



RENÉ KREMPKOW
SUSAN HARRIS-HUEMMERT
MICHAEL HÖLSCHER
KERSTIN JANSON



Wissenschafts- management, quo vadis?

ANSÄTZE ZUR DEFINITION, PERSONAL- UND
ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Das Wissenschaftsmanagement wird in Wissenschaftsorganisationen zunehmend wichtiger. Gleichzeitig wissen wir bisher relativ wenig darüber. Deshalb werden wir zunächst die Entwicklung des Wissenschaftsmanagements einordnen und einige zentrale Entwicklungen nachzeichnen. Anhand der Vorstellung und Diskussion bisheriger Versuche zur Definition und Eingrenzung des Wissenschaftsmanagements wird dann herausgearbeitet, dass diese sich in unterschiedlichem Ausmaß als Grundlage für eine fundierte Diskussion von Qualifikationsanforderungen und für (zielgruppenspezifische) Maßnahmen wie zur Personalentwicklung eignen. Zudem wird aufgezeigt, dass das Wissenschaftsmanagement auch eine bisher möglicherweise unterschätzte Rolle bei der Organisationsentwicklung spielt.

1. Einleitung	18
2. Komplexere Hochschulaufgaben als Hintergrund ihrer Managemententwicklung	19
3. Wer oder was ist das Wissenschaftsmanagement? Versuche einer Eingrenzung	20
4. Wissenschaftsmanagement: Ein Fall für Kompetenzförderung und Strukturänderung?	25
5. Fazit: Förderung von Wissenschaftsmanagement als Beitrag zur Hochschulentwicklung	26
Literatur	28

1. Einleitung

Im Kontext zunehmender Professionalisierung der Selbststeuerung von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen ist in den vergangenen Jahren eine Diskussion über die Verortung von Aufgaben entstanden, die nicht ausschließlich Forschung, Lehre oder Verwaltung zugeordnet sind (vgl. Klumpp/Teichler 2008) und die seit einigen Jahren oft auch als Hochschul- und Wissenschaftsmanagement eingeordnet werden. Typische Beispiele solcher Arbeitsfelder liegen in den Bereichen des Qualitätsmanagements, des Controllings oder des Technologietransfers, um

nur einige zu nennen. Darüber hinaus wurden einige Aufgaben, die bislang Teil der Verwaltung waren, teilweise in ihrem Status angehoben und „professionalisiert“ (Klumpp/Teichler 2008, S. 152). Dies hat auch damit zu tun, dass „klassische“ Verwaltung und Orientierung v. a. an der Rechtsförmigkeit des Handelns immer weniger als ausreichend angesehen werden. Stattdessen wird gefordert, zunehmend strategische Anforderungen und Dienstleistungsfunktionen für die Wissenschaft wahrzunehmen. Laut dem letzten Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs (BuWiN 2017) werden Positionen des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements dadurch charakterisiert, dass sie eine hohe Qualifizierung (im allgemeinen Hochschulabschluss) und ein

Verständnis des „Kerngeschäfts“ der Wissenschaft erfordern, weil sie an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Verwaltung arbeiten.

» » ‚Klassische‘ Verwaltung und Orientierung v. a. an der Rechtsförmigkeit des Handelns werden immer weniger als ausreichend angesehen. Stattdessen wird gefordert, zunehmend strategische Anforderungen und Dienstleistungsfunktionen für die Wissenschaft wahrzunehmen. « «

In unserem Beitrag wollen wir eruieren, inwieweit die Entwicklung des Wissenschaftsmanagements eine Rolle bei der Hochschulentwicklung spielt. Wir nähern uns dieser Frage konzeptionell, indem wir zunächst von der Veränderung der Hochschulaufgaben als Hintergrund ihrer Managemententwicklung ausgehen und die Entwicklung des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements in Deutschland zusammenfassend betrachten. Anschließend diskutieren wir, wer und was eigentlich das Wissenschaftsmanagement ausmacht und würdigen die bisherigen Versuche zur Definition und Eingrenzung kritisch, bevor wir auf unsere o.g. Frage eingehen. Abschließend ziehen wir ein vorläufiges Fazit hierzu und verweisen als Ausblick auf ein Projekt, das u. a. diese Frage weiter bearbeitet. Nachfolgend wird der Begriff Wissenschaftsmanagement zwecks Vereinfachung synonym für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement verwendet.

