus ökonomischer und technologischer Perspektive

11:00 **Pause mit Fototermin**

11:30 **Erfahrungsaustausch zur veränderten Arbeitswelt an den Leibniz-Instituten**

Impuls:

Thomas Kohl (ZEW): New Work am ZEW

12:30 **Schlussbetrachtung und Ausblick**

13:00 **Gemeinsamer Mittagsimbiss**

Zooming out: Globale und nationale Resilienz aus unterschiedlichen Perspektiven

Stefan Kroll (HSFK): *Multiple Krisen als politische Herausforderung in einer sich entflechtenden Welt*

Zu Beginn des Kollegs stellt Stefan Kroll grundsätzliche Überlegungen zur Natur von Krisen an:

- Wann ist eine Situation krisenhaft?
- Was sind Merkmale einer Krise?
- Was ist der Unterschied zwischen einer latenten und einer akuten Krise?
- Was kennzeichnet eine Katastrophe im Unterschied zur Krise?

Es wird die Notwendigkeit eines kontinuierlichen, auf Vertrauen basierenden Dialogs zwischen Gesellschaft, Politik und Wissenschaft unterstrichen, insbesondere in Krisenzeiten. Hier seien Qualitätsstandards in der Wissenschaftskommunikation unerlässlich. In der Diskussion wird insbesondere die Frage erörtert, ob und wie während einer latenten Krise durch gute Kommunikation sichergestellt werden kann, dass wissenschaftliche Erkenntnisse und darauf basierende Einschätzungen politisch und gesellschaftlich durchdringen können und so möglicherweise das Entstehen einer akuten Krise verhindert werden kann. Dabei wird auf die Bedeutung guter Standards für die Wissenschaftskommunikationspraxis hingewiesen.

Rainer Lange (Wissenschaftsrat): *Wissenschaft gestalten unter dynamischen und unsicheren Bedingungen*

Der Impuls nimmt Bezug auf das Positionspapier des Wissenschaftsrats *Impulse aus der COVID-19-Krise für die Weiterentwicklung des Wissenschaftssystems in Deutschland*. Rainer Lange stellt die sechs identifizierten Bereiche vor, die für die Resilienz des Wissenschaftssystems ausschlaggebend seien und weist auf Zielkonflikte mit weiteren bestehenden Zielen, etwa der Effizienz- oder Wettbewerbsorientierung hin. Es stehe die Frage im Raum, inwieweit man versuchen solle, Resilienz zu messen und diesem Ziel Mittel zu widmen. In diesem Fall jedoch müsse man die Zielerreichung überprüfen und würde somit Resilienz künftig etwa neben Exzellenz und Impact als weitere zu messende und zu überprüfende Dimension in die Bewertung von Forschungsleistungen aufnehmen. In der Diskussion wurde Letzteres als nicht wünschenswert eingeordnet, weshalb Resilienz eher in Strategieprozesse einfließen und als Reflexionsbegriff dienen solle. Dabei gehe es, so Rainer Lange, auch um die Frage „Was wollen wir bewahren?“.

