

Stellungnahme des Netzwerks Wissenschaftsmanagement e.V. zu den Empfehlungen des Wissenschaftsrates zur Hochschulgovernance

*(Schreibteam: Claudia Windfuhr, Isabel Strauß, Patrick Hintze, René Krempkow,
Florian Bernstorff)*

Der Wissenschaftsrat hat sich in seinen jüngsten Empfehlungen zur Hochschulgovernance (Drs. 7328-18, Hannover 2018) auch zur Rolle des Wissenschaftsmanagements geäußert. Dazu möchte das Netzwerk Wissenschaftsmanagement! e.V. Stellung nehmen.

Das Netzwerk repräsentiert das Wissenschaftsmanagement im deutschsprachigen Raum in seiner ganzen Vielfalt. Seine über 300 Mitglieder arbeiten in unterschiedlichen Funktionen und Einrichtungen und sind dabei sowohl dem Verwaltungs- als auch dem Wissenschaftsbetrieb zugeordnet.

Der Wissenschaftsrat spricht sich dafür aus, die Angehörigen des Wissenschaftsmanagements stärker in die Hochschulverwaltungen zu integrieren. Das Netzwerk Wissenschaftsmanagement teilt diese Einschätzung nicht. Nicht das Wissenschaftsmanagement sollte stärker in die Hochschulverwaltung integriert werden. Vielmehr sollten sich Hochschulen als Organisationen stärker am Wissenschaftsmanagement als Leitidee orientieren und entsprechend agieren. Nachfolgend möchte das Netzwerk darlegen, dass die klassische Vorstellung einer Dichotomie von Wissenschaft und Verwaltung immer weniger in der Lage ist, die Realität des Wissenschaftssystems zu beschreiben. Das Netzwerk betrachtet Wissenschaftsmanagement als eine Leitidee moderner Wissenschaftsgovernance, die der Professionalisierung zeitgemäßer Unterstützungsstrukturen für die Wissenschaft Vorschub leistet. Dies gilt unabhängig davon, wo diese Strukturen in der Governance von Wissenschaftseinrichtungen verortet sind.

1. Hintergründe

Genese, Begriff und Realität des Wissenschaftsmanagements im gegenwärtigen Wissenschaftssystem sind nur in ihrer engen Verflechtung mit der Entwicklung der Hochschul- und Wissenschaftsgovernance zu verstehen:¹

- In der Hochschulforschung wird davon ausgegangen, dass die Entstehung und die Entwicklung des Wissenschaftsmanagements mit größer gewordener Autonomie und damit einhergehend der Notwendigkeit stärkerer Selbststeuerungsfähigkeit von Hochschulen zusammenhängt. Hochschulen haben aufgrund der gesteigerten Komplexität ihrer Umwelt deutlich mehr und komplexere Aufgaben zu bewältigen (vgl. Krücken u.a. 2010: 236), wie sich nicht nur beispielsweise in vermehrten Rechenschaftspflichten im Berichtswesen, Qualitätsmanagement und Controlling, sondern auch an neu entstandenen Einheiten wie z. B. zur wissenschaftlichen Personalentwicklung, Wissenschaftskommunikation sowie Transfer- und Gründerzentren zeigt. Die im Zusammenhang mit der „Organisationswerdung von Hochschulen“ (ebd.: 235) beschriebene Ausdifferenzierung und Spezialisierung (so z. B. Stabs- und Referent*innenstellen) ist inzwischen weiter vorangeschritten.

¹ Nachfolgend werden schlaglichtartig einige Erkenntnisse aus der Hochschul- und Wissenschaftsforschung präsentiert, die sich mit der Organisation Hochschule beschäftigen. Es ist davon auszugehen, dass viele der Erkenntnisse im Grundsatz auch auf andere, von der Forschung bislang weniger intensiv untersuchte Einrichtungen im Wissenschaftssystem übertragen werden können (bspw. außeruniversitäre Forschungsinstitute).

