

Bericht der „DIW External Advisory Group“ mit dem Vorstand des DIW

Mitglieder der EAG: Christiane Neumann, Stefan Profit, Jörg Rocholl,
Kerstin Schneider, Friedrich Schneider

I. Mandat und Arbeit der External Advisory Group

Der Vorstand des DIW hatte dem Kuratorium des DIW für dessen Sitzung am 21. November 2019 vorgeschlagen, einen Unterausschuss – die External Advisory Group (EAG) – einzusetzen. Sie soll den Prozess zur Vorbereitung einer Satzungsänderung begleiten und den Vorstand bei diesem Vorhaben unterstützen. Hierzu gehört auch die Ausarbeitung einer Definition zu den jeweiligen Rechten und Pflichten des Vorstands und der Mitarbeiter*innen. Die EAG soll beratend und begleitend für das Kuratorium tätig sein. Das Mandat der EAG ergibt sich im Wortlaut aus dem **Kuratoriumsbeschluss vom 21. November 2019:**

*Das Kuratorium beschließt einstimmig die Einsetzung der External Advisory Group. Sie dient zur Unterstützung und Beratung des DIW Berlin zur Planung und Ausgestaltung der Struktur und den sich daraus ggfs. ergebenden Erfordernissen der geplanten Satzungs-
novelle. Aufsetzend auf den bestehenden Strukturen, den Ergebnissen der Evaluierung und dem bisherigen Prozess zur Ausgestaltung der Strategie 2025, sollen Vertreter der Zuwendungsgeber und institutsnahe, externe Expert*innen als Ratgeber in die – aufsetzend auf die Evaluierungsergebnisse – erforderliche Weiterentwicklung der inhaltlich-strategischen Ausrichtung, einschließlich deren Umsetzung in Strukturen und Governance – eingebunden werden. In diesem Kontext soll ebenso die erforderliche Finanzstruktur berücksichtigt werden, die zu einem ausgeglichenen Haushalt führt. Die Einsetzung der External Advisory Group könnte auch in der Form eines Unterausschusses des Kuratoriums erfolgen, wobei die Teilnahme dann grundsätzlich allen Kuratoriumsmitgliedern offenstehen sollte und ggfs. Abteilungsleitungen des DIW und weitere ex-officio-Gäste ebenfalls*

28 *eingeladen werden können. Die External Advisory Group berichtet dem DIW-Kuratorium*
29 *bis zur Sitzung im Frühjahr 2020.*

30 Die EAG als Ganzes, aber auch die einzelnen Mitglieder der EAG haben zahlreiche
31 Gespräche mit dem Vorstand, den Leitungen der wissenschaftlichen und nicht-
32 wissenschaftlichen Abteilungen, der Personalvertretung und Mitgliedern des Wis-
33 senschaftlichen Beirats des DIW geführt.

34 **Die EAG hat den vorliegenden Bericht im Zuge ihrer Arbeit mit dem Vorstand des**
35 **DIW beraten und abgestimmt.**

36 Die Sitzungen der EAG fanden statt am

- 37 • 03.12.2019: Auftakttelefonkonferenz
- 38 • 16.12.2019: Auftaktsitzung, telefonische Zuschaltung des Kuratoriumsvorsit-
39 zenden, Gespräch mit DIW-Vorstand, Gespräch mit Leitungen der wissen-
40 schaftlichen Abteilungen
- 41 • 17.01.2020: Sitzung, Gespräch mit dem DIW-Vorstand, Gespräch mit dem
42 Vorsitzenden des DIW-Personalrats
- 43 • 14.02.2020: Sitzung, Gespräch mit dem DIW-Vorstand
- 44 • 02.03.2020: Telefonkonferenz
- 45 • 09.03.2020: Klausursitzung der EAG, Gespräch mit DIW-Vorstand
- 46 • 10.03.2020: Redaktionssitzung und anschl. schriftlicher Umlauf
- 47 • 09.04.2020: Telefonkonferenz, Absprache weiteres Verfahren
- 48 • 16.04.2020: Videokonferenz, Redaktionssitzung
- 49 • 30.04.2020: Videokonferenz, Schlussredaktion des Berichts
- 50 • 04.05.2020: Videokonferenz, Fortsetzung Schlussredaktion
- 51 • 11. 05.2020: Vorabversendung des Berichts an den DIW-Vorstand
- 52 • 18.05.2020: Videokonferenz, Beratung des Berichts mit dem DIW-Vorstand
- 53 • 19.05.2020: Schriftliche Abstimmung der finalen Version des Berichts

