

## Wissenschaftsmanagement als Grundlage für strategisches Planen, Handeln und Führen in wissenschaftlichen Einrichtungen

Schreibteam: Christian Hochmuth, René Krempkow, Helmut Sankowsky, Udo Thelen, Anna Tschaut, Jörg Wadzack, 19. Februar 2020

Ansprechperson im NWM-Vorstand: Anne Schreiter (schreiter@gsonet.org)

*Das vorliegende NWM-Positionspapier befasst sich mit dem Wissenschaftsmanagement als Grundlage für strategisches Planen, Handeln und Führen in staatlichen und privaten Hochschulen sowie in außeruniversitären Forschungseinrichtungen. Es verfolgt zwei Zielsetzungen: (1) Wissenschaftspolitischen Akteuren (insbesondere HRK, LRK, Wissenschaftsrat, der GWK und den Leitungen von Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen) sollen der Stellenwert des Wissenschaftsmanagements für die angeführten Bereiche verdeutlicht und prioritäre Handlungsfelder aufgezeigt werden. (2) Im Netzwerk Wissenschaftsmanagement trägt es zur Diskussion über das Selbstverständnis und Aufgabenprofil von Wissenschaftsmanager\*innen bei.*

Wissenschaftspolitische Entwicklungen: Wettbewerbs- und Effizienzdruck steigt Hochschulen und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen finden sich seit den 1990er Jahren einem fortwährend steigenden nationalen und internationalen Wettbewerbs- und Effizienzdruck ausgesetzt. Dieser durch Politik und Gesellschaft initiierte und intendierte Prozess wird über Evaluationsverfahren und insbesondere über die Finanzierung des Wissenschaftssystems gesteuert, indem die Grundfinanzierung kontinuierlich reduziert und der Anteil wettbewerbs- oder zieleorientierter Finanzierung gesteigert wird (vgl. Henke/Pasternack 2017, S. 79-84). Die Wissenschaftspolitik beschleunigt den Strukturwandel und das nachhaltige Wachstum des Gesamtsystems mit deutlichen Veränderungen des staatlich finanzierten Forschungs- und Entwicklungssystems und entsprechenden Anpassungen rechtlicher Rahmenbedingungen (vgl. z.B. Hüther/Krücken 2016; für eine scharfe Kritik u.a. an Finanzierung über Zielvereinbarungen vgl. Steinmayr 2019). Mit dem Hochschulpakt, der Exzellenzinitiative/Exzellenzstrategie und dem Pakt für Forschung und Innovation sowie mit den im Juni 2019 beschlossenen Nachfolgepakten sind entsprechende umfassende Vereinbarungen zwischen Bund und Ländern und den Wissenschaftsorganisationen geschlossen worden. Zugleich fordern Wissenschaftspolitik und Gesellschaft eine zunehmende Anwendungsorientierung der Forschung und Lehre: „Transfer“ gilt neben Forschung und Lehre inzwischen als dritte Säule aller Hochschulen, wie bereits die frühere Bundesministerin für Bildung und Forschung, Johanna Wanka, deutlich machte (DUZ, Transfer, 2019, S. 10ff.). Transfer hat zudem einen sehr hohen Stellenwert bei außeruniversitären Forschungseinrichtungen (vgl. etwa die Leitbilder von Leibniz- und Helmholtz-Gemeinschaft 2020).

Die geänderten Anforderungen und die in den Pakten vereinbarten forschungspolitischen Ziele fordern Hochschulen und wissenschaftliche Einrichtungen auf mehreren Ebenen: Es gilt, den vielschichtigen Forderungen nach adäquater Nachwuchsförderung, Chancengleichheit, Internationalisierung und verstärkter Kooperation zwischen den Organisationen nachzukommen.

Zudem müssen Forschungserkenntnisse so „übersetzt“ und aufbereitet werden, dass sie anschlussfähig für breite gesellschaftliche Reflexionen sind. Eine intensiviertere Wissenschaftskommunikation wird dabei explizit gefordert (vgl. etwa BMBF 2019). Auch der Transferanspruch fordert den Aufbau und die Pflege enger Kooperationen mit Unternehmen und gesellschaftlichen Einrichtungen. Zugleich stellen sich zahlreiche neue Herausforderungen infolge der fortschreitenden Digitalisierung praktisch aller Arbeits- und Lebensbereiche an die Hochschulen und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen (vgl. EFI-Schwerpunktstudie von Gilch u.a. 2019).

