

Auch Wissenschaftsmanager brauchen Personalentwicklung

Welche Unterstützung durch die eigene Organisation brauchen Personen, die im **Wissenschaftsmanagement** eine Führungsrolle ausfüllen? Und: Welches Rollenverständnis ist nötig, um diese Aufgabe professionell wahrnehmen zu können? Diese Fragen werden im Folgenden erörtert. | Von Ute Symanski



Foto: privat

Dr. Ute Symanski

ist Hochschulberaterin und Coach in Köln. Sie arbeitet mit Hochschulleitungen und Führungspersonlichkeiten in Wissenschaft und Verwaltung, unter anderem in den Feldern Strategie und Organisationsentwicklung, Berufungsverfahren und Nachhaltigkeit. | symanski@hochschulcoaching.de

Als Hochschulberaterin und mit der Hochschule als Organisation im Sinn antworte ich auf die Frage, wer zum Wissenschaftsmanagement zählt, gerne: alle. Alle, die in einer Wissenschaftsorganisation arbeiten, arbeiten auch im Wissenschaftsmanagement. Je nach Funktion natürlich mehr oder weniger: Als Kanzlerin oder als Leiterin der Abteilung für Qualitätsmanagement bin ich zu 100 Prozent Wissenschaftsmanagerin. Als Professorin bin ich Wissenschaftsmanagerin mit einem Anteil meiner beruflichen Rolle. Und auch als Sekretariatskraft erfülle ich vielleicht Aufgaben im Wissenschaftsmanagement.

Im Folgenden geht es um diejenigen, die zu 100 Prozent im Wissenschaftsmanagement tätig sind. Es geht nicht um Professorinnen, Führungskräfte im Mittelbau, Dekaninnen oder professorale Mitglieder von Rektoraten oder Präsidien – obwohl sie maßgebliche Führungsrollen ausüben.

Ich beziehe mich vielmehr auf die Personengruppen, die Christian Schneijderberg und Natalie Schneider 2013 in sieben Feldern benannt haben (Schneijderberg/Schneider 2013, S. 266–274): Leitungspositionen in der zentralen

Hochschulverwaltung, Tätigkeiten in der Entwicklungsplanung, in der Qualitätsvergewisserung und -entwicklung, im Bereich Internationales und Mobilität, Studienberatung und -services, Geschäftsführung an einem Fachbereich, unterstützende Tätigkeiten für Lehre und Studium an einem Fachbereich.

Welche Unterstützung durch die Leitung brauchen diese Führungskräfte?

Führung im Wissenschaftsmanagement unterscheidet sich nicht grundsätzlich von Führung in anderen Bereichen. Hochschulen sind aber besondere Organisationen und ich möchte sechs Empfehlungen für die Unterstützung von Führungskräften im Wissenschaftsmanagement aussprechen.

1. Zeit für Führung statt Sachaufgaben

Führungshandeln und Personalverantwortung wahrzunehmen erfordert Zeit. Je höher die Stellung innerhalb der Hierarchie, je komplexer die geführte Organisationsstruktur und je mehr Menschen geführt werden, desto mehr Zeit kostet Führung. Diese Erkenntnis ist naheliegend – und wird fast immer ignoriert. Den meisten Führungskräften im Wissenschaftsmanagement fehlt

schlicht die Zeit für Führung. Eine Ausnahme sind meiner Beobachtung nach oft Mitglieder von Hochschulleitungen. Die haben ebenfalls irre viel zu tun, können jedoch auch viel an die Strukturen in Verwaltung und Wissenschaft delegieren, um Zeit für ihre anderen Aufgaben zu haben. Die meisten anderen Führungskräfte im Wissenschaftsmanagement sind auch mit umfassenden eigenen Fachaufgaben betraut – zusätzlich zur Führungsaufgabe. Oft haben sie den Anspruch, diese Fachaufgaben eigenhändig zu erfüllen.

Sehr selten treffe ich auf Führungskräfte im Wissenschaftsmanagement, die vor allem genau das als ihren Job betrachten: führen. Ein Beispiel, das mir in den Sinn kommt, ist der Leiter einer thematisch breit aufgestellten Abteilung an einer großen Universität, die Studienberatung und Studierendensekretariat umfasst. Eine Abteilung mit drei Referaten und rund 70 Mitarbeitenden. Der Abteilungsleiter befasste sich ausschließlich mit Führung und Leitung und erfüllte tatsächlich keine eigenen Sachaufgaben. Die Abteilung läuft vorbildlich und wartet mit einer auffallend hohen Zufriedenheit der Mitarbeitenden auf. Was es braucht, ist die Anerkennung dafür, dass Führung eine eigene Aufgabe ist, die sehr viel Zeit in Anspruch nimmt und nicht zusätzlich zu einem breiten Kanon an Sachaufgaben geleistet werden kann.