- In diesem Kontext gibt es bereits seit längerem eine Diskussion über die Verortung von Aufgaben, die nicht direkt Forschung, Lehre oder Verwaltung zuzuordnen sind (vgl. Klumpp & Teichler 2008). Darüber hinaus wurden einige Aufgaben, die bislang Teil der Verwaltung waren, in ihrem Status angehoben und „professionalisiert“ (ebd.: 152). „Klassische“ Verwaltung und ein Handeln, das sich vor allem an Maßstäben der Rechtsförmigkeit orientiert, werden in kompetitiven organisationalen Kontexten immer weniger als ausreichend angesehen. Stattdessen wird zunehmend gefordert, auch strategischen Anforderungen gerecht zu werden und Dienstleistungen für die Wissenschaft wahrzunehmen.
- Im jüngsten Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs (BuWiN 2017: 196) heißt es unter der Überschrift „Wissenschaftsmanagerinnen und -manager“, neue Beschäftigungsverhältnisse seien gerade in Aufgabenbereichen *zwischen* Wissenschaft und Verwaltung geschaffen worden, so z. B. in International Offices, der Entwicklungsplanung oder im Management von Lehre und Studium sowie Qualitätsentwicklung. Folgt man Banscherus u.a. (2017: 22, 76), dürfte es bereits ca. 22.000 solcher Personen in Deutschland geben. Laut BuWiN (2017) werden Positionen des Wissenschaftsmanagements dadurch charakterisiert, dass sie eine hohe Qualifizierung und ein Verständnis des „Kerngeschäfts“ der Wissenschaft erfordern, weil sie an der Schnittstelle *zwischen* Wissenschaft und Verwaltung arbeiten.
- Wissenschaftsmanager*innen sind nicht nur Ausführende in ihren jeweiligen Gebieten, sondern unterstützen maßgeblich die Strategie und Entwicklung einer Hochschule. Wissenschaftsmanagement spielt damit eine (möglicherweise unterschätzte) Rolle als Treiber (Nickel 2017) bzw. Gestalter (Pasternack u.a. 2018) der Organisationswerdung von Hochschulen.

2. Die Bedeutung des Wissenschaftsmanagements im Spiegel der Empfehlungen des Wissenschaftsrats

Wissenschaftsmanagement ermöglicht Hochschulen, in einem immer dynamischer werdenden Umfeld handlungsfähig zu bleiben. Der Wissenschaftsrat misst dem Wissenschaftsmanagement „für die weitere Entwicklung der Hochschulen große Bedeutung bei“. Diese Einschätzung teilt das *Netzwerk Wissenschaftsmanagement* ausdrücklich.

Als wenig strukturiert erweist sich bisher die Umsetzung dieser Entwicklung in tragfähige und langfristig ausgerichtete Personalstrukturen. Hier möchte das *Netzwerk* einen Beitrag zur Professionalisierung leisten und unterstützt die Position des Wissenschaftsrates, „die Unterstützungsleistungen, die das Wissenschaftsmanagement erbringt, sowie die hierfür notwendigen Kompetenzen durch die Personalentwicklung systematisch zu fördern“. Mitarbeiter*innen in den neuen Aufgabenfeldern beschreiben diese häufig als „weder Fisch noch Fleisch“, was einerseits flexibles Handeln ermögliche, andererseits aber oft mit einer ungeklärten Einbindung in organisationale Prozesse einhergeht. Aus Sicht des *Netzwerks Wissenschaftsmanagements* bedarf es dazu 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 ist 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.

Besonders in Bezug auf die organisatorische Einbindung und das Ziel einer langfristig tragfähigen Personalstruktur hält das *Netzwerk* die Empfehlung des Wissenschaftsrates für unverzichtbar, dass „Wissenschaftsmanagerinnen und -manager ihrer Tätigkeit vermehrt auf festen Stellen nachgehen können, die einen klaren Platz in der Aufbauorganisation haben und an die Verwaltungs- und Governance-Strukturen der Hochschule rückgebunden sind (WR 2018:86).“

Der Wissenschaftsrat weist dem Wissenschaftsmanagement in seinen Empfehlungen eine zentrale Rolle innerhalb der Hochschul-Governance zu. Er empfiehlt, die Eingliederung von Wissenschaftsmanager*innen in die zentrale bzw. dezentrale Verwaltungsstruktur einer Hochschule. Diese klare Zuordnung soll vordringlich einer festen Verortung und einer Stabilisierung von Beschäftigungsverhältnissen für Wissenschaftsmanager*innen dienen (WR 2018: 86).

Auch wenn das *Netzwerk Wissenschaftsmanagement* der Empfehlung des Wissenschaftsrates ausdrücklich zustimmt, langfristige Beschäftigungsverhältnisse für Daueraufgaben im Wissenschaftsmanagement zu schaffen, betrachtet es die Überlegungen zur Integration in die Verwaltung jedoch kritisch. Sie beruhen nach Einschätzung des *Netzwerks* auf einer Vorstellung von Wissenschaft auf der einen und der Verwaltung auf der anderen Seite, die der Realität nicht mehr gerecht wird.