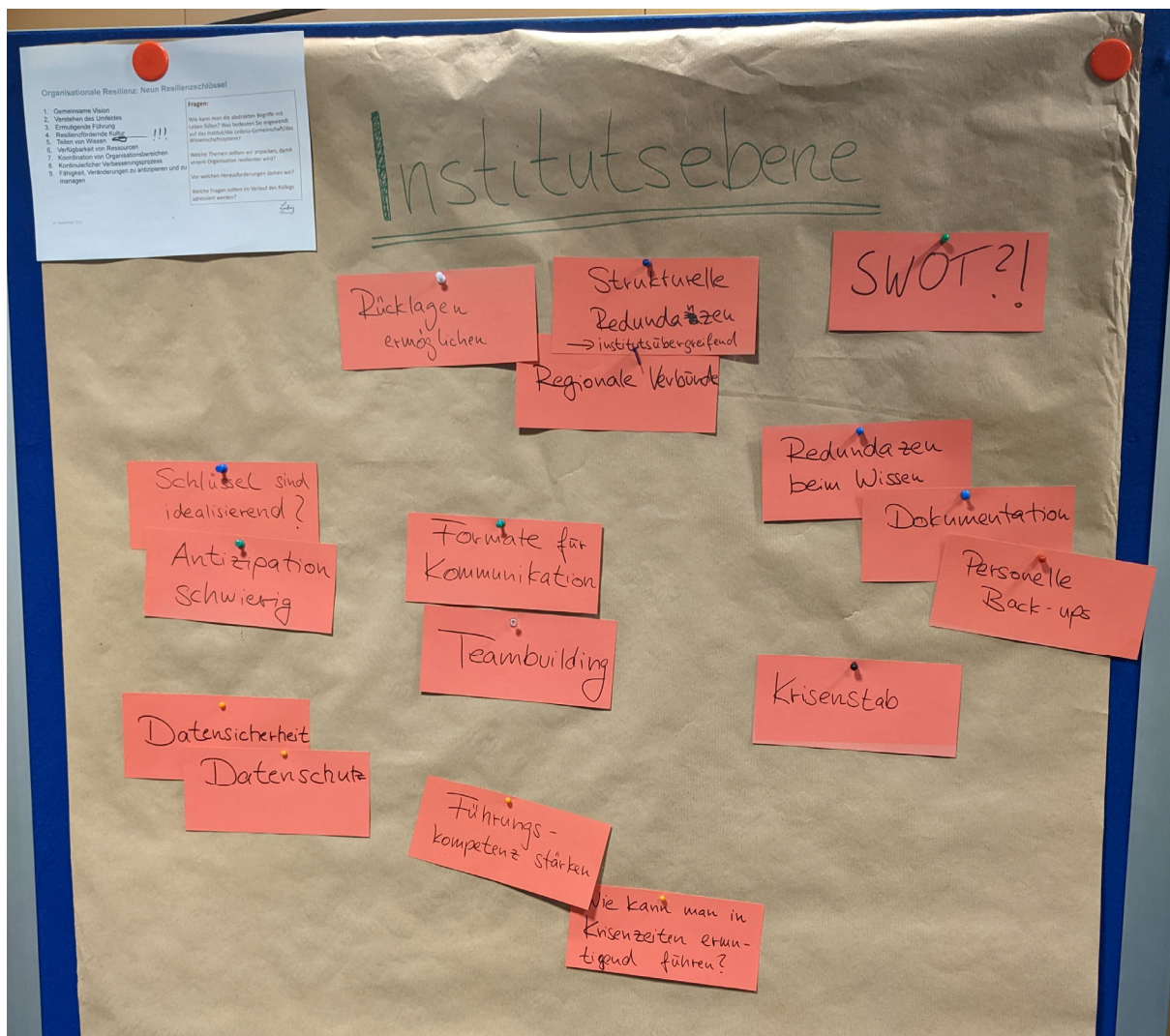
Zooming in: Einführung Organisationale Resilienz

Julia Schmid (Geschäftsstelle): Die neun Resilienzschlüssel nach ISO

Zur Einstimmung auf die gemeinsame Reflexion über organisationale Resilienz werden die neun Resilienzschlüssel nach ISO Norm 22316 vorgestellt.

In zwei Gruppen wird folgenden Leitfragen nachgegangen, zum einen auf Ebene der Institute, zum anderen auf Ebene der Leibniz-Gemeinschaft:

- Was bedeuten die Resilienzschlüssel angewandt auf das Institut/die Leibniz-Gemeinschaft?
- Welche Themen sollten angesprochen werden, damit unsere Organisation resilienter wird?
- Vor welchen Herausforderungen stehen wir?



Strategien im Umgang mit Krisen: Was folgt für die Arbeit in der Wissenschaft und der Leibniz-Gemeinschaft?

