

René Merten

Wissenschaftsmanagement in der Hochschulpraxis

Strategie – Führung – Prozesse

Kohlhammer

Kohlhammer

René Merten

Wissenschaftsmanagement in der Hochschulpraxis

Strategie – Führung – Prozesse

Verlag W. Kohlhammer

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

1. Auflage 2024

Alle Rechte vorbehalten

© W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Gesamtherstellung: W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Print:

ISBN 978-3-17-043347-2

E-Book-Formate:

pdf: ISBN 978-3-17-043348-9

epub: ISBN 978-3-17-043349-6

Für den Inhalt abgedruckter oder verlinkter Websites ist ausschließlich der jeweilige Betreiber verantwortlich. Die W. Kohlhammer GmbH hat keinen Einfluss auf die verknüpften Seiten und übernimmt hierfür keinerlei Haftung.

Vorwort

Die wachsende Professionalisierung des Managements im Hochschul- und Wissenschaftssektor ist das Ergebnis einer seit Jahrzehnten forcierten Liberalisierung, Internationalisierung und Spezialisierung. Wissenschaftsmanagement ist heute keine administrative, sondern vielmehr eine interdisziplinäre Aufgabe, die zahlreiche Querschnittsbereiche umfasst: Insbesondere Strategie und Planung, Organisation und Führung, Gremien- und Prozessmanagement sollten heute zum Standard gehören.

Anders als die Mehrzahl der bisherigen Werke zum Thema soll dieses keine Fallstudien analysieren, Kommentar-Beiträge aneinanderreihen oder Wissenschaftsmanagement auf theoretischer oder lediglich betriebswirtschaftlicher Ebene beschreiben. Anhand von zentralen Aufgabenfeldern, Kernkompetenzen und typischen Fällen wird vielmehr ein Einblick in die tägliche Praxis und deren Steuerung mit besonderem Bezug zu Hochschulen in den Blick genommen. Zahlreiche eigene Beispiele aus der langjährigen Führungs- Projekt-, Hochschul- und Beratungserfahrung des Autors aus dem Wissenschaftssektor im In- und Ausland helfen dabei. Neben den Hintergründen befähigen die enthaltenen Methoden, Tipps und Reflexionsübungen gerade berufliche Quereinsteiger:innen sowie Wissenschaftsmanager:innen mit noch wenig Erfahrung auf diesem Feld, das Wissenschaftsmanagement einzuordnen und darin wirksam zu werden – für sich selbst, ihr Team, ihre Organisationseinheit und ihre Wissenschaftsorganisation.

Haben Sie Fragen oder Anregungen zum Thema? Beschäftigen Sie Herausforderungen im Wissenschaftsmanagement? Oder gibt es Aspekte in Ihrer Hochschulpraxis, die Sie vertiefen möchten? Tauschen wir uns sehr gerne aus und lernen voneinander!

Wien, November 2023

René Merten

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
I. Wissenschaftsmanagement in Wissenschaftsorganisationen	
1 Wissenschaft + Management = Wissenschaftsmanagement? – Zeit für eine neue Profession	13
1.1 Wissenschaftsmanagement als gewachsener Bereich	13
1.2 Wissenschaftsmanagement und Abgrenzung	14
2 Wissenschaftsmanagement und »Third Space« – Das Beste beider Welten in einer dritten Säule	16
2.1 Wissenschaftsmanagement und institutionelle Verortung	16
2.2 Typische Arbeitsinhalte und Positionen des Wissenschafts- managements	18
2.3 Herkunft der Wissenschaftsmanager:innen	20
3 Kernkompetenzen von Wissenschaftsmanager:innen – Handlungsorientierung und Selbstorganisation	22
3.1 Stellenübergreifende, gemeinsame Kompetenzbereiche	22
3.2 Kompetenzfelder und Kompetenzmodelle	23
3.3 Kompetenzen und Ressourcen – zwei Seiten der Medaille	27
4 Rollen, Funktionen und Herausforderungen von Wissen- schaftsmanager:innen	31
4.1 Stellen und Rollendenken	31
4.2 Funktionen und Herausforderungen von Wissenschafts- management	34
5 Wissenschafts- als Expert:innen-Organisationen	39
5.1 Wissenschaft soll Wissen schaffen	39
5.2 Persönliche Expertise und Säulenordnung	42
5.3 Akademische Selbstverwaltung	44
5.4 Wissenschafts- als hybride Interessens- und Arbeits- organisation	45
5.5 Herausforderungen von Expert:innen-Organisationen	49