Hochschulen und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen können diesen Anforderungen und Herausforderungen nur dann adäquat begegnen, wenn sie sich als strategie- und wandlungsfähig erweisen. Vor dem Hintergrund limitierter Ressourcen müssen sie unter Berücksichtigung sich verändernder Umweltbedingungen geeignete Perspektiven und Instrumente entwickeln, um ihre organisationalen Ziele effizient zu erreichen. Hierbei ist das Wissenschaftsmanagement als wesentlicher Teil des strategiefähigen Personals im besonderen Maße gefordert.

### Selbstverständnis und Aufgaben des Wissenschaftsmanagements in der Strategiearbeit

Der Begriff des Wissenschaftsmanagements wird bislang in der Literatur nicht einheitlich definiert (vgl. Banscherus u. a. 2017, Nickel 2013, S. 37). Die vorhandenen Definitionsversuche (vgl. ausführlicher Krempkow u. a. 2019) reichen von einer Eingrenzung auf Basis von Arbeitsbereichen (Klump/Teichler 2008), über Organisations- und Tätigkeitsbereiche (Banscherus u. a. 2017) bis hin zum akademischen Bildungsabschluss (Wissenschaftsrat 2018). Viele dieser Definitionen eint jedoch die Vorstellung, dass das Wissenschaftsmanagement eine Art „Scharnierposition und -funktion“ zwischen Wissenschaftler\*innen und der klassischen (Hochschul- bzw. Wissenschafts-)Verwaltung innehat.

Diesem Ansatz folgend vertreten wir die Auffassung, dass sich das Wissenschaftsmanagement am besten tätigkeits- und aufgabenbezogen definieren und eingrenzen lässt. Insbesondere gilt das für die Tätigkeiten, die in den Bereich von Strategieentwicklung und -umsetzung fallen. Diese verteilen sich auf verschiedene Personen bzw. Funktionen und können nur begrenzt konkreten Einheiten (Arbeitsbereiche etc.) eindeutig zugeordnet werden. Daraus folgt, dass für die Tätigkeit im Wissenschaftsmanagement weder die Zugehörigkeit zu einem bestimmten Arbeits- und Organisationsbereich in wissenschaftlichen Einrichtungen noch spezifische akademische Abschlüsse vorausgesetzt oder ausgeschlossen werden.

Wissenschaftsmanager\*innen nehmen spezifische Aufgaben in der komplex strukturierten modernen Wissenschaftslandschaft wahr, bspw. die Koordination von Sonderforschungsbereichen, Graduiertenschulen und Exzellenzclustern, oder die Entwicklung von Gesamt- und Teilstrategien einer Einrichtung – auch in Bereichen wie Internationales, Transfer, Kommunikation, Personal oder Planung, um nur einige Beispiele zu nennen. Solche Aufgaben haben häufig einen projektorientierten und temporären (dabei aber mittel- oder längerfristigen) Charakter, diejenigen auf übergeordneter Organisationsebene einer Hochschule oder außeruniversitären Forschungseinrichtung stellen allerdings klare Daueraufgaben dar. Aufgrund ihrer umfangreichen und vielschichtigen Anforderungen können sie von klassischer Hochschulverwaltung oder aber professoraler Selbstverwaltung kaum adäquat bedient werden (vgl. z.B. Stratmann 2014). Dies gilt vor allem, weil dafür ein gutes Verständnis beider Sphären (also von Wissenschaft und Verwaltung) sowie die Integration von Kenntnissen des operativen Geschäfts und von strategischen Überlegungen erforderlich sind. Wissenschaftsmanager\*innen können mit ihren Kompetenzen diese notwendige Rolle eines „Scharniers“ ausfüllen.