Der Modernisierungsdruck, der zurzeit auf dem Wissenschaftssystem lastet, lässt es lohnenswert erscheinen, bestehende Organisationsformen und -praktiken kritisch zu überprüfen. Organisationen, die sich primär an Maßstäben der Regelkonformität orientieren und der Schaffung von Ermöglichungsstrukturen nur wenig Aufmerksamkeit schenken, werden Probleme damit haben, in einem immer dynamischer werdenden Umfeld handlungsfähig zu bleiben. So müssen Hochschulen schon jetzt mit steigenden Erwartungen aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft umgehen, das Drittmittelwachstum der letzten Jahre organisationsstrukturell verarbeiten und sich in zahlreichen Wettbewerbsarenen behaupten.

Aus der Perspektive des *Netzwerks Wissenschaftsmanagement* – und damit aus der Perspektive derjenigen, die im Kontext dieser neuen Rahmenbedingungen tätig sind und die Anforderungen aus der täglichen Praxis kennen – sollte die Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements daher einhergehen mit der kontinuierlichen Modernisierung des Verständnisses von Verwaltung. Deshalb setzt sich das *Netzwerk* dafür ein, Idee und Praxis von Wissenschaftsverwaltung entsprechend der veränderten Kontextbedingungen von Wissenschaft weiterzuentwickeln. Die Vorstellung zweier klar abgegrenzter Sphären Wissenschaft und Verwaltung erscheint mit Blick auf diese multiplen Anforderungen nicht mehr zeitgemäß zu sein.

Auch wenn in Wissenschaftsorganisationen in öffentlicher Trägerschaft unbestritten der Normenvollzug, also die Einhaltung und Umsetzung gesetzlicher Vorgaben weiterhin eine besondere Rolle spielen wird und diese Aufgabe entsprechender funktionaler Strukturen bedarf, erweisen sich neue und veränderte Aufgabenprofile, Funktionen und Rollenzugehörigkeiten als zunehmend dynamisch, projektartig verbunden und sind ständigen Verände-

rungsprozessen unterworfen. Eine solche durch Agilität, Zugehörigkeit zu variablen Teams und Agieren in lateralen, bereichsübergreifenden Strukturen gekennzeichnete Arbeitsweise lässt sich nicht in Form einer klassischen, rein hierarchischen Aufbauorganisation angemessen abbilden.

Der Wissenschaftsrat betrachtet das Verhältnis von Wissenschaft und Verwaltung als entwicklungsbedürftig. Oft fehle ein gegenseitiges Verständnis für die jeweiligen Denk- und Arbeitsweisen (WR 2018: 25). Auch wenn sich der Wissenschaftsrat vom Begriff des *third space* distanziert, seine Einschätzung folgt leider weiterhin jener dichotomen Logik, in der dem Wissenschaftsmanagement eine Vermittlungsfunktion zukomme (ebd.: 65).

Das *Netzwerk Wissenschaftsmanagement* lehnt dieses Verständnis ab. Wissenschaftsmanagement kann nicht auf die kommunikative Verständigung zweier vermeintlich inkompatibler Sphären reduziert werden. Wissenschaftsmanagement ist vielmehr Ausdruck einer Handlungsorientierung, die Wissenschaft und Verwaltung näher aneinanderrückt, Barrieren abbaut und sich für integrative Lösungen einsetzt – also solchen, die wissenschaftlichen Zielsetzungen unter Berücksichtigung administrativer Rahmenbedingungen gerecht werden.

Moderne Wissenschaftsorganisationen benötigen auf allen Ebenen und in allen Bereichen, zentral wie dezentral, umsichtig handelnde Akteure, die Wissenschaftler*innen umfassend unterstützen, entlasten und Rahmenbedingungen für gute Forschung und Lehre schaffen. Wissenschaftsmanager*innen erfüllen diese Funktion. In ihrer Denk- und Arbeitsweise kombinieren sie wissenschaftliche und wissenschaftsnahe Logiken mit Grundsätzen öffentlicher Verwaltung und der Fähigkeit, ihr Arbeitsumfeld konzeptionell-strategisch zu fundieren und seine Rückbindung an die Gesamtorganisation zu gewährleisten. Wissenschaftsmanagement beschränkt sich nicht auf eine abgrenzbare Gruppe von Mitarbeiter*innen in Wissenschaftsorganisationen, sondern stellt eine zunehmend unverzichtbare Grundlage gemeinsamen organisationsbezogenen Handelns dar und bezieht explizit die Bereiche „klassischer“ Wissenschaftsverwaltung und die organisationsbezogene Interaktion von Wissenschaftler*innen, insbesondere die akademische Selbstverwaltung, mit ein.