54 Geplant ist die fristgerechte Übersendung des Berichts der EAG zur Kuratori-
55 umssitzung am 1. Juli 2020.

56 **II. Das DIW – Exzellenz an der Schnittstelle von Wirtschafts- und Sozialwissenschaf-** 57 **ten mit profilierter Politikberatung**

58 Als größtes deutsches Wirtschaftsforschungsinstitut betreibt das DIW Forschung
59 Wissenstransfer und Nachwuchsförderung in den Wirtschafts- und Sozialwissen-
60 schaften. Das Institut zeichnet sich – auch im Vergleich zu den anderen Wirtschafts-
61 forschungseinrichtungen der Leibniz-Gemeinschaft – durch eine konsequent multi-
62 disziplinäre Ausrichtung aus. Mit dem Sozioökonomischen Panel (SOEP) verfügt das
63 DIW über eine weltweit führende wissenschaftliche Dateninfrastruktur für die Wirt-
64 schafts- und Sozialwissenschaften. Das DIW ist mit derzeit über zwanzig gemeinsa-
65 men Berufungen fest in der Berliner Wissenschaftslandschaft verankert, arbeitet eng
66 mit anderen Leibniz-Einrichtungen zusammen und verfügt nicht zuletzt durch seinen
67 Standort in Berlin über eine hohe Sichtbarkeit im öffentlichen Diskurs.

68 Der aktuelle Evaluierungsbericht der Leibniz-Gemeinschaft attestiert dem DIW ein
69 sehr gutes Gesamtergebnis und betont die erreichten, vielfältigen strukturellen und
70 inhaltlichen Weiterentwicklungen, die Verbesserung der wissenschaftlichen Leistun-
71 gen sowie die erfolgreiche Überführung der wissenschaftlichen Erkenntnisse in die
72 wissenschaftliche Politikberatung und die öffentliche Diskussion.

73 Von den neun Abteilungen werden eine als „sehr gut bis exzellent“, sieben als „sehr
74 gut“ und eine als „gut bis sehr gut“ bewertet. Das SOEP erhält für seine international
75 führende Rolle in der Bereitstellung von Längsschnittdaten für die Wirtschafts- und
76 Sozialwissenschaften eine „exzellente“ Bewertung.

77 Trotz dieser erfolgreichen Forschungs- und Transferarbeit besteht im Institut Re-
78 formbedarf, der sowohl auf die hergebracht unausgeglichene Organisationsstruk-

79 turen als auch auf das verbesserungsbedürftige Finanzcontrolling zurückzuführen
80 ist. Entsprechende Reformen sind wichtig, um die Strategie 2025 des Instituts zu
81 entwickeln und die Empfehlungen der Evaluierungskommission umzusetzen.

82 Zur erfolgreichen Weiterentwicklung und Sicherung der Zukunftsfähigkeit des DIW
83 ist deshalb die Etablierung neuer Strukturen erforderlich und dringlich. Deren Ziel ist
84 es, stärkere Transparenz, Partizipation und Verbindlichkeit zwischen Vorstand und
85 wissenschaftlichen Abteilungen – einschließlich einer klaren Zuweisung und Wahr-
86 nehmung von Verantwortlichkeiten – zu ermöglichen. Mittel- und langfristig könn-
87 ten so sogar die finanziellen Spielräume erhöht werden.