Daneben kann das Wissenschaftsmanagement als funktionales Teilarbeitsfeld komplexer Aufgabenportfolien in Hochschule und Forschung beschrieben werden, das Führungskräfte in Verwaltung und Wissenschaft gleichermaßen betrifft. Insofern sind hier die Grenzen fließend zwischen Personen, die sich eindeutig und nur als Wissenschaftsmanager\*innen verstehen und verorten und solchen, die sich eindeutig der Wissenschaft oder der Verwaltung zuordnen, dennoch aber (zu gewissen Anteilen) mit Wissenschaftsmanagementtätigkeiten betraut sind.

Für die Anzahl der Beschäftigten und die Diversifizierung der Aufgabenfelder ist auch die sprunghafte Entwicklung des privaten Hochschulsektors in den letzten fünfzehn Jahren von Bedeutung. In den 117 privaten Einrichtungen (vgl. Statistisches Bundesamt 2020) sind zahlreiche Positionen in der Leitung von Hochschulen, Fachbereichen und weiteren Einheiten zu besetzen, die eine Qualifikation im Wissenschaftsmanagement erfordern. Neben den Spezifika, die sich aus Governancestruktur und strategischer Fokussierung privater Hochschulen ergeben, weist das Wissenschaftsmanagement an privaten und staatlichen Hochschulen viele Parallelen auf (vgl. Baarfuss u.a. 2012). Somit ist von einer zunehmend konvergenten Funktion und Bedeutung des Arbeitsfeldes in privaten und staatlichen Hochschulen auszugehen (vgl. Thelen 2016).

Das vorliegende Papier fokussiert auf das Wissenschaftsmanagement in Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen. Ergänzend wird an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass Aufgabenfelder mit engem Bezug zum Wissenschaftsmanagement auch in den F&E-Abteilungen produzierender Unternehmen und allgemein im Umfeld technologie- und wissensintensiver Wirtschaftsbranchen existieren, etwa im Rahmen der Betreuung von Promotionsvorhaben („Industriepromotion“). In Beratungsunternehmen gibt es in den Bereichen Wissensmanagement, Forschung & Entwicklung, Corporate Learning und Business Development ebenfalls Schnittstellen zum Wissenschaftsmanagement, ähnliches gilt für Positionen in großen Förderorganisationen und Stiftungen.

## Herausforderungen wissenschaftlicher Expertenorganisationen und Lösungsbeitrag des Wissenschaftsmanagements

Strategiearbeit in Wissenschaftsorganisationen erfordert einen fortdauernden, iterativen Prozess, der zahlreiche Akteur\*innen involviert. Eine besondere Herausforderung stellt dabei dar, dass die Anreizsysteme, Strukturen und Prozesse im Wissenschaftsbetrieb eher disziplinen- und forschungsbasiert als an den komplexen Zusammenhängen von Expertenorganisationen orientiert sind (vgl. Pellert 2006). Als weitere Herausforderung ist zu werten, dass Entscheidungen und Veränderungen grundsätzlicher Art und mit größerer Tragweite insbesondere in den gremien- und statusgruppenorientierten Governancestrukturen von Hochschulen aufgrund der partizipativen Aushandlungsprozesse einer professionellen und ressourcenintensiven Vorbereitung bedürfen.

Wissenschaftsadäquate Ansätze von strategischem Management und Führung sind in besonderer Weise zur Bearbeitung dieser Herausforderungen und zur Auflösung potentieller Spannungsfelder geeignet. Wissenschaftsmanager\*innen tragen unmittelbar zur Steigerung der Strategiefähigkeit und zum strategischen Management von Hochschulen bei (vgl. Klumpp/Teichler 2008, Whitley 2008, Zimmer 2014, Krempkow u.a. 2019). Sie beraten und begleiten Gremien und Leitungsebenen in strategischen Fragen, erarbeiten Konzepte zur Entwicklung von Hochschul- und Wissenschaftseinrichtungen und bereiten faktenbasierte strategische Entscheidungen auf allen Ebenen der Organisation vor. Schließlich begleiten sie daraufhin die Implementierung von Veränderungen in ihren jeweiligen Einrichtungen. Getroffene Entscheidungen und eingeschlagene Wege werden anschließend kontinuierlich evaluiert sowie auf ihre Passung zur strategischen Ausrichtung und evtl. veränderte Bedingungen hin überprüft. In all diesen Aktivitäten ist es erforderlich, die eingesetzten Managementinstrumente konsequent an der übergeordneten

Strategie und den Zielen einer Hochschule oder Forschungseinrichtung auszurichten und bedarfsorientiert weiterzuentwickeln – eine Anforderung, für die Wissenschaftsmanager\*innen aufgrund ihres Qualifikationsprofils besonders geeignet sind.