II. Strategisches Wissenschaftsmanagement

1	Management – operativ, taktisch und strategisch	53
1.1	Operatives und strategischen Arbeiten.....	53
1.2	Managementebenen im Verhältnis zueinander	54
2	Strategiebildung und -verzahnung	56
2.1	Strategischer Kontext durch SWOT, TOWS und Szenarien	56
2.2	Strategischer Rahmen durch Vision und Profilbildung	66
2.3	Strategische Steuerung mithilfe von KGSt-Zielfeldern und Academic Scorecard.....	74
2.4	Strategieumsetzung durch Zielvereinbarungen und Budgetierung	78

III. Wissenschaftsmanagement als Führung

1	Laterale Führung und Zusammenarbeit	89
1.1	Drei Ebenen lateraler Führung	89
1.2	Verständigung: Ziele und Stakeholder	94
1.3	Macht: Potentiale und Spielräume.....	102
1.4	Vertrauen: Haus der Arbeitsfähigkeit, »How to work with me« und Teamkultur.....	112
2	Gelingende Delegation	123
2.1	Eisenhower-Matrix und IMPUT-Regel.....	123
2.2	Delegation Poker und Empowerment Board	128
3	Entscheidungsprozesse und Selbstverwaltung	134
3.1	Entscheidungsrationalität und Mülleimerentscheidungen	134
3.2	Gremien- und Meetingvorbereitung	137
3.3	Sitzungen steuern.....	146

IV. Wissenschafts- als Prozessmanagement

1	Arbeitsabläufe optimieren – vom Denken in Prozessen	157
1.1	Aufbau- und Ablauforganisation.....	157
1.2	Definition und Mehrwerte von Prozessen	159
2	Prozessarchitektur – die Übersicht behalten	163
2.1	Prozesslandkarten.....	163
2.2	Prozessstrukturbäume	166
3	Prozessbeschreibungen – Einzelprozesse und deren Bestandteile..	168
3.1	Prozessauswahl und Turtle-Diagramme	168

3.2	Prozesssteckbriefe und Prozessregister	170
4	Prozessmodellierung – Visualisierung von Prozessschritten	173
4.1	Modellierungsgrundsätze	173
4.2	Modellierungssprache	173
5	Prozessbeteiligte – Funktionen und Interessen	176
5.1	Prozessrollen definieren	176
5.2	Prozessstakeholder einbinden	179
6	Prozessgestaltung – Kommunikation und Optimierung von Prozessen	182
6.1	Prozesssettings und Prozesskreislauf	182
6.2	Kiviati- und Fishbone-Diagramm	184
	Literatur zur Vertiefung	188

I Wissenschaftsmanagement in Wissenschaftsorganisationen

1 Wissenschaft + Management = Wissenschaftsmanagement? – Zeit für eine neue Profession

1.1 Wissenschaftsmanagement als gewachsener Bereich

Die Professionalisierung des Managements im Wissenschaftssektor nimmt Formen an: Unternehmen leisten sich Forschungsabteilungen und besetzen diese mit hochrangigen Wissenschaftler:innen. Der Staat setzt bei der Wissenschaftsförderung auf spezialisierte Verfahren, die von Expert:innen durchgeführt werden. Und die Hochschulen bilden Graduate Center, internationale Forschungscluster und Stabsstellen neben der eigentlichen – rein administrativ arbeitenden – Verwaltung aus. Ein modernes Wissenschaftsmanagement gilt heute als ein zentraler Baustein hin zur weiteren Professionalisierung der Wissenschaft. Längst nicht mehr wollen Professor:innen ihre Studiengänge nebenbei weiterentwickeln, können universitäre Zulassungsstellen ein professionelles Studierendenmarketing mit aufsetzen oder haben Öffentlichkeitsbüros die Kompetenz, eine übergreifende Vernetzungsstrategie umzusetzen. Auch in den F&E-Abteilungen von Unternehmen sind nicht dieselben Personen für die Verwertung, die Vermarktung oder die Vernetzung des Erforschten zuständig, die dieses entwickelt haben.