88 Die im Zusammenhang mit der Evaluierung im Institut erarbeiteten Eckpunkte der
89 Strategie 2025 identifizieren zur weiteren inhaltlichen Profilierung des DIW die Be-
90 reiche „Wirtschaftliche und gesellschaftliche Integration in Europa“, „Zukunftssiche-
91 rung und Nachhaltigkeit“ sowie „Lebensqualität und Verteilung“ als programmatisch
92 strukturierend. Als Zielstruktur eines mittelfristig angelegten inkrementellen Prozes-
93 ses könnten künftig deshalb Programmbereiche die bisherigen Cluster ablösen, die
94 eher als informelle thematische Klammer denn als inhaltlich-koordinierendes Steue-
95 rungsinstrument fungierten. Sowohl mit Blick auf die Profilschärfung und Bündelung
96 der wissenschaftlichen Stärken als auch auf eine mögliche größere finanzielle Flexi-
97 bilität wird eine Stärkung der strukturellen, inhaltlichen und finanziellen Steuerungs-
98 funktion dieser Programmbereiche gegenüber den bisherigen Clustern für sinnvoll
99 erachtet. Abteilungen behalten ihre Rolle als Träger der wissenschaftlichen Arbeit,
100 sollten aber in dieser Zielstruktur in den jeweiligen Programmbereichen zusammen-
101 geführt und in ihrer Vielzahl schrittweise konsolidiert werden. Auf der Ebene der
102 Programmbereiche werden im Programmbudget entsprechend der Regularien der
103 Leibniz-Gemeinschaft auch die Leistungsziele definiert sowie die entsprechenden
104 Aufwände und Erträge abgebildet.

105 **III. Weiterentwicklung in eine zukunftsgerichtete Institutsorganisation**

106 Träger der wissenschaftlichen Arbeit im DIW sind und bleiben die wissenschaftlichen
107 Abteilungen. Sie werden aber zur Zusammenarbeit und gemeinsamen Steuerung auf
108 der Ebene neu geschaffener Programmbereiche verpflichtet. Strukturell sollte die
109 Organisation des DIW auf die neuen Programmbereiche als der Ebene zwischen Vor-
110 stand und Abteilungen gestützt werden, auf der eine wissenschaftliche und vor al-
111 lem die administrative Koordination ansetzt.

112 Durch die schrittweise Zuordnung von Abteilungen zu Programmbereichen wird die
113 Governance perspektivisch effektiver. Programmbereichs-Koordinatoren sollten die
114 strategische Entwicklung unter den angeschlossenen Abteilungen im Blick behalten
115 und moderieren. Sie sollten vor allem für das operative Monitoring nach dem Pro-
116 grammbudget und für die budgetäre Steuerung der Abteilungen innerhalb der Pro-
117 grammbereiche verantwortlich sein. Auf der Ebene der Programmbereiche sollte
118 eine Position zur operativen Unterstützung der Koordinatoren in der Vermittlung
119 zwischen wissenschaftlichen und administrativen Belangen angesiedelt werden, die
120 aus einer Verlagerung der bisher beim Vorstand angesiedelten Koordinierungsrefe-
121 rent*innen kostenneutral gewonnen werden könnte.

122 Die konstituierende Rolle der wissenschaftlichen Abteilungen als Träger der wissen-
123 schaftlichen Arbeit, die sich u.a. in der Bereitstellung planbarer Jahresbudgets durch
124 den Vorstand manifestieren muss, sollte in der Satzung des DIW ausdrücklich fest-
125 gehalten werden.

126 Gleichzeitig hat sich die wissenschaftliche Arbeit am DIW im Laufe der Zeit stark
127 ausdifferenziert. Die Zahl der Abteilungen ist heute auffallend groß. Obwohl der wis-
128 senschaftliche Facettenreichtum im DIW beeindruckend und auch eine Stärke des
129 Instituts ist, erschwert er doch die operative und strategische Steuerung. Die Zu-
130 sammenführung in wissenschaftlich koordinierende Programmbereiche sollte ver-

131 knüpft werden mit einer schrittweisen Konsolidierung der Zahl der wissenschaftli-
132 chen Abteilungen, soweit strukturelle und personelle Veränderungen im Institut dies
133 als Teil eines übergreifenden Change-Prozesses ermöglichen. Daraus folgt, dass
134 Neuberufungen in Abteilungsleitungen immer mit einer Überprüfung der jeweiligen
135 Denomination zu verbinden sind.