2. Komplexere Hochschulaufgaben als Hintergrund ihrer Managemententwicklung

In der Forschung zur Organisation Hochschule in Deutschland wird davon ausgegangen, dass die Entstehung und die Entwicklung des Wissenschaftsmanagements mit der in den letzten ca. fünfzehn Jahren größer gewordenen Autonomie von Hochschulen (Krempkow 2017) und damit einhergehend der Notwendigkeit einer stärkeren Selbststeuerungsfähigkeit von Hochschulen zusammenhängt (vgl. z. B. Krücken et al. 2010, S. 235; Grande et al. 2013; Krempkow et al. 2014). Zugleich haben die Hochschulen deutlich mehr und komplexere Aufgaben zu bewältigen, was „eng mit der Komplexitätssteigerung in der Umwelt von Wissenschaftsorganisationen zusammenhängt“ (Krücken et al. 2010, S. 236). Dies sind nicht nur mit gesteigener Hochschulautonomie vermehrte Rechenschaftspflichten, was sich z. B. in zusätzlichen Aufgaben im Berichtswesen und Qualitätsmanagement zeigt. Vielmehr sind bestimmte Arbeitsbereiche, die zuvor nur an wenigen Hochschulen wahrgenommen wurden, inzwischen bundesweit gesetzlich verankert worden, wie z. B. der gesellschaftliche Auftrag des (Wissens- und Technologie-)Transfers (Berghäuser 2017, S. 38). Die bereits von Krücken et al. (2010, S. 235) im Zusammenhang mit der „Organisationswerdung“ von Hochschulen beschriebene Ausdifferenzierung und Spezialisierung der Stellenkörper in Hochschulverwaltungen (so Stabs- und Referentenpersonal) dürfte inzwischen weiter vorangeschritten sein und zudem auch für in den letzten Jahren neu entstandene Einheiten (wie Transfer- bzw. Gründerzentren, Graduiertenzentren u. ä.) gelten. Es entstanden Stellen wie Wissenschaftliche/r Referent/in, Leitung der Stabsstelle, Koordinator/in des GRK/Wissenschaftsschwerpunkts, Projektmanager/in, Innovationsmanager/in, Qualitätsmanager/in, Fakultäts-/Fachbereichsgeschäftsführer/in oder Vizepräsident/in für Wirtschafts- und Personalverwaltung. Folgt man Rübken (2004), ist das Wissenschaftsmanagement aber seit Längerem keineswegs nur Getriebener, sondern spielt auch eine (möglicherweise bisher unterschätzte) Rolle als Treiber (Nickel 2017) bzw. (Mit-)Gestalter (Pasternack et al. 2018) der Organisationsentwicklung von Hochschulen.

» *Das Wissenschaftsmanagement ist seit Längerem keineswegs nur Getriebener, sondern spielt auch eine (möglicherweise bisher unterschätzte) Rolle als Treiber bzw. (Mit-)Gestalter der Organisationsentwicklung von Hochschulen.* «

3. Wer oder was ist das Wissenschaftsmanagement? Versuche einer Eingrenzung

Der Begriff des Wissenschaftsmanagements ist in der Literatur nicht eindeutig definiert (vgl. auch Banscheraus et al. 2017) und hat sich auch noch nicht in der Hochschulstatistik niedergeschlagen. Eine klare Definition der Quantität wird auch dadurch erschwert. Gleichwohl muss dies als wesentliche Grundlage für eine fundierte Diskussion von Qualifikationsanforderungen des Wissenschaftsmanagements und zielgruppenspezifischen Maßnahmen insbesondere zur Personalentwicklung gesehen werden. Gemeinsam ist den bislang zu findenden Beschreibungen, dass das Wissenschaftsmanagement zwischen der Gruppe der Wissenschaftler/innen und der Hochschulverwaltung zu verorten ist. Nachfolgend werden die bisherigen Versuche zur Eingrenzung bzw. Definition vorgestellt.

Definition in Abgrenzung zu anderen Gruppen

Die Gruppe der Wissenschaftler/innen an Hochschulen lässt sich noch relativ einfach mit dem wissenschaftlichen Personal, also im Wesentlichen den Gruppen der Professor/innen, der wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen und, wo es sie noch gibt, der akademischen Räte/Rätinnen zusammenfassen. Der Begriff der Hochschulverwaltung ist allumfassender, daher schwerer abzugrenzen und lässt „sich zwar beschreiben, aber nicht definieren“ (nach Schuppert in Stratmann 2014). Eine juristische Beschreibung nimmt z. B. das Hochschulfreiheitsgesetz in NRW (§25) vor. Dort heißt es: „[die Hochschulverwaltung] hat auf eine wirtschaftliche Verwendung der Haushaltsmittel und auf eine wirtschaftliche Nutzung der Hochschuleinrichtungen hinzuwirken“ (zitiert nach Stratmann 2014). Der Wissenschaftsrat (WR 2018, S. 84) ergänzt diese Sichtweise um die Servicefunktion gegenüber Forschung und Lehre: „Die Hochschulverwaltung ist gleichzeitig Serviceeinheit für Studierende und Wissenschaft genauso wie sie eine interne Legitimations- und Kontrollfunktion hat.“

