

Ute Symanski

## „Eine Frage der Haltung“

Wissenschaftsmanagerinnen und Wissenschaftsmanager sind aus den Hochschulen nicht mehr wegzudenken. Doch wer genau sind sie? Was tun sie? Und gibt es so etwas wie eine Kernkompetenz, über sie in jedem Falle verfügen sollten, unabhängig vom eigenen Spezialgebiet?



**F**rage 1 ist schnell beantwortet: Alle. Alle, die in einer Wissenschaftsorganisation arbeiten und einen Beitrag zur guten Kooperation und zur Beförderung der Kooperationskultur in ihrer Arbeitseinheit leisten, sind Wissenschaftsmanager. Und Sie, die Sie diese Kolumne hier gerade lesen, gehören mit großer Wahrscheinlichkeit dazu. Zur Sicherheit: Ja, wenn Sie Professorin oder Professor sind, gehören Sie auch dazu.

Zu Frage 2: Nach meiner Einschätzung ist die Förderung von Kooperation der kleinste gemeinsame Nenner allen Wissenschaftsmanagements. Eine Herausforderung, weil die drei unterschiedlichen Leistungsprozesse Forschung, Lehre und Administration recht unterschiedlich ticken und teils gegensätzlichen Spielregeln folgen. In der Forschung ist es wichtig, in völlig neuen Bahnen und Möglichkeiten zu denken. In manchen Verwaltungsbereichen kommt es dagegen oft darauf an, bestehende Regelwerke exakt anzuwenden.

Inwiefern die Unterschiedlichkeit negative Folgen zeitigt, hängt maßgeblich von der Art und Weise ab, wie vor Ort Wissenschaftsmanagement betrieben wird. Die gute organisationsinterne Kooperation will beständig gestaltet werden. Das Brückenbauen zwischen organisationalen Akteuren führt direkt zur Kernkompetenz, die alle Wissenschaftsmanager unbedingt brauchen: Sie müssen in der Lage sein zu kooperieren. Womit Frage 3 beantwortet ist. Diese Gewissheit schöpfe ich unter anderem aus den Ergebnissen der umfassenden Studie, die von 2009 bis 2012 am INCHER in Kassel durchgeführt wurde. Ein Bestandteil der Studie war eine Befragung von Wissenschaftsmanagern nach den erforderlichen Kompetenzen für ihren Beruf. Über die verschiedenen Berufsgruppen hinweg wurden Kommunikationskompetenz und Empathie als besonders wichtig eingestuft. Interessant ist, dass die Befragten dies für wichtiger hielten als ein besonders hohes fachliches Kompetenzniveau. In diesem Sinne: Kooperationskompetenz sticht Fachkompetenz im Wissenschaftsmanagement – und die idealen und erfolgreichen Wissenschaftsmanagerinnen und Wissenschaftsmanager sind die, die über beides verfügen.

Wenn es richtig gut funktioniert, ist Wissenschaftsmanagement also das Schmieröl, das die Kooperationsprozesse in den Wissenschaftsorganisationen rund und erfolgreich laufen lässt.

Betrieben wird Wissenschaftsmanagement hauptberuflich von den Kolleginnen und Kollegen in Leitungs- und Gestaltungspositionen der zentralen Hochschulverwaltung und in allen administrativen und planerischen Feldern der Fakultäten und Fachbereiche. Mitglieder von Hochschulleitungen sind selbstverständlich ebenfalls Wissenschaftsmanager – im Neben- oder im Hauptamt. Professorinnen und Professoren sind mit einem wachsenden Anteil ihrer Professionsrolle unbedingt Wissenschaftsmanager. Und alle, die in einer der vielen Funktionsrollen in der Akademischen Selbstverwaltung aktiv sind Dekaninnen, Prodekane, Kommissionsmitglieder, Gleichstellungsbeauftragte – sind ebenfalls Wissenschaftsmanager, in der Regel temporär. Wer an einer Hochschule arbeitet, kennt mit Sicherheit Mitarbeiter in Werkstätten oder Sekretariatskräfte, die in ihrem beruflichen Selbstverständnis leidenschaftliche Wissenschaftsmanager sind.

Wenn Kooperationskompetenz als Kernkompetenz und die Förderung von Kooperation als Kernaufgabe von Wissenschaftsmanagern gedacht wird, sind alle, die sich für Kooperationskultur an ihrer Wissenschaftsorganisation engagieren, Wissenschaftsmanager. Dann ist erfolgreiches Wissenschaftsmanagement vor allem eins: eine Frage der Haltung. Mitnichten eine Frage der Hierarchie oder ein Privileg von Führungskräften. ■

**DR. UTE SYMANSKI**  
ist Hochschulberaterin und Coach und arbeitet seit gut 20 Jahren im Wissenschaftsmanagement.

Hochschulcoaching – Beratung für Hochschulentwicklung  
[symanski@hochschulcoaching.de](mailto:symanski@hochschulcoaching.de)  
[www.hochschulcoaching.de](http://www.hochschulcoaching.de)