Die beschriebenen Aufgaben nehmen die Wissenschaftsmanager\*innen u. a. durch den Einsatz wissenschaftlicher Methoden und systematischer Analysen und Auswertungen wahr, die Teil ihrer spezifischen Qualifikation sind. Auf der Grundlage vorhandener eigener Forschungserfahrung sind sie in der Lage, Konsequenzen von Veränderungen für die Wissenschaftler\*innen schnell zu erfassen. Derartige Qualifikationsprofile und Spezialkompetenzen sind in der Verwaltung klassischer Prägung mit vorrangiger Ausrichtung auf den Normenvollzug – also die reibungslose Administration von Verwaltungsprozessen unter Berücksichtigung der arbeits- und haushaltsrechtlichen Vorschriften – oft nicht vorhanden, da sie nicht dem traditionellen Ausbildungs- und Anforderungsprofil dieser Beschäftigtengruppe entsprechen. In diesem Sinne bringen Wissenschaftsmanager\*innen ihr besonderes Qualifikations- und Kompetenzprofil an all diesen Stellen komplementär ein, an denen eine Aufgabenerfüllung durch Wissenschafts- oder Verwaltungseinheiten nicht oder nicht adäquat sichergestellt ist.

### Führung in wissenschaftlichen Einrichtungen und Rahmenbedingungen für erfolgreiches Wissenschaftsmanagement

Strategiearbeit in Organisationen ist eng mit Führung, Verantwortungsübernahme und leitenden Tätigkeiten (z. B. auch im Rahmen von Koordinations- und Projektmanagementaufgaben) verknüpft und setzt entsprechende Kompetenzen voraus. Wir gehen dabei von einem breiten Führungsverständnis aus, das Führungsaufgaben nicht nur bei Personen mit formellen Vorgesetztenfunktionen sieht, sondern z. B. auch laterale Führung oder ‚Führung von unten‘ als Realitäten in Wissenschaftsorganisationen und speziell in Tätigkeitsfeldern des Wissenschaftsmanagements als relevant mit einbezieht.

Während die Bedeutung von Führung und Führungskompetenzen in anderen Branchen außer Frage steht und als hoch eingeschätzt wird, fehlt es in Wissenschaftseinrichtungen teilweise noch an einem klaren Bekenntnis und entsprechenden Aus- und Fortbildungsangeboten dazu. Folglich mangelt es hier nicht selten an notwendigem (Erfahrungs-)Wissen und Methoden und an deren systematischen Einsatz für strategische Entscheidungsfindung und -umsetzung. Gerade an Wissenschaftsmanager\*innen werden mit den oben beschriebenen Aufgaben und Rollen bzgl. ihrer Führungskompetenzen hohe Anforderungen gestellt. Gezielte Aktivitäten zur (Weiter-)Entwicklung dieser und weiterer Kompetenzen werden beispielsweise im Netzwerk Wissenschaftsmanagement e. V. angeboten. In dieser Zielgruppe ist somit bereits eine hohe Sensibilität für die Thematik vorhanden, jedoch ist die umfassende und kontinuierliche Unterstützung durch die Arbeitgeberorganisationen nötig. Neben der Aus- und Weiterbildung sind angemessene Anstellungsbedingungen wichtige Voraussetzungen dafür, dass die Strategiefähigkeit von Organisationen durch Wissenschaftsmanager\*innen auf hohem Niveau aufrechterhalten und ausgebaut werden kann.