Der Wissenschaftsrat befürchtet, dass sich „hybride Aufgabenprofile zwischen Wissenschaft und Management [...] auf lange Sicht häufig als Sackgasse heraus[stellen].“ (WR 2018: 86). Karrierewege im Wissenschaftsmanagement sind bislang wenig erforscht (vgl. hierzu auch BuWiN 2017). Das *Netzwerk Wissenschaftsmanagement* sieht hier Nachholbedarf und ein erhebliches Forschungspotential. Erst wenn entsprechende Studien vorliegen, können Aussagen über bestimmte Aufgabenprofile und die Durchlässigkeit zwischen verschiedenen Karrierewegen im Wissenschaftssystem getätigt werden.

3. Wissenschaftsmanagement als Leitidee moderner Wissenschaftsgovernance

Der Begriff Wissenschaftsmanagement wird mit einer Vielfalt an Tätigkeiten und Handlungsfeldern im Wissenschaftssystem in Verbindung gebracht, die

- sich aus dem Bereich der akademischen Selbstverwaltung als zunehmend eigenständige Handlungsfelder ausdifferenziert haben (Studienkoordination, Forschungsmanagement, Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre, Fakultätsgeschäftsführungen, (mittlere) Leitungsfunktionen in außeruniversitären Forschungseinrichtungen usw.)

- im Bereich der (Hochschul-)Verwaltung zunehmend strategische Anforderungen und Dienstleistungsfunktionen für die Wissenschaft wahrnehmen.
- im Zuge veränderter Wissenschafts-Governance neu entstanden sind und/oder höhere Eigenständigkeit entwickelt haben (Wissenschaftskommunikation/Marketing, Internationalisierung, Hochschuldidaktik, Forschungs- und Innovationsmanagement usw.).

Darin findet nach Überzeugung des *Netzwerks* ein verändertes Grundverständnis von Wissenschaftsgovernance Ausdruck, welches über diese neuen Tätigkeitsfelder hinausreicht und die gesamte Wissenschaftsorganisation einbezieht. Es folgt den Wandlungen, die das Wissenschafts-, insbesondere aber das Hochschulsystem in Deutschland vor allem seit den 1990er Jahren durchlaufen hat. Wissenschaftliche Institutionen werden zunehmend als lernende Organisationen wahrgenommen, sie werden immer wieder daran gemessen, wie erfolgreich sie ihre Aufgaben in Forschung, Lehre, Nachwuchsförderung und beim Transfer von wissenschaftlicher Erkenntnis in Anwendungsfelder erfüllen.

Die Idee des Managements für die Wissenschaft hebt hervor, dass die Governance öffentlicher Wissenschaftseinrichtungen zwar auch die Rechtskonformität freien wissenschaftlichen Handelns zu gewährleisten hat, sich darin aber keineswegs erschöpft. Anspruchsvolle Forschung und Lehre sowie der sorgsame und nachhaltige Ressourceneinsatz müssen von der Organisation geleistet und gewährleistet werden können, und zwar möglichst nicht in Form von Interventionen, Sanktionen und Genehmigungsverfahren, sondern in Form eröffneter Freiräume und angemessener Anreize.

Diese Leitidee wirkt in alle Bereiche von Wissenschaftsorganisationen hinein. Sie adressiert gleichermaßen eher dezentrale, wissenschaftsnahe Funktionen und Aufgabenprofile in der akademischen Selbstverwaltung ebenso wie eher zentrale, organisationsbezogene Funktionen und Aufgabenprofile. Zu Letzteren zählt das *Netzwerk Wissenschaftsmanagement* neben vergleichsweise jungen Handlungsfeldern wie Wissenschaftsmarketing, Controlling, Internationalisierung, Digitalisierung, Qualitätsmanagement, Personalentwicklung usw. ausdrücklich auch "klassische" Bereiche öffentlicher Verwaltung: Haushalt und Finanzen, Personalverwaltung, Prüfungswesen, Liegenschaftsmanagement usw.