» Der Begriff des Wissenschaftsmanagements ist in der Literatur nicht eindeutig definiert (vgl. auch Banscheraus et al. 2017) und hat sich auch noch nicht in der Hochschulstatistik niedergeschlagen. «

Die Abgrenzung des Wissenschaftsmanagements zum Bereich Lehre und Forschung ist zumindest analytisch relativ klar, wenngleich sich dies in der Praxis teilweise schwierig darstellt, z. B.: Ist der Wissenschaftler, der auch den Studiengang betreut, Wissenschaftler oder Wissenschaftsmanager? Ähnlich ist dies bei der Koordinatorin eines Sonderforschungsbereiches usw.; meist sind es offiziell Wissenschaftler/innen, aber mit hohem Anteil (z. T. überwiegend) an Wissenschaftsmanagementaufgaben. Im Kern ließe sich dies aber auf die Kurzformel bringen, dass Wissenschaftsmanagement (zumindest überwiegend) Wissenschaft unterstützt, während Wissenschaftler/innen (zumindest überwiegend) selbst Wissenschaft betreiben. Dagegen fällt die Abgrenzung zur Hochschulverwaltung schwerer. Selbst den betroffenen Wissenschaftsmanager/innen gelingt diese Abgrenzung nicht immer bzw. ist ihnen nicht deutlich bewusst. In der

Befragung von Banscherus et al. (2017) fällt die Selbsteinschätzung der betroffenen Gruppen uneinheitlich aus. Viele Beschäftigte, die von den Autor/innen nach ihren Tätigkeiten dem Wissenschaftsmanagement zugeordnet wurden (zu der Zuordnung nach Tätigkeiten später), kannten den Begriff des Wissenschaftsmanagements bis dahin nicht und äußerten sich in den vertiefenden Interviews der Befragung als der Verwaltung zugehörig (vgl. Banscherus et al. 2017, S. 80).

Definition nach Arbeitsbereichen

Die grundlegende Definition der neuen Hochschulprofessionen in Deutschland war die Publikation von Klumpp und Teichler (2008). Die Autoren identifizierten drei Tätigkeitsfelder, in denen die von ihnen definierten Hochschulprofessionen arbeiten, die weder (überwiegend) Lehre und Forschung noch der klassischen Verwaltung zugeordnet werden. Ihr Tätigkeitsfeld umfasst Aufgaben,

- die durch Hochschulreformen und Weiterentwicklungen sowie Professionalisierung den Hochschulen zugetragen wurden, wie z. B. die Akkreditierung, Evaluation, Hochschulmarketing oder Fundraising;
- die infolge der Hochschulexpansion und der Aufgabenzunahme des Lehrpersonals externalisiert wurden, wie z. B. die Aufgaben von Forschungsreferent/innen oder die Betreuung von Doktorand/innen in Graduate Schools;
- die als Teil der Verwaltungsaufgaben einer Hochschule zunehmend von Akademiker/innen übernommen werden und somit ein „upgrading“ erfahren (vgl. Klumpp/Teichler 2008, S. 152).

Klumpp und Teichler nehmen somit eine Definition auf Basis von Arbeitsbereichen vor. Aufgrund der Nähe zu den Bereichen Wissenschaft und Verwaltung scheint der erste Bereich der neu zugetragenen Aufgaben der eindeutigste zu sein. Dieser wird in nachfolgenden Studien am häufigsten den neuen Hochschulprofessionen bzw. den Personen im Wissenschaftsmanagement zugeordnet. Wiederholt werden hier die folgenden Bereiche, entstanden durch externe Umweltforderungen an die Hochschule, genannt (z. B. ähnlich Banscherus et al. 2017; Krücken et al. 2010, S. 237):

- Gleichstellung
- Internationalisierung
- (Wissens- und Technologie-)Transfer
- Qualitätsmanagement
- Öffentlichkeitsarbeit bzw. Wissenschaftskommunikation

Arbeitsfelder des Wissenschaftsmanagements

Arbeitsfelder des Wissenschaftsmanagements liegen u. a. in Hochschulen, außeruniversitären Forschungseinrichtungen (öffentlich und privat), in wissenschaftsfördernden Stiftungen, bei öffentlichen Förderern; bei Projektträgern oder Ministerien; in Graduierteneinrichtungen/Forschungsverbänden; in Forschungsreferaten; in Alumni-Büros, in Presse- und Öffentlichkeitsarbeit/Marketing; in International Offices; in Career Centern; in Transferstellen; in „klassischen“ Verwaltungseinheiten (wie Haushalt, Hochschulentwicklungsplanung, Fakultäts- bzw. Fachbereichsverwaltung).