Die zunehmende **Ausdifferenzierung und Komplexität** der Wissenschaft spiegelt sich nicht nur in interdisziplinären Exzellenzclustern, interkulturellen Forschungsverbänden und hoch spezialisierten Studiengängen wider. Mit zunehmender Entwicklung hin zu international verflochtenen Wissensgesellschaften verschärft sich in Forschung und Lehre auch der Wissenschaftswettbewerb um die besten Wissenschaftler:innen, die engagiertesten Studierenden wie gleichsam um Drittmittel. So steigen Erwartungen, Anforderungen wie Legitimationsdruck etwa von Seiten der Wirtschaft bezüglich der direkten Verwertbarkeit von Forschung und einer arbeitsmarktorientierten Bildung (»Employability«), von Seiten der Gesellschaft bezüglich der Verlässlichkeit von wissenschaftlichen Erkenntnissen und der Studienqualität sowie von Seiten des Staates bezüglich der Verwendung öffentlichen Steuergeldes.

Daneben schreitet gerade an Hochschulen der **Strukturwandel** weg vom alten Kollegialmodell hin zum modernen Managementmodell (»New Public Management«) ebenso voran wie die generelle Akademisierung der Gesellschaft und damit verbunden das Interesse an einem professionellen Wissenschaftsmanagement. Zwar formt dieses sich als Berufsfeld in der Wissenschaftspraxis stetig weiter aus, ist jedoch als Profession noch unklar und gilt in der fachlichen Einordnung als umstritten. Außer vereinzelten Fortbildungen und Inhouse-Programmen gibt es

keine standardisierte Ausbildung und weder einen idealtypischen noch einen vorstrukturiert-formalisierten Zugang zu diesem vergleichsweisen neuen, höchst aktuellen Berufsbild. Ähnlich wie einst Max Weber in seiner Rede »Wissenschaft als Beruf« vor Studierenden im Jahre 1919 die mühsame Abgrenzung der Wissenschaft von Politik und Wirtschaft vornahm, steht dies heute für das Wissenschaftsmanagement gegenüber Feldern wie Wissenschaft, Wissenschaftsadministration, Verwaltung und Management an.

Im fortschreitenden **Professionalisierungsprozess** werden unter Wissenschaftsmanagement gelegentlich auch Tätigkeiten als Wissenschaftler:in in der Selbstverwaltung der Hochschulen gefasst (z. B. Dekan:in, Studienprogrammleiter:in, Vorsitzende:r des Studiausschusses etc.) ebenso wie das Forschungsmanagement (Forschungsgruppenleiter:in, wissenschaftliche:r Verbundkoordinator:in etc.). Da es eine derart reine Wissenschaftstätigkeit selten gibt, welche gänzlich frei ist von Administration und Koordination, von Kommunikation und Management, kann Wissenschaftsmanagement nicht schlicht aus der Kombination von Wissenschaft und Management erwachsen. Dies träge sodann auf nahezu alle Wissenschaftler:innen zu, von denen viele zurecht unter der Belastung durch nichtwissenschaftliche Tätigkeiten stöhnen. Vielmehr ist unter Wissenschaftsmanagement eine Steuerung zu verstehen, die auf **Managementaufgaben im wissenschaftsunterstützenden Bereich** ausgerichtet, mithin also weder originär wissenschaftliche Tätigkeit ist noch die Zugehörigkeit oder die Zugänge zur Wissenschaft voraussetzt. Mit anderen Worten ist ein:e Wissenschaftsmanager:in in diesem Sinne Manager:in und nicht Wissenschaftler:in – gerade wenn ein administrativer Aufwand zur wissenschaftlichen Tätigkeit zu erbringen ist oder ein akademisches Wahlamt im Rahmen der Selbstverwaltung ausgeübt wird.