136 **IV. Strukturen für eine neue Governance**

137 Die vorgeschlagenen organisatorischen Veränderungen im DIW müssen ihren Nie-
138 derschlag auch in der Leitungsstruktur finden, etwa in einem erweiterten Vorstand.
139 Diese Erweiterung verfolgt das Ziel eine klarere Abgrenzung und Definition der je-
140 weiligen Verantwortlichkeiten der verschiedenen Führungsebenen im Institut her-
141 beizuführen. Diese Veränderungen sollen die Koordination und die Entscheidungs-
142 findung zwischen Vorstand, Programmbereichen und wissenschaftlichen Abteilun-
143 gen vertiefen. Dies verbessert die Mitwirkung, erhöht die Transparenz, die Verläss-
144 lichkeit und die Akzeptanz von Vorstandsentscheidungen.

145 Die EAG hält nach intensiven Diskussionen zwei Wege für die Erweiterung des DIW-
146 Vorstands für gangbar: (a) die Schaffung der Position eines vierten Vorstandsmit-
147 glieds „Wissenschaftliche Koordinierung“ oder (b) die Erweiterung des Vorstands um
148 die Koordinator*innen der neu geschaffenen Programmbereiche. Die Einrichtung
149 eines vierten Vorstandsmitglieds ist weniger komplex und kurzfristiger umsetzbar,
150 während die Erweiterung des Vorstands um die Programmbereichskoordinatoren
151 die Etablierung und Bewährung der oben vorgeschlagenen Organisationsreform vo-
152 raussetzt, aber auch weitere grundlegende Veränderungen der Strukturen erfordern
153 würde. Daher wäre es auch denkbar, beide Governance-Optionen sequenziell als im
154 Rahmen eines längerfristigen Entwicklungsprozesses zu verwirklichen, d.h. zunächst
155 die Schaffung eines vierten Vorstandsmitglieds in Verbindung mit der oben be-
156 schriebenen Organisationsstruktur und die spätere Erweiterung des Vorstands um

157 die Programmbereichskoordinator*innen. Die beiden Vorschläge werden im Folgen-
158 den dargestellt.

159 **(a) Viertes Vorstandsmitglied**

160 Die EAG begrüßt den Vorschlag aus dem DIW, ein viertes Vorstandsmitglied „Wis-
161 senschaftliche Koordinierung“ zu berufen. Dieses Vorstandsmitglied hätte als we-
162 sentliche Aufgabe, die wissenschaftliche Koordinierung unter den Abteilungen selbst
163 und zwischen den Abteilungen und dem Vorstand zu koordinieren. Dies betrifft

- 164 • das wissenschaftliche Qualitätsmanagement,
- 165 • die Mitwirkung bei der Festlegung von Leistungskriterien,
- 166 • die Erstellung und das Monitoring der Programmbudgets unter wissenschaft-
167 lich-strategischen Gesichtspunkten,
- 168 • die Mitwirkung bei Personalentscheidungen,
- 169 • die Koordinierung gemäß der Drittmittelstrategie,
- 170 • die Mitwirkung bei der strategischen und finanziellen Steuerung für die Abtei-
171 lungsbudgets sowie
- 172 • die Mitwirkung bei der strategischen Gesamt-Entwicklung

173 Das vierte Vorstandsmitglied „Wissenschaftliche Koordinierung“ würde den Vor-
174 stand verstärken und die wichtige Scharnierfunktion zwischen dem Vorstand und
175 den Abteilungen als den Träger der wissenschaftlichen Arbeit des Instituts über-
176 nehmen.