Die Bereiche der „externalisierten Aufgaben“ und der „aufgewerteten Verwaltungsbereiche“ werden weitaus seltener in der Literatur als Beispiele für die neuen Hochschulprofessionen genannt. Ein unstrittiges Beispiel für die Übernahme klassisch akademischer Aufgaben durch das Wissenschaftsmanagement ist das Forschungsreferat. Hier finden zudem starke organisationale Professionalisierungsbestrebungen (vgl. Krücken 2010) durch das „Netzwerk der Forschungsreferenten“ (2018 unter Einbeziehung der Transferreferenten umbenannt in FORTRAMA) statt. Andere Bereiche, die ursprünglich Tätigkeitsbereich der Professor/innen waren, sind Ausgliederungen von Aufgaben wie z. B. die Geschäftsführung oder Koordination eines Promotionsprogramms. Am schwierigsten ist wohl der Bereich der ausdifferenzierten Aufgaben. Mögliche Beispiele wären hier die Ausgliederung der Personalentwicklung (vgl. ausführlich dazu Krempkow et al. 2016) und die Gründung eines Dual Career Service als eigene Abteilung im Dezernat Personal ebenso wie die Schaffung einer „Stabsstelle Tenure-Track-Professur“. Es zeigt sich aber, dass diese weite Definitionszuschreibung einige Unschärfen aufweist und von nachfolgenden Studien primär dem Bereich der neuen Aufgaben zugeordnet wurde.

Definition nach akademischem Abschluss

Einen anderen Ansatzpunkt greift der Wissenschaftsrat (WR 2018) in seinen Empfehlungen zur Hochschulgovernance auf. Basierend auf dem Charakteristikum der akademischen Vorbildung und häufig vorhandenen Forschungserfahrung des Wissenschaftsmanagements wählt er eine Definition, die auf dem akademischen Bildungsabschluss basiert. Danach gehören dem Wissenschaftsmanagement diejenigen Personen an, die „den Wissenschaftler/innen unterstützende Dienstleistungen zur Verfügung stellen, dabei aber über eine wissenschaftliche Ausbildung und teilweise auch selbst über einschlägige Erfahrungen in Forschung und Lehre verfügen“ (WR 2018, S. 85). Auf die Unschärfe dieser Gruppendifinition verweist wiederum ein Blick in die Befragung von Banscheraus et al. (2017). Laut deren Ergebnissen – basierend auf der Befragung von 612 Personen in wissenschaftsunterstützenden Positionen – haben zwar 98 Prozent aller Wissenschaftsmanager/innen einen Hochschulabschluss, aber dieses trifft auch auf 94 Prozent aller befragten Bibliotheksangestellten, 83 Prozent aller Informatiker/innen und Laboringenieur/innen an Hochschulen sowie auch 62 Prozent der befragten Verwaltungsbeschäftigten und sogar 23 Prozent der Sekretariatsbeschäftigten zu. Erklärungen bietet hier nur teilweise das Konzept der „Überqualifikation“. Möglicherweise trennschärfer könnte der Blick auf die Eingruppierung

in die Laufbahngruppen sein. So sind nur acht Prozent der Verwaltungsbeschäftigten, aber 68 Prozent der Wissenschaftsmanager/innen dem höheren Dienst zugeordnet. Aber dies sagt bei in den letzten Jahren häufiger erfolgten größeren Veränderungen der Aufgabenfelder, um die es uns hier ja gerade geht, vermutlich mit fortschreitender Zeit immer weniger aus.