Doch zahlreiche Wissenschaftsmanager\*innen arbeiten weiterhin in prekären Beschäftigungsverhältnissen, zu oft hangeln sie sich (unter Strapazierung der geltenden Befristungsregelungen) von Vertrag zu Vertrag. Der Zugang zu Personalentwicklungsangeboten ist für solche Beschäftigtengruppen zudem in vielen Einrichtungen erschwert oder sogar komplett verwehrt. Diese Situation wird nicht nur von den Betroffenen selbst als sehr unbefriedigend erlebt, sondern behindert erheblich die strategische Entwicklung der Wissenschaftseinrichtung, wenn das notwendige fachliche und methodische Know-how der Spezialist\*innen nicht langfristig vorgehalten wird. Hier ist folglich ein Umdenken der Verantwortlichen in den Wissenschaftseinrichtungen

notwendig, welches die Dauerhaftigkeit strategischer Arbeit in Form angemessener Anstellungsbedingungen für Wissenschaftsmanager\*innen anerkennt.

## Fazit

Die Neuausrichtung des Wissenschaftssystems hat die Notwendigkeit für eine neue Qualität an Methoden und Kompetenzen hervorgebracht, die für strategisches Management und erfolgreiche Führung in modernen wissenschaftlichen Einrichtungen erforderlich sind. Die mit diesen Herausforderungen verbundenen Aufgaben werden in großen Teilen vom Wissenschaftsmanagement wahrgenommen. Dies fassen wir nachfolgend zu zwei zentralen Positionen zusammen:

1. Wissenschaftsmanager\*innen im engeren Sinne agieren in ihren jeweiligen Aufgabenbereichen eigenständig und tragen – ergänzend zu Wissenschaft und Verwaltung – maßgeblich zur Strategiefähigkeit von Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen bei. Darüber hinaus leistet das Wissenschaftsmanagement auf allen Organisationsebenen einen wesentlichen Beitrag zur Professionalisierung von Lehre, Forschung und Transfer. Die vom Wissenschaftsrat vorgeschlagene Einordnung des Wissenschaftsmanagements in der Verwaltung wird weder dem anspruchsvollen Qualifikationsprofil noch den komplexen Aufgaben der Wissenschaftsmanager\*innen gerecht und sollte verstärkt vor dem Hintergrund möglichst adäquater Aufgabenerfüllung diskutiert werden – wofür sich zunächst auch manche Verwaltung verändern müsste (vgl. hierzu die Stellungnahme des Netzwerks Wissenschaftsmanagement vom Februar 2019).
2. Wissenschaftsmanager\*innen haben sich in Hochschulen und wissenschaftlichen Einrichtungen weitgehend etabliert und sind in der Wissenschaftspolitik mit ihrem umfangreichen und komplementären Leistungsspektrum anerkannt. Jedoch gibt es gegenwärtig keine klare strukturelle Zuordnung und Absicherung im Wissenschaftssystem – mit teils existentiellen Auswirkungen für die Beschäftigten. Hier adäquate Antworten zu finden und in der Breite in den wissenschaftlichen Einrichtungen umzusetzen, muss eine zentrale Aufgabe der Wissenschaftspolitik in den kommenden Jahren sein.

## Quellenangaben

Baarfuss, Ruedy, et al. (2012): *Wirksames Management in der Wissenschaft. Die eigene Arbeitsgruppe erfolgreich führen.* Frankfurt/New York: Campus.

Banscherus, Ulf/ Baumgärtner, Alena/ Böhm, Uta/ Golubchhykova, Olga/ Schmitt, Susanne/ Wolter, Andrä (2017): *Wandel der Arbeit in Wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen. Hochschulreformen und Verwaltungsmodernisierung aus Sicht der Beschäftigten.* Stuttgart: Hans Böckler Stiftung.

BMBF (2019): *Grundsatzpapier des Bundesministeriums für Bildung und Forschung zur Wissenschaftskommunikation.*

Gilch, Harald/Beise, Anna S./Krempkow, René/ Müller, Marko/ Wannemacher, Klaus (2019): *Digitalisierung der Hochschulen. Ergebnisse einer Schwerpunktstudie für die Expertenkommission Forschung und Innovation. Studien zum deutschen Innovationssystem Nr. 14-2019.*

Henke, Justus/ Pasternack, Peer (2017): *Hochschulsystemfinanzierung. Wegweiser durch die Mittelströme.* Halle-Wittenberg.