177 Die Position des Vorstandsmitglieds „Wissenschaftliche Koordinierung“ muss fol-
178 gende Anforderungen erfüllen:

- 179 • Durch die Scharnierfunktion wird der Informationsfluss zwischen Vorstand
180 und Abteilungen, aber auch zwischen den Abteilungen und Programmberei-
181 chen systematisch verbessert und gegenseitige Verlässlichkeit und Transpa-
182 renz sichergestellt. Das vierte Vorstandsmitglied stärkt so einerseits den Vor-
183 stand, andererseits ist es Ausdruck einer partizipativen und transparenten In-
184 stitutskultur und festigt diese.
- 185 • Das vierte Vorstandsmitglied „Wissenschaftliche Koordinierung“ sollte ein
186 Vorstandsmitglied mit allen Rechten und Pflichten sein, d.h. es verfügt über
187 ein freies, nicht abgeleitetes Mandat und eine Amtszeit, die hinreichende Un-
188 abhängigkeit und Professionalisierung der Rollenwahrnehmung gewährleistet.
189 Die wissenschaftlichen Führungskräfte des DIW müssen in die Auswahlent-
190 scheidung für das neue Vorstandsmitglied eng eingebunden werden.
- 191 • Die persönlichen Anforderungen für das vierte Vorstandsmitglied sind erheb-
192 lich. Die Person muss sowohl über eine ausgewiesene wissenschaftliche Vita
193 als auch nachgewiesene Managementenerfahrung und über hohe Akzeptanz im
194 Institut verfügen. Sie muss in der Lage sein, als Führungskraft in der Instituts-
195 leitung Gesamtverantwortung für das DIW zu übernehmen. Andererseits bie-
196 tet die Position des vierten Vorstandsmitglieds eine exzellente Gelegenheit,
197 sich auch nach außen als „Vizepräsident*in“ des DIW sowohl wissenschaftlich
198 als auch beraterisch zu profilieren. Intern bringt die Position die hohe Verant-
199 wortung mit sich, die wissenschaftlichen Abläufe im DIW weiter voranzubrin-
200 gen und zu optimieren.
- 201 • Angesichts der auch in den kommenden Jahren begrenzten finanziellen Mit-
202 tel, aber auch wegen der Aufgabe der wissenschaftlichen Koordinierung zwi-
203 schen den Abteilungen und Programmbereichen sowie zwischen den Abtei-
204 lungen und dem Vorstand im Sinne einer Scharnierfunktion sollte für das vier-

205 te Vorstandsmitglied eine DIW-interne Lösung angestrebt werden. Interes-
206 senkonflikte durch eine gleichzeitige Funktion in Vorstand und Leitung einer
207 wissenschaftlichen Abteilung sind jedoch zu vermeiden.

208 Für die Verankerung des vierten Vorstandsmitglieds bedeutet dies, dass dessen Auf-
209 gaben – Rechte und Pflichten – wie auch die des gesamten Vorstands in der Satzung
210 bzw. der Geschäftsordnung/Geschäftsverteilung präzise festzuhalten sind. Die wis-
211 senschaftliche und finanzielle Eigenständigkeit des SOEP bleibt von der Vorstands-
212 erweiterung unberührt. Das vierte Vorstandsmitglied sollte im Rahmen einer DIW-
213 internen Ausschreibung unter den wissenschaftlichen Führungskräften des Instituts
214 ausgewählt werden. Hierzu sollte eine Auswahlkommission (Vorstand, Vertretung
215 der Abteilungsleitungen, Vertretung der Postdocs, Vertretung des wissenschaftli-
216 chen Beirats, sowie ohne Stimmrecht die Personal- und Gleichstellungsvertretung
217 des DIW und die Zuwendungsgeber) Vorschläge vorbereiten. Der Vorstand würde
218 dem Kuratorium einen daraus abgeleiteten Vorschlag unterbreiten. Die Bestellung
219 erfolgt durch das Kuratorium. Für die Amtszeit wird eine Dauer von drei Jahren mit
220 Verlängerungsmöglichkeit empfohlen.

221 Die Leitung der wissenschaftlichen Abteilung oder der Forschungsgruppe des beru-
222 fenen vierten Vorstandsmitglieds könnte kommissarisch durch andere Führungskräf-
223 te wahrgenommen werden. Hier bietet es sich an, die Unterstützungsstruktur der
224 neu etablierten Programmbereiche zu nutzen. Zudem müssen dem vierten Vor-
225 standsmitglied die notwendigen Ressourcen zur Erfüllung der Aufgabe als Vor-
226 standsmitglied sowie – im vertretbaren Umfang – zur Fortführung von eigenen For-
227 schungsprojekten gewährt werden. Nach Ablauf der Amtszeit sollte eine Rückkehr
228 auf die vorherige Position, z.B. die Leitung einer Abteilung, möglich sein.