Definition nach Tätigkeitsprofil

Schließlich bleibt der Versuch einer Definition über das Tätigkeitsprofil. Gemeinsam ist der Literatur zu den Hochschulprofessionen, dass von dieser Berufsgruppe konzeptionelles Arbeiten, Entscheidungsvorbereitung, strategisches Arbeiten und Change Management erwartet wird – häufig ohne Weisungsgebundenheit (Banscherus et al. 2017, S. 27). Personen im Wissenschaftsmanagement berichten auch vergleichsweise oft über Überstunden und die Anforderung jederzeitiger Erreichbarkeit (ebd. 2017, S. 96, 164). Eine derartige Eingrenzung würde bedingen, dass solche Tätigkeiten nicht Teil der vorgesehenen Stellenprofile von Personen in der Hochschulverwaltung sind. Entsprechend der Hypothese von Stratmann (2014) und der auch bei Banscherus et al. (2017) zu findenden Aussage sind Positionen des Wissenschaftsmanagements deshalb prioritär in Stabsstellen oder bei der Hochschulleitung angesiedelt, da ihre managementorientierten Aufgaben nicht in das System der hierarchischen Hochschulverwaltung passen. Allerdings zeigt die Befragung von Banscherus et al. (2017, S. 89), dass Personen, die aufgrund ihrer Tätigkeit dem Wissenschaftsmanagement zugerechnet werden müssten, zu je 22 Prozent der Hochschulverwaltung und der Fakultäts-, Fachbereichs- oder Institutsverwaltung zugeordnet und nur zu 23 Prozent als Stabsstellen oder Service-Bereiche auf zentraler Ebene verortet sind. Hier kommt auch die Rolle von Pfadabhängigkeiten (Zechlin 2019) zum Ausdruck. Die Verortung von Wissenschaftsmanager/innen wird von Kanzler/innen (sofern Personen in der Verwaltung vertraglich angesiedelt sind) und/oder Rektor/innen bzw. Präsident/innen bestimmt, sie entscheiden z. B. welche Aufgaben als Stabsstellen oder in der Verwaltung aufgestellt werden.

In Abgrenzung zur Hochschulverwaltung übernimmt nach Stratmann (2014) das Wissenschaftsmanagement Aufgaben, die nicht klassisches Verwaltungshandeln und somit die Umsetzung von Regulierungen und Beschlüssen zum Ziel haben. Nicht zuletzt grenzen sich auch die beschriebene zunehmende Output-Orientierung, die Selbstbestimmung der Arbeit sowie die Flexibilität als Konzept einer modernen Verwaltung vom klassischen Verwaltungsverständnis ab. So finden sich in der Befragung von Banscherus et al. (2017, S. 145, 147 und 166) auch Aussagen, dass gerade Eigenständigkeit, Selbstständigkeit, zeitliche Flexibilität sowie „kein Dienst nach Vorschrift“ die Arbeit in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen kennzeichnet, auch wenn solche (wissenschaftsnäheren) Tätigkeiten derzeit offiziell z. T. in der Hochschulverwaltung verortet sind. Ebenso berichten Mitarbeitende der IT, dass sie zunehmend in Strategieprozesse miteinbezogen werden bzw. strategisch handeln. Dies wirft die Frage auf, ob es sich hier um eine generelle Auflösung oder Erweiterung eines klassischen, primär an rechtsförmigem Handeln orientierten Verwaltungsverständnisses handelt oder um eine inadäquate Aufgabenzuordnung innerhalb der Arbeitsteilung der

Organisation Hochschule. Letzteres legen die Ausführungen von Stratmann (2014) nahe, worauf wir nachfolgend noch zurückkommen werden.

Wir plädieren für eine tätigkeitsbasierte Definition. Diese hätte den Vorteil, dass sie keinen Arbeits- bzw. Organisationsbereich sowie Bildungsabschluss ausgrenzen würde und alle von Teichler und Klumpp (2008) definierten Gruppen von neuen Hochschulprofessionen um-

» *Nach unserer Arbeitshypothese ist Hochschulverwaltung auf die Umsetzung von Regulierungen und Beschlüssen ausgerichtet, während Aufgaben des Wissenschaftsmanagements durch Entscheidungssituationen und Entscheidungsvorbereitungen gekennzeichnet sind.* ‹‹

fasst. Dies würde man sich aber mit dem Nachteil erkaufen, dass es die in der Umsetzung voraussichtlich komplexeste Möglichkeit wäre, da man erst nach einer umfassenden Erhebung und Analyse der tatsächlich ausgeübten (überwiegenden) Tätigkeiten eine Zuordnung vornehmen kann. Eine Aufgabe des von uns im Sommer 2019 gestarteten BMBF-geförderten Forschungsprojektes „Karrierewege und Qualifikationsanforderungen im Wissenschafts- und Hochschul-Management – KaWuM“ soll es daher sein, anhand der darin geplanten umfassenden Erhebung und Analyse der tatsächlich ausgeübten (überwiegenden) Tätigkeiten und eines Vergleiches mit den anderen Eingrenzungskonzepten deren Ausmaß an Unschärfe zu quantifizieren, um so ggf. als begründete Abwägungsentscheidung auch jenseits solcher Forschungsprojekte eine bewusste pragmatische

Eingrenzung zu ermöglichen, dabei aber deren Unschärfe genauer zu kennen.