Oliver Ibert (IRS): *Nachgefragt in der Krise. Gut beraten unter Ausnahmebedingungen*

In dem Vortrag von Oliver Ibert werden nochmals die verschiedenen Begriffe der Krise und ihrer Phasen aufgegriffen. Übliche Beratung fände insbesondere in latenten Krisen statt. In akuten Krisen seien dann schnelle Entscheidungen vonnöten, weshalb sich die Rolle der (wissenschaftlichen) Berater/innen verändern würde hin zu Quasi-Entscheidern. Damit stelle sich auch die Frage, wer die Beraterinnen und Berater auswähle. Oftmals seien Beraterinnen und Berater überrascht von der Krisendynamik und schlecht auf die Beratungserfordernisse in akuten Lagen vorbereitet. Der Erwerb von Grundkenntnissen im Krisenmanagement seitens der wissenschaftlichen Beraterinnen und Berater sei daher unerlässlich. In akuten Lagen

- ändert sich das Verhältnis von Beratung und öffentlicher Kommunikation
- verschwimmen die Grenzen zwischen Beratung und Entscheidung
- gibt es weniger Toleranz für die fundamentalen Unsicherheiten des Forschungsprozesses
- weist persönliches Vertrauen den Weg in fachfremde Beratung
- ist ein hohes Maß an Kontingenz und Zukunftsoffenheit vorhanden.

Klaus Lieb (LIR): *Psychische Resilienz fördern im Institutsalltag*

Klaus Lieb führt das Konzept der individuellen Resilienz als Aufrechterhaltung oder schnelle Rückgewinnung der psychischen Gesundheit während oder nach Stressorexposition ein. Die Fähigkeit, mit Stressfaktoren gut umzugehen, ändert sich im Laufe des Lebens und kann erlernt werden. Gewissermaßen gibt es eine „Stressimpfung“ in dem Sinn, dass die Bewältigung von Krisen die Fertigkeiten zur späteren Stressbewältigung stärkt. Es ist sogar möglich, dass Krisen Veränderungs- und Wachstumsprozesse initiieren. Chronischer Stress jedoch gilt als Risiko für eine psychische Erkrankung. Es werden Zahlen zu psychischen Belastungen an außeruniversitären Forschungseinrichtungen vorgestellt, sowie generell während der COVID-19-Pandemie und Risiko- und Schutzfaktoren benannt. In Bezug auf das resilienzfördernde Verhalten von Führungskräften wird deren Vorbildwirkung, die Bedeutung von offenen Mitarbeitergesprächen und guter Betreuung sowie die Notwendigkeit, für die Belastungsgefährdungen, insbesondere bei vulnerablen Gruppen, sensibilisiert zu sein, betont. Grundsätzlich spielt die Arbeitskultur an einem Institut eine große Rolle. Resilienzfördernd sind hierbei

- Urlaubs- und Erholungskultur statt Präsentismus
- hierarchiearme Kommunikation
- Fehlerkultur
- gemeinsame Events des Instituts u.ä.

Im Rahmen der anschließenden **Diskussion** weist Heribert Hofer auf die Herausforderungen hin, mit denen die Leibniz-Gemeinschaft in der Vergangenheit bereits konfrontiert war und dabei ihre Resilienz schon einige Male demonstrieren konnte.

Mit neuen Technologien durch die Krise

Kees Boersma (Crisis Resilience Academy of the Institute for Societal Resilience): How new technologies and innovations are used to improve crisis management and governance

Kees Boersma beleuchtet die Notwendigkeit des guten Krisenmanagements und präsentiert in seinem Beitrag unter anderem Beispiele, wie sich technische Mittel, Daten, Social Media und Crowdsourcing einsetzen lassen, um das Risiko der Entstehung von Katastrophen zu verringern bzw. um besser mit den Folgen einer Katastrophe umzugehen. So hilft etwa die Plattform Ushahidi, dezentral mit einem intuitiven und leicht zugänglichen Crowdsourcing- und Kartierungstool Informationen zusammenzutragen und im Katastrophenfall zielgerichtet zu reagieren, etwa bei Hilfsaktionen nach den Erdbeben in Haiti. Diese sogenannten „Digital Humanitarians“ können das Lagebild und die Entscheidungsfindung verbessern, jedoch sind sie kein Allheilmittel für soziale und organisationale Probleme.