1.2 Wissenschaftsmanagement und Abgrenzung

Nicht jedes Management auf wissenschaftlicher Grundlage oder mit Bezug zur Wissenschaft kann davon umfasst sein. Vielmehr bezieht sich Wissenschaftsmanagement auf Gestaltungs- und Führungsprozesse in Forschung und Lehre im **öffentlichen Interesse** bzw. im öffentlich geförderten Bereich. Das trifft auf private wie öffentliche Hochschulen im postsekundären Bildungsbereich (»Higher Education Institutions«), staatliche Wissenschaftskooperationen und Vereine ebenso zu wie auf außeruniversitäre, staatlich geförderte Forschungsinstitutionen. Auch das Management anwendungsorientierter Forschung oder einer Technologieentwicklung in Zusammenarbeit mit Akteur:innen der Privatwirtschaft fallen darunter – das Management von Produktentwicklungsteams eines rein kommerziellen Start-ups, die betriebliche Forschung eines Produktionsunternehmens oder die Abteilung Innovationsmanagement eines Großkonzerns hingegen nicht.

Ferner soll Wissenschaftsmanagement im hier verstandenen Sinne sich nur auf ein solches **innerhalb** einer Wissenschaftseinrichtung bzw. einer Organisationsein-

heit beziehen, die selbst einen Wissenschaftsbezug hat oder organisatorischer Teil einer Wissenschaftseinrichtung ist. Im erstgenannten Fall könnte dies etwa das Management eines Forschungs- und Entwicklungsteams von einer privaten Organisation in Kooperation mit einem staatlichen Forschungsinstitut sein oder eine privatwirtschaftliche Bildungseinrichtung, die zusammen mit einer Hochschule bestimmte Studiengänge anbietet und administriert. Für den zweitgenannten Fall kommen z. B. Dienstleistungseinrichtungen an Hochschulen oder an Forschungsinstituten in Frage, die wissenschaftsunterstützend etwa in generischen Bereichen wie Personal, Recht oder Kommunikation ihre Berechtigung aufweisen. Beratungsunternehmen, die von außen für Wissenschaftseinrichtungen Dienstleistungen wie etwa Projektmanagement-Unterstützung oder Inhouse-Weiterbildungen anbieten, fallen eben wenig darunter wie z. B. die Mitarbeiter:innen des Referats Hochschulmanagement im zuständigen Landeswissenschaftsministerium oder in einer parteipolitischen Stiftung zum Thema Wissenschaftssteuerung.

2 **Wissenschaftsmanagement und »Third Space« – Das Beste beider Welten in einer dritten Säule**

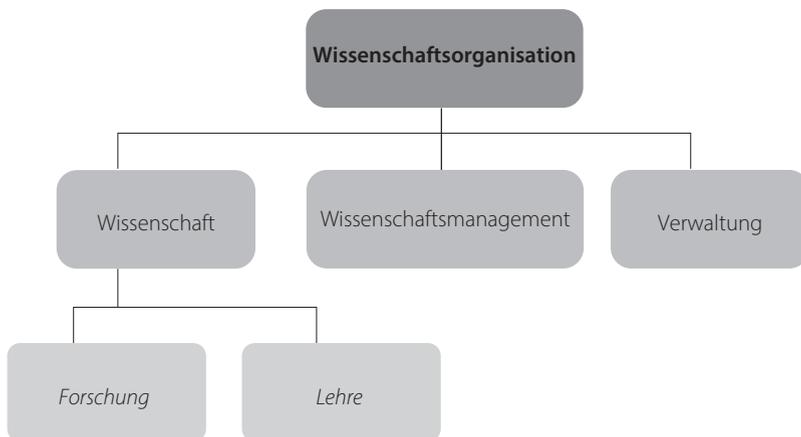
2.1 **Wissenschaftsmanagement und institutionelle Verortung**