2. Führungskräfte ihren Job machen lassen

In der klassischen Hochschulverwaltung sind sie in der Regel klar, in der Verwaltung im Wissenschaftsbereich oft nicht: Zuständigkeiten, definierte Aufgabenbereiche, transparente Führungsstrukturen. Oft erlebe ich es etwa in Forschungsclustern, dass eine Teamleitung mit den ihr zugeordneten Mitarbeitenden Absprachen trifft. Und dann die Sprecherin oder der Sprecher



Foto: Bruno Serramgnon / pexels.com

des Forschungsclusters an der Teamleitung vorbei auf diese Mitarbeitenden zugreift und Arbeitsaufträge erteilt, die im Widerspruch zu dem stehen, was die Teamleitung vereinbart hatte. Das untergräbt die Führungsautorität und belastet sowohl die Arbeitsbeziehung zwischen Teamleitung und Mitarbeitenden wie auch zwischen Teamleitung und Sprecherin.

Oft wissen Mitarbeitende nicht genau, wer für sie zuständig ist, oder sie sind verschiedenen Personen unterstellt und die Führung ist aufgeteilt in eine fachliche und disziplinarische Führung. Hier braucht es Klarheit. Und seitens der Leitungspersonlichkeiten, die Füh-



Führungskräften im Wissenschaftsmanagement fehlt oft schlicht die Zeit für Führung



rungskräfte im Wissenschaftsmanagement führen, Zurückhaltung. Der Job der oberen Führungsebene ist, der Ebene darunter den Rücken zu stärken. Und sie führen zu lassen.

3. Klare Positionen und Führungsleitlinien

Was genau heißt Führung bei uns? Welches gemeinsame Grundverständnis teilen wir rund um Führung? Welche Führungskultur wollen wir leben? Welche Werte sind uns wichtig? Wie verhalten sich unsere Führungskräfte idealerweise? Welches Verhalten können die Führungskräfte von ihren Mitarbeitenden erwarten? Wo diese Fragen nicht erörtert wurden, findet sich ein diffuses Bild von Führung, sie wird unberechenbar und ein Stück weit willkürlich. Jede Hochschule und Wissenschaftsorganisation braucht individuelle Führungsleitlinien. Und zwar solche, die die organisationale Individualität berücksichtigen und stärken (Symanski 2013).

4. Solide Fortbildung

Gutes Führungshandeln ist erlernbar und eine Frage der Übung. Ebenso wichtig sind Rückmeldung zum eigenen Führungsverhalten und Selbstreflexion. Wer führt, sollte dies lernen dürfen. Ich erinnere mich gut daran, wie wertvoll und nützlich die Führungskräftequalifikation war, die ich als junge Abteilungsleiterin bei der

HÜF – Hochschulübergreifenden Fortbildung seinerzeit absolvieren konnte. Die erstreckte sich über sieben Module im Laufe von drei Jahren und stattete uns Führungskräfte mit dem erforderlichen Rüstzeug aus. An der Universität, an der ich damals arbeitete, war es obligatorisch für Führungskräfte, an der Fortbildung teilzunehmen.

5. Coaching und kollegiale Beratung

Führung im Wissenschaftsmanagement heißt in den meisten Fällen Führung in der Sandwich-Position: Man führt selbst und wird von einer oder mehreren Ebenen geführt. Die Führungskräfte brauchen erstens die Möglichkeit, bei Bedarf ein Führungskräfte-Coaching in Anspruch zu nehmen. Dafür ist ein Budget erforderlich, das die Hochschulleitung respektive die zuständige Führungsebene zur Verfügung stellt. Oft erlebe ich, dass es zwar ein Budget für Coaching von Professorinnen und Professoren oder für hohe Leitungsebenen innerhalb der Verwaltung gibt, für die mittleren Ebenen oder Führungskräfte in Fakultäten oder Forschungsclustern jedoch nicht. Wichtig ist auch, dass der Zugang zum Coaching leicht gemacht und der empfundene Coachingbedarf nicht angezweifelt wird.