Als Arbeitshypothese soll uns hierbei die folgende Annahme dienen: Hochschulverwaltung ist auf die Umsetzung von Regulierungen und Beschlüssen ausgerichtet, während Aufgaben des Wissenschaftsmanagements durch Entscheidungssituationen und Entscheidungsvorbereitungen gekennzeichnet sind. Aufgaben der Hochschulverwaltung basieren im Sinne eines Konditionalprogrammes auf festen Entscheidungsregeln (je nach Ausgestaltung mit gewissen Spielräumen), dagegen lassen sich Aufgaben des Hochschulmanagements als Zweckprogramme beschreiben. Festgelegt ist hier nicht das Verfahren der Umsetzung, sondern nur das Ziel und der Zeitrahmen. Die Umsetzung und Erreichung liegt im individuellen Ermessen (nach Baecker 1976 in Stratmann 2014).

4. Wissenschaftsmanagement: Ein Fall für Kompetenzförderung und Strukturänderung?

Wissenschaftsmanager/innen sind nicht nur Ausführende in ihren jeweiligen Gebieten, sondern maßgeblich daran beteiligt, die Strategie/Entwicklung einer Hochschule zu unterstützen, was Themen wie Macht und strategische Kapazität (Thoenig/Paradeise 2016) und Anerkennung berührt. Wenn die strategischen Entscheidungen in Hochschulen üblicherweise von Peers auf professoraler Ebene getroffen werden, obwohl einiges an Input zu diesen Strategien von Wissenschaftsmanager/innen geleistet wird, bedarf es mindestens eines hohen Bewusstseins, wie Entscheidungen beeinflusst werden können. Es geht hier eher um „Beziehungen anstelle von Strukturen, Wissen anstelle von Information, Kompetenzen anstelle von Positionen, Diskurs anstelle von Papier“ (übersetzt aus Morley 2003, S. 106). Zechlin (2019) schätzt hierzu ein, dass die Entwicklung mit den Aktivitäten z. B. des Netzwerkes für Personalentwicklung an Universitäten (UniNetzPE), des Netzwerkes Wissenschaftsmanagement und des Arbeitskreises Hochschulen der Gesellschaft für Evaluation (DeGEval) insgesamt in Deutschland in Richtung Professionalisierung geht.

Auch der Wissenschaftsrat (2018, S. 86) misst dem Wissenschaftsmanagement „für die weitere Entwicklung der Hochschulen große Bedeutung bei“. Als wenig strukturiert erweist sich aber bisher die Umsetzung dieser Entwicklung in tragfähige und langfristig ausgerichtete Personalstrukturen, weshalb der Wissenschaftsrat empfiehlt, „die Unterstützungsleistungen, die das Wissenschaftsmanagement erbringt, sowie die hierfür notwendigen Kompetenzen durch die Personalentwicklung systematisch zu fördern“ (ebd.). Aus Sicht des Netzwerkes Wissenschaftsmanagement bedürfe es einer Strukturierung und Integration der vielfältigen Beschäftigungsbereiche im Wissenschaftsmanagement und der Weiterentwicklung der Hochschulorganisation zu einem flexiblen Organisationsmodell, das ausreichend schnell auf ein dynamisches Umfeld reagieren kann. Grundlegende Voraussetzung einer gelingenden Organisationsentwicklung sei hiernach die Identifikation von Kernkompetenzen für die Schwerpunktbereiche des Wissenschaftsmanagements und der systematische Aufbau von Personalentwicklungsmaßnahmen, z. B. in den Bereichen Rekrutierung, Qualifizierung, Vertragsgestaltung und der organisatorischen Einbindung der Mitarbeiter/innen (vgl. ebd.).

Weiterbildungsmöglichkeiten für das Wissenschaftsmanagement

Das Angebot an Weiterbildungsmöglichkeiten für das Wissenschaftsmanagement ist in den letzten Jahren gewachsen. Eine Übersicht des Netzwerkes Wissenschaftsmanagement zeigt, dass die im Jahr 2018 angebotenen Studiengänge im Bereich Hochschul-, Wissenschafts- und Forschungsmanagement fast ausschließlich weiterbildend und berufsbegleitend sind, Studiengebühren zwischen 6.000 und 18.000 Euro erheben und sich grob in die folgenden Bereiche gliedern lassen:

- Vermittlung von Managementwissen für Wissenschaftsorganisationen (5 Studiengänge, MBA/MPA oder MSc)
- Forschung über das Wissenschaftssystem (4 Studiengänge, Abschlüsse M.A.)
- Wissenschaftsjournalismus und -kommunikation (3 Studiengänge)

Ein tabellarischer Überblick zu Wissenschaftsmanagement-Studiengängen kann über www.researchgate.net/publication/329801797 abgerufen werden. Weitere Informationen auch zu Studiengängen der Wissenschafts- und Hochschulforschung befinden sich im Portal www.wihoforschung.de.