Wissenschaftsmanagement wird von Wissenschaftsmanager:innen betrieben – so weit, so einfach. Aber wo ist das Wissenschaftsmanagement nun institutionell verortet und mit welchen Aufgaben versehen? Oft sitzen diese Personen an Schalt- und Schnittstellen der Organisation, in Stabstellen, in Koordinationsstellen von Forschungsverbänden etc. Ohne Verankerung in Rechtstexten oder Organigrammen bildet sich ein neuer, dritter Raum neben der klassischen, **bipolaren Säulenordnung** vor allem an Hochschulen aus, der funktional weder allein dem Kernbereich von Wissenschaft einerseits noch der klassischen Verwaltung andererseits zuzuordnen ist. So schießen etwa Stellen für Spezialist:innen aus dem Boden, die sich mit dieser hoch komplexen Fachmaterie und der Kommunikation etwa mit Akkreditierungsagenturen und den dazugehörigen -prozessen befassen, seit das Akkreditierungswesen en vogue ist. Während Wissenschaftler:innen fehlende Ausstattungen an Hochschulen einklagen, Bewerber:innen gegen intransparente Studienplatzvergaben votrgehen oder Studierende gegen schlechte Abschlussnoten vor Gericht ziehen, leisten spezialisierte Studien- und Prüfungrechtler:innen das, was die allgemeine Rechtsabteilung der Hochschule nicht vermag. Seit viele Hochschulen den Mehrwert strukturierter Promotionsprogramme und -kollegs erkannt und diese Institutionen von angloamerikanischen Doctoral Schools übernommen haben, werden diese von topqualifizierten Postdocs geleitet, die wissen, was die »Prä-Docs« in dieser Phase an Struktur, Weiterbildung und Vernetzung benötigen. Und seitdem der Wettbewerb um die besten Professor:innen härter geworden ist, werden Onboarding-Programme für Tenure Tracks und Junior-Professor:innen entworfen und koordiniert, was oft weit über die normale Arbeit der Personalentwicklung hinausgeht.

Nach einem Positionspapier des Netzwerks Wissenschaftsmanagement lässt sich »... das Wissenschaftsmanagement am besten tätigkeits- und aufgabenbezogen definieren und eingrenzen ...«. Sicherlich hat sich auch die reguläre Hochschulverwaltung nicht erst seit Max Weber stets weiter spezialisiert, ist mit dem komplexer werdenden Bildungssektor mitgegangen und an ihm gewachsen. Aber das Neue der dritten Säule ist hier **nicht die fachliche Spezialisierung** – Sie ist allenfalls der Anlass. Wissenschaftsmanagement zeichnet sich nicht dadurch aus, dass man allein Wissenschaft versteht, was letztlich alle aus der Hochschulverwaltung müssen, um mit Wissenschaftler:innen sinnvoll zusammenarbeiten zu können. Vielmehr wollen

beide Bereiche gleichermaßen überblickt werden. Ohne zu wissen, wie **Wissenschaft** (anders als etwa im privatwirtschaftlichen Bereich) funktioniert, können Wissenschaftsmanager:innen ihren Job heute ebenso wenig gut machen wie ohne das Verständnis, wie eine **öffentliche Hochschulverwaltung** (anders als etwa eine typische Behörde) vorgeht.

Das Wissenschaftsmanagement ist wie oftmals im Wissenschaftskontext ein Bereich, der nicht vorab designt, systematisch entwickelt oder Kraft einer einheitlichen Regelung politisch abgestimmt wurde. Vielmehr hat er sich dort aus der **Notwendigkeit** herausgebildet, wo etwa durch Hochschulreformen, -expansion oder Aufgabenzunahme neue Tätigkeitsfelder schlicht nicht (mehr) von den beiden bisherigen beiden Säulen abgedeckt werden konnten oder aber Tätigkeiten derart spezialisiert oder ausdifferenziert wurden, dass es ohne ein Kompetenz-Upgrading nicht länger bewältigbar war. Vielmehr wächst aus **spezialisierten Aufgaben und Anforderungen** heraus eine heterogene Mitarbeiter:innen-Gruppe heran (»Academic related new professionals«), die oft lediglich organisatorisch bzw. formalrechtlich der Säule der Verwaltung zugeordnet wird. Je nach Entstehungshorizont »hängen« Wissenschaftsmanager:innen gelegentlich aber auch an einer Wissenschaftsstelle, wenn sie etwa daraus entstanden ist, dass diese Tätigkeit ein:e Wissenschaftler:in – z. B. auf einer Qualifikationsstelle – de facto mitversehen bzw. sich dafür besonders interessiert hat. Selbst bei Eingruppierung als Verwaltungsstelle sind diese Positionen weder immer Vollzeit ausgestaltet noch stets unbefristet. Auch müssen diese nicht zwingend in die Linienorganisation eingeordnet sein, sondern befinden sich vielfach innerhalb von neu geschaffenen, teilweise als Organisationseinheit selbst auf Bewährungsprobe stehenden **Stabstellen** oder in **temporären Projektteams**.



Dar. 1: Säulenordnung