Lisandra Flach (ifo): Notwendigkeit und Sicherung technologischer Souveränität aus ökonomischer Perspektive

In ihrem Vortrag geht Lisandra Flach auf verschiedenen Aspekte im Zusammenhang mit der Resilienz der deutschen Wirtschaft ein:

- Wie kann Deutschland seine strategische Souveränität wahren? Zu welchem Ausmaß ist das überhaupt wünschenswert?
- Können bestehende Zielkonflikte zwischen starker Außenhandelsorientierung und der Bedeutung von Sicherheit, Resilienz und Nachhaltigkeit in Krisenzeiten gelöst werden?
- Wie gelingt die richtige Balance zwischen Autonomie und Offenheit?
- Wie resilient ist die Deutsche Lieferkette?
- Was bedeutet Deglobalisierung für den Wohlstand in Deutschland und wie interagiert die internationale Verflechtung mit Krisen wie der Corona-Pandemie?

In der Diskussion wird die Bedeutung von Sprunginnovationen und der Kreislaufwirtschaft beleuchtet. Einmal mehr wird die Bedeutung der Politikberatung betont und die damit verbundenen Schwierigkeiten mit den wissenschaftlichen Erkenntnissen durchzudringen.

Thomas Schröder (IKZ): Notwendigkeit und Sicherung technologischer Souveränität aus technologischer Perspektive

Thomas Schröder skizziert die Bereiche, in denen das IKZ Forschung betreibt, die Anwendungsmöglichkeiten und die daraus (potentiell) entstehenden Produkte. Es wird über existierende Abhängigkeiten in Bezug auf Rohstoffe diskutiert, sowie über die Problematik, die sich ergibt, wenn durch Forschungsk Kooperationen Wissen in Länder gelangt, die sich ihrerseits nicht kooperativ verhalten und nicht dieselben demokratischen Werte vertreten. Aktuell werden die internationalen Abhängigkeiten, die auch Frau Flach in ihrem Vortrag aufgezeigt hat, besonders sichtbar und scheinen nach Jahrzehnten der intensivierten Globalisierung zunehmend nachteilig. Die Anfälligkeit für Unterbrechungen der globalen Lieferketten und die damit verbundenen wirtschaftlichen Folgen sind von großer nationaler und europäischer Bedeutung. Einige der Einrichtungen der Leibniz-Gemeinschaft haben das Strategieforum „Technologische Souveränität“ initiiert, um die verschiedenen Perspektiven innerhalb der Leibniz-Gemeinschaft zu diesem wichtigen Thema zusammen zu bringen und ihm Sichtbarkeit zu verleihen. Langfristig stellt das politische Ziel die Gewährleistung und Wiedererlangung der technologischen Souveränität in Europa für identifizierte Schlüsselbranchen dar.

Erfahrungsaustausch zur veränderten Arbeitswelt an den Leibniz-Instituten

Impulsvortrag:

Thomas Kohl (ZEW): New Work am ZEW

Thomas Kohl berichtet über die Anpassungen der Arbeitsbedingungen an die auch durch die Corona-Pandemie veränderten Rahmenbedingungen, die das ZEW vorgenommen hat. Auch die Ansprüche und die Einstellungen in Bezug auf die Erwerbsarbeit, die bei den jüngeren Beschäftigten vorherrschen, bedingen eine veränderte Arbeitsweise. Das ZEW verfolgt das Konzept des Campus als Leitidee, ergänzt durch eine moderne technische Ausstattung der Räume, neue digitale Kommunikationsformate und Produktivitätsumgebungen. Die Anwesenden diskutieren über modernes Führungsverhalten, das an die veränderte Arbeitsumgebung angepasst sein sollte, um die Attraktivität der Leibniz-Einrichtungen als Arbeitgeber zu erhalten und gute Arbeitsergebnisse bei den Beschäftigten zu erzielen.

Schlussbetrachtung und Ausblick

Resilienz sollte als Reflexionsbegriff in Strategieprozesse der Leibniz-Gemeinschaft einfließen. Dabei geht es nicht nur um Reaktion auf (latente oder akute) Krisen, sondern auch um eine proaktive Weiterentwicklung gemeinsamer Visionen und Stärkung der Handlungsfähigkeit einzelner Einrichtungen und der Leibniz-Gemeinschaft insgesamt. Wesentliche Elemente sind das Handeln in Verbänden, der Ausbau und die verstärkte Nutzung interdisziplinärer Kompetenzen sowie eine positive und zukunftsgerichtete Arbeits- und Führungskultur.

Gruppenfoto