229

230 **(b) Um Programmbereichskoordinator*innen erweiterter Vorstand**

231 Wie einleitend beschrieben, kann nach erfolgreicher Etablierung der Programmbe-
232 reiche, der Konsolidierung der wissenschaftlichen Abteilungen und der Erweiterung
233 um ein viertes Vorstandsmitglied perspektivisch eine alternative Vorstandserweite-
234 rung ins Auge gefasst werden. Die Programmbereichskoordinator*innen würden aus
235 dem Kreis der Abteilungsleitungen und auf deren Vorschlag – im Einvernehmen mit
236 dem Vorstand – ernannt und mit den entsprechenden Kompetenzen versehen. Spä-
237 ter könnten diese dann etablierten Funktionen auch im Rahmen von (Neu-) Beru-
238 fungen besetzt und damit als neue Führungsebene konsolidiert werden.

239 Daraus ergibt sich eine alternative Möglichkeit zur Schaffung eines *erweiterten Vor-*
240 *stands*, indem die Programmbereichskoordinator*innen qua Amt als dessen Mit-
241 glieder fungieren würden. Es würde die Transparenz zwischen dem (BGB)-Vorstand
242 und den Programmbereichen/Abteilungen zusätzlich erhöhen, wenn diese Ebene
243 direkt in einem *erweiterten Vorstand* mitwirken. Dies käme der Kultur des Umgangs
244 im DIW zugute, weil Deliberationen und Entscheidungen im Vorstand aus erster
245 Hand in den Abteilungen und vice versa im Vorstand berücksichtigt werden könn-
246 ten.

247 Es bestünde die Möglichkeit, den Vorstand des DIW als strategisches Führungsgre-
248 mium zu erweitern ohne dadurch den BGB-Vorstand in seiner Funktion als operati-
249 ves Führungsgremium mit rechtlicher Verantwortung gerichtlich und außergericht-
250 lich auszuweiten.

251 **V. Sicherung der Budgetverantwortung – Verlässliche Abteilungsbudgets**

252 Die Abteilungen als Träger der wissenschaftlichen Arbeit erhalten spätestens ab
253 2021 eine verlässliche eigene Grundausstattung. Die Abteilungen nehmen die Bud-
254 getverantwortung wahr und bewirtschaften sie gemeinsam und koordiniert in ihren

255 jeweiligen Programmbereichen (vgl. II). Für das SOEP ist für den Grund- und Dritt-
256 mittelhaushalt eine vollständige Haushaltstransparenz zu gewährleisten. Hierzu ist
257 eine getrennte Rechnungslegung zu prüfen. Bei der Budgetierung der Abteilungen
258 sind zwischen Vorstand und den Abteilungsleitungen zunächst einvernehmlich und
259 strategisch *abstrakte* Kriterien und Standards für die Bemessung der Budgets und
260 des Umgangs mit Drittmitteln zu entwickeln, die für alle Abteilungen gleichermaßen
261 gelten. Zu empfehlen wäre eine einfache Regelung etwa pro Kopf bzw. je VZÄ des
262 wissenschaftlichen Personals und ein allgemein geltender Verrechnungssatz für in-
263 terne Overheads bei der Einwerbung von Drittmitteln. Die Abteilungsbudgets wer-
264 den vorab ausgestattet und durch das zentrale Controlling jederzeit transparent un-
265 terstützt und nachvollzogen. Dabei müssen sich alle Abteilungen und die Pro-
266 grammbereiche derselben Instrumente bedienen. Insellösungen sind unbedingt zu
267 vermeiden. Maßgebend ist das zentrale Rechnungswesen und Controlling, das mit
268 geeigneten Instrumenten für diese Verfahrensweise auszustatten ist. Für die koordi-
269 nierende Administration der den Abteilungen zugewiesenen Budgets und der Dritt-
270 mittel wird auf der Ebene der Programmbereiche eine Unterstützungsstruktur ange-
271 siedelt, die mit der Verwaltung eng zusammenarbeitet und ihr gegenüber die wis-
272 senschaftlichen Belange „übersetzt“.