Hüther, Otto/ Krücken, Georg (2016): Hochschulen. Fragestellungen, Ergebnisse und Perspektiven der sozialwissenschaftlichen Hochschulforschung. Wiesbaden: Springer VS.

Klumpp, Mathias/ Teichler, Ulrich (2008): Experten für das Hochschulsystem: Hochschulprofessionen zwischen Wissenschaft und Administration. In: Kehm, Barbara/ Mayer, Evelies/ Teichler, Ulrich (Hrsg.): Hochschulen in neuer Verantwortung. Strategisch, überlastet, divers? Bonn: Lemmens.

Krempkow, René/ Harris-Huemmert, Susan/ Hölscher, Michael/ Janson, Kerstin (2019): Was ist die Rolle des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements bei der Entwicklung von Hochschulen als Organisation? In: Personal- und Organisationsentwicklung - P-OE 1/2019, S. 6-15.

Netzwerk Wissenschaftsmanagement (2019): Stellungnahme des Netzwerks Wissenschaftsmanagement e.V. zu den Empfehlungen des Wissenschaftsrates zur Hochschulgovernance ([https://netzwerk-wissenschaftsmanagement.de/files/positionspapier\\_des\\_nwm\\_zu\\_wr\\_empfehlung\\_governance.pdf](https://netzwerk-wissenschaftsmanagement.de/files/positionspapier_des_nwm_zu_wr_empfehlung_governance.pdf) letzter Zugriff 2. Februar 2020).

Nickel, Sigrun (2013): Neue Tätigkeitsprofile, neue Feindbilder? Karrierewege im Wissenschaftsmanagement im internationalen Vergleich. In: Gautschi, Patricia/ Fischer, Andreas (Hrsg.): Arbeitsplatz Hochschule im Wandel. zoom 3/2013, S. 35-45.

Pellert, Ada (2006): Zur Professionalisierung des Feldes Hochschulmanagement, in: Pellert, Ada (Hrsg.): Einführung in das Hochschul- und Wissenschaftsmanagement. Ein Leitfaden für Theorie und Praxis. Bonn: Lemmens, S. 7-13.

Statistisches Bundesamt (2020): Private Hochschulen (<https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Hochschulen/Tabellen/privatehochschulen-hochschularten.html>, letzter Zugriff 2. Februar 2020).

Steinmayr, Markus (2019): Das Präsidium spricht Klartext, Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 25.09.2019.

Stratmann, Friedrich (2014): Hochschulverwaltung – ein blinder Fleck in den Diskursen über Hochschulmanagement und Hochschule als Organisation. In: Scherm, Ewald (Hrsg.): Management unternehmerischer Universitäten: Realität, Vision oder Utopie? München und Mering: Rainer Hampp, S. 157-173.

Thelen, Udo (2016): Privatwirtschaftliche Hochschulen. Wissenschaftsmanagement an der Schnittstelle von privater Trägerschaft und staatlich anerkanntem Hochschulbetrieb. In: Lemmens, Markus/ Horváth, Péter/ Seiter, Mischa (Hrsg.): Wissenschaftsmanagement. Handbuch & Kommentar. Bonn: Lemmens, S. 114-124.

[www.helmholtz.de/transfer/](http://www.helmholtz.de/transfer/) [letzter Zugriff 2. Februar 2020].

[www.leibniz-gemeinschaft.de/ueber-uns/neues/mediathek/publikationen/leitbild-leibniz-transfer.html](http://www.leibniz-gemeinschaft.de/ueber-uns/neues/mediathek/publikationen/leitbild-leibniz-transfer.html) [letzter Zugriff 2. Februar 2020].

Wissenschaftsrat (2018): Empfehlungen zur Hochschulgovernance. Drs. 7328-18. Hannover.

Whitley, Richard (2008): Constructing universities as strategic actors: Limitations and variations, Manchester Business School Working Paper, No. 557.

Zimmer, Marco (2014): Strategisches Management in Bildungseinrichtungen. Münster und New York: Waxmann.