Graduiertenkolleg

Im Jahr 2020 startet das Graduiertenkolleg „Wissenschaftsmanagement und Wissenschaftskommunikation als forschungsbasierte Praxen der Wissenschaftssystementwicklung“ (WiMaKo) im Verbund von Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg (OVGU), Institut für Hochschulforschung an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg (HoF) und Deutscher Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer (DUV), gefördert aus Mitteln des BMBF.

www.fokuslehre.ovgu.de/graduiertenkolleg.html

5. Fazit: Förderung von Wissenschaftsmanagement als Beitrag zur Hochschulentwicklung

Neue Anforderungen und Bedarfe u. a. nach stärkerer Selbststeuerung sind aus den veränderten Umweltbedingungen der Hochschulen entstanden, denn je mehr sich die Hochschulen in einem Prozess der Organisationswerdung befinden und in diesem voranschreiten, desto größer werden auch die Herausforderungen, „die mit der Komplexitätssteigerung in der Umwelt der Wissenschaftsorganisationen zusammenhängen“ (Krücken et al. 2010). Wissenschaftsmanager/innen werden in wesentlich stärkerem Maße Tätigkeiten ausüben, wie z. B. konzeptionelles Arbeiten, Entscheidungsvorbereitung und strategisches Arbeiten (vgl. Banscherus et al. 2017). Solche Tätigkeiten sind durch ein hohes Maß an Autonomie und Eigenverantwortung gekennzeichnet und setzen ein

tiefgehendes Verständnis von Wissenschaft und ihren Eigenlogiken voraus (vgl. auch BuWiN 2017), was durch ein wissenschaftliches Studium und teilweise erst durch einschlägige (Berufs-)Erfahrungen in Forschung und Lehre erlangt wird. Es ist daher zu erwarten, dass diese Positionen künftig ebenfalls fast ausschließlich von Personen mit akademischer Bildung besetzt werden, die hierfür in besonderem Maße nützliche Kompetenzausprägungen nach Deutschem Qualifikationsrahmen für Hochschulabschlüsse (DQRH) mitbringen (sollten). Denn die Handlungslogiken von Wissenschaftsmanagement und klassischer Verwaltung widersprechen sich grundlegend und dieser Widerspruch ist nicht ohne Weiteres auflösbar, weshalb z. B. Stratmann (2014) eine „Differenzierung in die Zweige konditionalprogrammierter und zweckprogrammierter Tätigkeiten“ vornahm.

Folgt man dieser Argumentation, so ergibt sich daraus, dass die Entwicklung und Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements und dessen systematische(re) Personalentwicklung für die Entwicklung von Hochschulen als Organisation nicht nur zur Erfüllung der derzeitigen Aufgaben unverzichtbar ist. Vielmehr wäre – wenn sich das Umfeld auch weiter verändert – für eine deutliche Weiterentwicklung von Hochschulen als Organisation entweder ein deutlicher Ausbau der entsprechenden Aufgabenfelder und Organisationsbereiche notwendig oder eine „Umprogrammierung“ zumindest von Teilen bislang konditionalprogrammierter Verwaltung in Richtung Zweckprogrammierung mit dementsprechender Tätigkeitsausübung – die diese ebenfalls näher an Kompetenzausprägungen nach DQRH-Niveau heranrückt. Angesichts bisheriger Erfahrungsberichte zu entsprechenden Bemühungen erscheint der letztgenannte Weg deutlich schwieriger zu sein, was derzeit mehr für einen Ausbau der Wissenschaftsmanagement-Organisationsbereiche spricht. Unsere These ist daher, dass eine fortschreitende Entwicklung des Wissenschaftsmanagements einen nützlichen Beitrag zur Hochschulentwicklung leisten kann. Dies zuverlässig(er) einzuschätzen erfordert allerdings noch breiter angelegte empirische Analysen, wie sie z. B. im erwähnten KaWuM-Projekt erfolgen sollen.