273 Zusammenfassend sind für das Gelingen der beschriebenen Organisations- und Lei-
274 tungsreformen hinsichtlich der Budgets unerlässlich:

- 275 (1) Einführung eines einfachen und übersichtlichen Systems für die Finanzen,
- 276 (2) jährliche Zuweisung (im Herbst des Vorjahres) von Abteilungsbudgets und das
277 Gesamt-Budget auf der Ebene der neu festzulegenden Programmbereiche,
- 278 (3) klare Festlegung, über welche Höhe des Budgets und welche Personalent-
279 scheidungen die Abteilungsleitungen jeweils eigenverantwortlich im gesetzli-
280 chen Haushaltsrahmen verfügen können,

- 281 (4) Entwicklung einer übergreifenden Drittmittelstrategie u.a. mit klarer Festle-
282 gung, für wie viele Projekte aus Drittmittel das DIW die Overheads trägt (Vor-
283 schlag: mindestens ein größeres Projekt pro Abteilung),
- 284 (5) Flexibilität bei der Verschiebung von Haushaltsmitteln einzelner Abteilungen
285 in einem Programmbereich und
- 286 (6) vierteljährliche Controllingberichte für die Abteilungen.

287 **VI. Moderne Verwaltung und leistungsfähiges Finanzcontrolling**

288 In den vergangenen Jahren hatten die nichtwissenschaftlichen Einheiten des DIW
289 das aus wissenschaftlicher Sicht sehr begrüßenswerte Wachstum des Instituts zu
290 bewältigen. Gleichzeitig stellen die Digitalisierung, rechenintensive analytische Me-
291 thoden, große Mikrodatsätze sowie neue Medien zur Vermittlung wissenschaftli-
292 cher und wirtschaftspolitischer Publikationen große Anforderungen an die Organisa-
293 tion und die IT. Das breite wissenschaftliche Spektrum mit zwölf Abteilungen und
294 komplexen Drittmittelstrukturen stellen auch das Rechnungswesen vor herausfor-
295 dernde Aufgaben. Um diese Herausforderungen zu bewältigen, muss sich die Ver-
296 waltung des DIW einer permanenten Modernisierung unterziehen.

297 Die Modernisierung und Weiterentwicklung der administrativen Dienstleistungen
298 für die Wissenschaft ist eine Daueraufgabe für den Vorstand, weil sie eine Grundvo-
299 raussetzung für die wissenschaftliche Leistungsfähigkeit darstellt: Die Einführung
300 eines einfachen und übersichtlichen Systems für die Finanzen.

301 Übereinstimmende, verlässliche und verbindliche Steuerungsinformationen erhöhen
302 die Effektivität und Effizienz des Managements und unterstützen die Abteilungslei-
303 stungen bei den Führungsaufgaben. Ihre Bereitstellung ist eine Kernaufgabe des Vor-
304 stands des DIW. In der Vergangenheit haben technische und personelle Engpässe
305 die Bereitstellung geeigneter Controlling-Instrumente und damit verlässlicher Steue-

306 rungsinformationen für das DIW insgesamt, besonders aber für Abteilungsbudgets
307 erschwert. Diese Schwierigkeiten müssen sehr dringend überwunden werden.

308 Die Lösung der Problematik des Finanzcontrollings ist der Schlüssel, die wissen-
309 schaftliche Leistungsfähigkeit und die Compliance im DIW zu sichern und weiter zu
310 entwickeln. Ziel ist die Bereitstellung von Steuerungsinformationen für die Leitun-
311 gen, gleichermaßen für den Vorstand und für die Abteilungsleitungen. Es ist not-
312 wendig, die Verwaltung für einen konsequenten Change-Prozess zu gewinnen, der
313 durch eine externe Beratung unterstützt werden sollte. Das Kuratorium sollte über
314 eine externe Expertise und Unterstützung entscheiden, die Erfahrungen auf dem
315 Feld des Finanzcontrollings – idealerweise von Leibniz-Instituten – besitzt.