Die Hochschulforschung hat in jüngster Zeit die neu entstandenen Aufgabenbereiche zum Gegenstand einiger Studien gemacht. Darin kristallisieren sich bestimmte gemeinsame Merkmale dieser Handlungsfelder heraus. Personen, die in diesen Bereichen arbeiten, seien „Experten des Hochschulsystems“ (Klump/Teichler 2008, zit. n. Schneijderberg et al. 2013: 9f; vgl. Blümel et al. 2010: 17). Bei der Frage, welche Kompetenzen sie für die Ausübung ihrer Tätigkeit benötigen, werden weitaus am häufigsten „Verantwortungsbewusstsein“, „Kenntnis der Organisation und Abläufe“, „Selbstständigkeit/Eigenverantwortung“, „Strategisches Denken und Handeln“, „Reflexionskompetenz und analytisches Denken“, „Teamfähigkeit“, „Beratungskompetenz“ und „Organisations- und Planungskompetenz“ genannt (Schneijderberg/Hinzmann 2013: 136; Krücken et al. 2010; Fedrowitz et al. 2014: 60).

Das *Netzwerk Wissenschaftsmanagement* ist der Überzeugung, dass dieses empirisch ermittelte Anforderungsprofil einem Ethos des Wissenschaftsmanagements sehr nahekommt.

Bereits 2013 hat es einen Kodex für gutes Wissenschaftsmanagement vorgelegt, das viele Merkmale des Berufs- und Handlungsfelds aufgreift.²

Das *Netzwerk* betrachtet Wissenschaftsmanagement in diesem Sinne als eine Leitidee moderner Wissenschaftsgovernance. Sowohl die damit verbundenen Stellen- und Qualifikationsprofile als auch die kommunikations- und lösungsbezogene Handlungsorientierung ermöglichen es, Wissenschaftsorganisationen weiter zu professionalisieren und ihre Handlungsfähigkeit zu bewahren. Dabei erscheint die Verzahnung der klassischen mit den neuen Aufgabenprofilen als offene Frage, deren Beantwortung das *Netzwerk Wissenschaftsmanagement* und seine Mitglieder gemeinsam mit allen Akteuren des Wissenschaftssystems konstruktiv diskutieren und voranbringen möchte.

Literatur

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: Hans Böckler Stiftung.

Blümel, A., Kloke, K., Krücken, G. (2010): Professionalisierungsprozesse im Hochschulmanagement in Deutschland. www.foev-ger.de/hochschulprofessionalisierung/pdfs/Professionalisierungsprozesse%20Hochschulmanagement.pdf (07.12.2018)

BuWiN (2017): Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs. Statistische Daten und Forschungsbefunde zu Promovierenden und Promovierten in Deutschland. Bielefeld.

Fedrowitz, J., Leichsenring, H., v. Stuckrad, T. (2014): Professionalisierung ohne Profession? Ergebnisbericht „Fakultätsmanagement-Befragung 2013“. Gütersloh. www.cherconsult.de/fileadmin/pdf/publikationen/CHE_AP_175_Fakultaetsmanagement_2013.pdf (07.12.2018)

Klumpp, M. und 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: Lemmens.

Krücken, G., Blümel, A. & Kloke, K. (2010): Hochschulmanagement – auf dem Weg zu einer neuen Profession? In: WSI-Mitteilungen 5/2010, 234-241.

Nickel, S. (2017): Professionalisierung im Wissenschaftsmanagement. In: Lemmens, M., Horvath, P. & Seiter, M.: Wissenschaftsmanagement. Handbuch und Kommentar. Bonn: Lemmens, 156-170.

Pasternack, P., Schneider, S., Trautwein, P., Zierold, S. (2018): Die verwaltete Hochschulwelt. Reformen, Organisation, Digitalisierung und das wissenschaftliche Personal. Berlin: BWV.

Schneijderberg, C., Hinzmann, M. (2013): Qualifikationen und Kompetenzen der Hochschulprofessionen. In: Schneijderberg, C., Merkator, N., Teichler, U. & Kehm, B. (Hg.): Verwaltung war gestern? Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung von Studium und Lehre. Frankfurt a.M. und New York: Campus. 121-162.

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

² https://netzwerk-wissenschaftsmanagement.de/files/kodex_wissenschaftsmanagement.pdf