Literatur

- [1] **Baltaru, R.-D. (2018):** Do non-academic professionals enhance universities' performance? Reputation vs. organisation, *Studies in Higher Education*, DOI: 10.1080/03075079.2017. 1421156, (letzter Zugriff: 26.04.2019).
- [2] **Banscherus, U.; Baumgärtner, A.; Böhm, U.; Golubchhykova, O.; Schmitt, S.; Wolter, A. (2017):** Wandel der Arbeit in Wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen. Hochschulreformen und Verwaltungsmodernisierung aus Sicht der Beschäftigten. Stuttgart.
- [3] **Berghäuser, H. (2017):** Die Dritte Mission in der Hochschulgovernance: Eine Analyse der Landeshochschulgesetze. In: *Hochschulmanagement* 2+3/2017, S. 35-43.
- [4] **BuWiN (2017):** Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs. Statistische Daten und Forschungsbefunde zu Promovierenden und Promovierten in Deutschland. Bielefeld.
- [5] **Grande, E.; Jansen, D.; Jarren, O.; Rip, A.; Schimank, U.; Weingart, P. (Hg.) (2013):** Neue Governance der Wissenschaft: Reorganisation, Externe Anforderungen, Medialisierung. Bielefeld.
- [6] **Klumpp, M.; Teichler, U. (2008):** Experten für das Hochschulsystem: Hochschulprofessionen zwischen Wissenschaft und Administration. In: Kehm, B.; Mayer, E.; Teichler, U. (Hg.): *Hochschulen in neuer Verantwortung. Strategisch, überlastet, divers?* Bonn.
- [7] **Krempkow, R. (2017):** Hochschulautonomie, Forschungs- und Innovationsperformanz im deutschen Hochschulsystem. In: *Hochschulmanagement* 2+3/2017, S. 51-58.
- [8] **Krempkow, R.; Sembritzki, T.; Schürmann, R.; Winde, M. (2016):** Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Nachwuchs 2016. Berlin.
- [9] **Krempkow, R.; Möller, T.; Lottmann, A. (Hrsg.) (2014):** Völlig losgelöst? Governance der Wissenschaft. iFQ-Working Paper 15. Berlin.
- [10] **Krücken, G.; Blümel, A.; Kloke, K. (2010):** Hochschulmanagement – auf dem Weg zu einer neuen Profession? In: *WSI-Mitteilungen* 5/2010, S. 234-241.
- [11] **Morley, L. (2003):** *Quality and Power in Higher Education*. Maidenhead & Philadelphia.
- [12] **Netzwerk Wissenschaftsmanagement (2013):** Kodex Wissenschaftsmanagement. Online verfügbar unter: https://netzwerk-wissenschaftsmanagement.de/index.php?article_id=23 (letzter Zugriff: 08.08.2019).

- [13] **Netzwerk Wissenschaftsmanagement (2019):** Stellungnahme zu den Empfehlungen des Wissenschaftsrates zur Hochschulgovernance, online verfügbar unter: https://netzwerk-wissenschaftsmanagement.de/files/positions-papier_des_nwm_zu_wr_empfehlung_governance.pdf (letzter Zugriff: 08.08.2019) .
- [14] **Nickel, S. (2017):** Professionalisierung im Wissenschaftsmanagement. In: Lemmens, M.; Horvath, P.; Seiter, M.: Wissenschaftsmanagement. Handbuch und Kommentar, S. 156-170. Bonn.
- [15] **Pasternack, P.; Schneider, S.; Trautwein, P.; Zierold, S. (2018):** Die verwaltete Hochschulwelt. Reformen, Organisation, Digitalisierung und das wissenschaftliche Personal. Berlin.
- [16] **Röbken, H. (2004):** Inside the „Knowledge Factory“ – Organizational Change in Business Schools from a Neo-Institutional Perspective. Wiesbaden.
- [17] **Stratmann, F. (2014):** Hochschulverwaltung – ein blinder Fleck in den Diskursen über Hochschulmanagement und Hochschule als Organisation. In: Scherm, E. (Hg.): Management unternehmerischer Universitäten: Realität, Vision oder Utopie? Mering.
- [18] **Thoenig, J.-C.; Paradeise, C. (2016):** Strategic Capacity and Organisational Capabilities. A Challenge for Universities. *Minerva*, 54(3), S. 293-324.
- [19] **Wissenschaftsrat (2018):** Empfehlungen zur Hochschulgovernance. Drs. 7328-18. Hannover.
- [20] **Zechlin, L. (2019):** Die Erfassung der Universität als „institutionalisierte Organisation“ und ihre Bedeutung für das Hochschulmanagement. In: L. Mitterauer; P. Pohlenz; S. Harris-Huermann (Hg.): Systeme im Wandel. Hochschulen auf neuen Wegen, S. 13-30. Münster.

Autorinnen und Autoren



René Krempkow, Dr. phil., ist wissenschaftlicher Referent in der Stabsstelle Qualitätsmanagement an der Humboldt-Universität zu Berlin.

rene.krempkow@hu-berlin.de

Susan Harris-Huermann, DPhil, ist Research Fellow an der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer.

harris-huermann@uni-speyer.de

Michael Hoelscher, Prof. Dr., ist Professor für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer

hoelscher@uni-speyer.de

Kerstin Janson, Dr. rer. pol., ist Referentin für Forschung und Qualitätssicherung an der IUBH Internationale Hochschule Bremen.

k.janson@iubh.de