316 Administrative Instrumente sollten so gewählt werden, dass sie eine dezentrale
317 Verwaltung der Budgets auf der Abteilungsebene ermöglichen, ebenso wie für die
318 Kosten- und Leistungsrechnung als Grundlage der Programmbudgets. MACH ist da-
319 für offenbar nicht geeignet. SAP erscheint für die Größe des DIW bei Weitem zu
320 mächtig, teuer und voraussetzungsvoll, jedenfalls als *standalone*. Das DIW könnte
321 prüfen, im Rahmen einer bestehenden SAP-Struktur in eine Dienstleistungsvereinba-
322 rung als abgesonderter *client* einzutreten. Eine weiterhin eigenständige Lösung mit
323 einer entsprechend angemessenen und leistungsfähigen Software kann ebenfalls
324 eine gute Lösung sein. Wichtig wären sowohl rasch einsetzbare Standards als auch
325 Flexibilität für spezifische Anforderungen.

326 Eine weitere naheliegende Veränderung in der Verwaltung betrifft die Presse- und
327 Öffentlichkeitsarbeit. Im Sinne einer höheren Effektivität sollte sie zukünftig direkt
328 als Stabsfunktion beim Vorstand angesiedelt werden.

329

330 **VII. DIW-Graduate Center: Integraler Bestandteil der Berlin School of Economics**

331 Es ist zu begrüßen, dass das DIW seine Bereitschaft zur weiteren Zusammenarbeit
332 mit BDPEMS wiederholt angeboten hat. Die interimistische Leitung des DIW-
333 Graduate Centers (DIW-GC) wird begrüßt; dennoch sollte das DIW die Position des
334 Dean möglichst bald neu besetzen, um Kontinuität und Sicherheit für die Studieren-
335 den zu schaffen.

336 Der Zugang der DIW-Graduierten zu Kursen der Universitäten ist zu gewährleisten,
337 genauso wie von Graduierten der Universitäten zu Kursen und Veranstaltungen des
338 DIW und der anderen außeruniversitären Partnerinstitutionen. Das DIW ist aufgrund
339 seiner Reputation und seiner Politikrelevanz ein wichtiges Asset für die Graduierten-
340 ausbildung von Wirtschaftswissenschaftler*innen in Berlin und Brandenburg. Die
341 EAG fordert alle Beteiligten an Hochschulen und außeruniversitären Forschungsein-
342 richtungen auf, das Ziel einer integrierten Berlin School of Economics weiter zu ver-
343 folgen und zu realisieren. Hierzu sollten die Verhandlungen über einen Kooperati-
344 onsvertrag schnellstens zu einem erfolgreichen Ergebnis geführt werden. Dies liegt
345 im Interesse des wissenschaftlichen Nachwuchses und des Wissenschaftsstandorts
346 Berlin/Brandenburg. Das DIW sollte die hierzu benötigten Ressourcen bereitstellen.

347 **VIII. Monitoring und Evaluierung der reformierten Institutsstruktur**

348 Die EAG verbindet mit ihren Vorschlägen zur neuen Leitungsstruktur die Erwartung,
349 dass die Kooperation, die Transparenz und Verlässlichkeit zwischen Vorstand und
350 wissenschaftlichen Abteilungen in beiden Richtungen rasch und nachhaltig gestärkt
351 werden. Die Schaffung einer neuen Struktur allein ist aber keine Garantie für diese
352 Stärkung. Sie erfordert von allen Beteiligten im DIW gegenseitiges Vertrauen, das
353 Entgegenkommen, Kompromisse einzugehen, die Bereitschaft, Verantwortung zu

354 übernehmen und getroffene Entscheidungen mitzutragen und strukturiert umzuset-
355 zen.

356 Die EAG empfiehlt den Aufbau eines Monitorings durch das Kuratorium, insbeson-
357 dere der Zuwendungsgeber unter Beteiligung des wissenschaftlichen Beirats des
358 DIW, um die Weiterentwicklung des Instituts und die Funktionsweise der neuen Ab-
359 teilungs- und Programmbereichsstrukturen und der neuen Vorstandsfunktion zu be-
360 gleiten. Der DIW-Vorstand sollte im jährlichen Abstand nach der Einführung der
361 neuen Struktur dem Kuratorium schriftlich Bericht erstatten. Die Leitungen der wis-
362 senschaftlichen Abteilungen könnten hierzu im Kuratorium angehört werden.