Zweitens bin ich davon überzeugt, dass jede Führungskraft eine kollegiale Beratungsgruppe braucht. Wo es die Initiative unter den Führungskräften gibt, kollegiale Beratungsgruppen zu bilden, sollte die Leitung dies unbedingt fördern – und die kollegiale Beratung in der Arbeitszeit ermöglichen.

Welches Rollenverständnis ist nötig, um im Wissenschaftsmanagement professionell zu führen?

Ohne Wissenschaftsmanagement ist die Hochschulorganisation nicht denkbar (Symanski 2017). Ideal ist, wenn

Wissenschaftsmanagement im Sinne einer Service-Einrichtung möglichst große Anteile an erforderlichen Managementaufgaben übernimmt (sofern sie delegierbar sind). Gutes Wissenschaftsmanagement sorgt auch dafür, den Anteil an administrativen Aufgaben von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern in einem angemessenen Umfang zu halten. Ziel von Wissenschaftsmanagement ist immer wieder auch Standardisierung und Vergleichbarkeit. Das ist nicht grundsätzlich schlecht – jedoch ist der Grat schmal, an dem der Wunsch nach Standardisierung zur Verhinderung von Vielfalt, Individualität und Originalität führt (Pörksen 2015).

Das richtige Maß zu finden, obliegt vor allem den Führungskräften im Wissenschaftsmanagement. Sich immer wieder klarzumachen, dass Wissenschaftsmanagement kein Selbstzweck ist – das halte ich für besonders wichtig.

In der Regel haben Wissenschaftsmangerinnen und -manager eine sehr hohe Identifikation mit ihren Aufgaben, mit dem Arbeitsgebiet Hochschule generell oder mit der Organisation, an der sie arbeiten (Schneijderberg/Schneider 2013, S. 282f.). Auch das ist unabdingbar für ein professionelles Rollenverständnis. Um ihren Job gut zu machen, brauchen Führungskräfte im Wissenschaftsmanagement zudem einen Strauß von Einstellungen und Verhaltensweisen, die ich als Kooperationskompetenz zusammenfasse. Die Fähigkeit zum Perspektivwechsel und Empathie sind hier wichtige Elemente. Und das Vertrauen in die Kompetenzen und das Wissen der Mitarbeitenden. Kooperationskompetenz ist eine Frage der inneren Haltung; sie ist in jedem Menschen grundsätzlich verankert und alle, die das wollen, können die eigene Kooperationskompetenz stärken. Deshalb ist es wichtig, Koope-

rationskompetenz zum Gegenstand von Personal- und Führungskräfteentwicklung in Wissenschaftsorganisationen zu machen.

Schließlich sind es die Führungskräfte im Wissenschaftsmanagement, die die einzelne Hochschul- oder Wissenschaftsorganisation entwickeln und deren Identität prägen. Was genau bedeutet es für unsere Hochschule, erfolgreich und leistungsstark zu sein? Wie wird unsere Wissenschaftsorganisation ihrem gesellschaftlichen Auftrag am besten gerecht? Verfolgen wir die richtigen Ziele? Inwiefern agieren wir verantwortungsvoll – im Sinne der geltenden wissenschaftlichen Werte und im Sinne unserer Verantwortung gegenüber der Gesellschaft? Solche Fragen zu stellen und gemeinsam mit allen zu Antworten zu kommen – und diese Antworten an neue Herausforderungen anzupassen: Auch das ist die Aufgabe von Führungskräften im Wissenschaftsmanagement. //

Literatur

Pörksen, Bernhard (2015): Wo seid Ihr, Professoren? In: DIE ZEIT, Nr. 31 vom 30. Juli 2015, S. 57–58

Schneijderberg, Christian; Schneider, Natalie (2013): Rollen und berufliche Identitäten von Hochschulprofessionellen. In: Schneijderberg, Christian; Merkator, Nadine; Teichler, Ulrich; Kehm, Barbara M. (Hrsg.) (2013): Verwaltung war gestern? Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung von Studium und Lehre. Frankfurt, New York, Campus, S. 245–283

Symanski, Ute (2017): Kunst der Kooperation verstehen und verfeinern: Aus der Perspektive guter Zusammenarbeit die Begründung für ein Management ableiten. In: Wissenschaftsmanagement: Handbuch und Kommentar. Bonn, Lemmens, S. 62–74

Symanski, Ute (2013): Einmal wachküssen, bitte! Sieben Wünsche zur Entwicklung von Personalentwicklung an Hochschulen. In: Wissenschaftsmanagement, Ausgabe 05/2013, S. 12–15