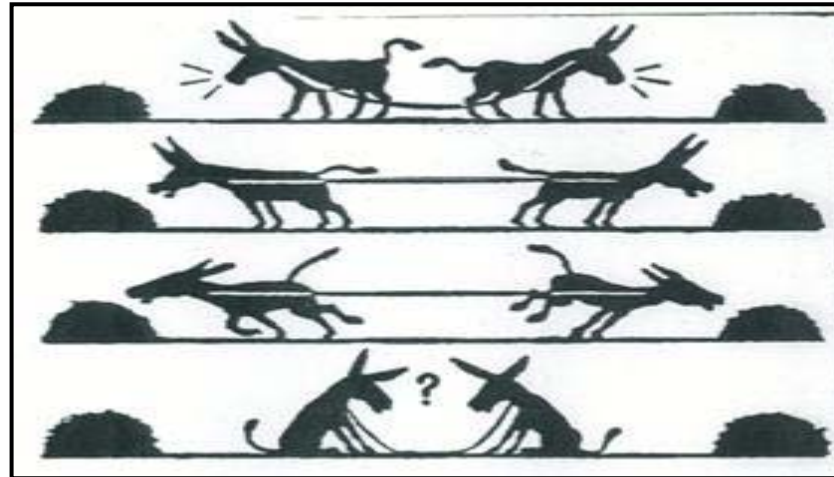


Was erwarten Hochschulleitungen von Wissenschaftsmanagern/innen?

Prof. Dr. Wolfgang Anders

6. Osnabrücker Kolloquium zum Hochschul- und Wissenschaftsmanagement
Osnabrück, 6. März 2009



Was erwarten Hochschulleitungen von Wissenschaftsmanagern/innen?

Prof. Dr. Wolfgang Anders

6. Osnabrücker Kolloquium zum Hochschul- und Wissenschaftsmanagement
Osnabrück 5. März 2009

1. Zur Person und Anlage des Beitrags
2. Was bedeutet Wissenschaftsmanagement bzw. hier Hochschulmanagement? – „Ein Herantasten“
3. Kompetenzerwartungen – Einzelne Managementfunktionen
4. Kompetenzerwartungen – Kontext- und Constraints“bewältigung“
5. Die personelle Seite: wer ist denn nun „der“ Hochschulmanager?
6. Situationsabriss und Anforderungen
7. Fazit

Was erwarten Hochschulleitungen von Wissenschaftsmanagern/innen?

Prof. Dr. Wolfgang Anders

6. Osnabrücker Kolloquium zum Hochschul- und Wissenschaftsmanagement
Osnabrück 5. März 2009

Zur Person und Anlage des Beitrags

- Von der Provenienz Wirtschaftswissenschaftler mit Forschungs- und Lehrhintergrund sowie 10 Jahren Industrietätigkeit
- Beitraglieferant seit 14 Jahren Präsident der Fachhochschule Ludwigshafen, einer „überschaubaren“ wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Hochschule
- Verglichen mit vielen anderen deutschen Präsidenten- oder Rektoren-Kolleg(inn)en wohl (eher) untypisch: durchschnittliches Alter eines Uni-Rektors/Präsidenten 57,5 Jahre; Alter bei Amtsantritt im Durchschnitt 53,7; durchschnittlich Amtsdauer 4 Jahre; an Fachhochschulen/HAWs anscheinend häufiger vergleichbare Fälle

Was erwarten Hochschulleitungen von Wissenschaftsmanagern/innen?

Zur Person und Anlage des Beitrags

- Keine Prosa, sondern kurze Statements mit (hoffentlich etwas) Unterfütterung und Substanz
- 15 Minuten-Rahmen mit Gefahr von Holzschnitt und Platitüden (Themensperrigkeit)
- Einnahme der Frosch- statt einer Vogelperspektive, Bericht von Wahrnehmung und Erlebten
- Zunächst Eingehen auf das Wissenschaftsmanagement als „Funktionsbereich“ und auf den einzelnen Wissenschaftsmanager
- Achtung: Der Beitraggeber hat bisher so gut wie nicht explizit über die Position und/oder Person des Wissenschaftsmanagers nachgedacht und reflektiert. Von daher bittet er das eine oder andere nicht wissenschaftsmanagementadäquate zu entschuldigen!

Was erwarten Hochschulleitungen von Wissenschaftsmanagern/innen?

Was bedeutet Wissenschaftsmanagement bzw. hier Hochschulmanagement? – „Ein Herantasten“

- a. Management institutionell = Personen, die mit Anweisungsbefugnissen und Steuerungsaufgaben beauftragt sind („Manager“); Management funktional = Aufgaben zur Steuerung der Leistungserstellung und –sicherung in arbeitsteiligen Institutionen; klassisch Gulick´s POSDCORB-Ansatz = Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting und Budgeting
- b. Hochschul-Management als POSDCORB mit Weisungsbefugnis bezogen auf die Hochschul-Kern(sach)funktionen bzw. -prozesse grundständige Lehre; Weiterbildung; Forschung, Entwicklung und Wissenstransfer
- c. Hochschulmanager planen, organisieren, koordinieren und kontrollieren vom Anspruch her folglich das Kerngeschäft von wissenschaftlichen Hochschulen mit Weisungsbefugnis und (zumindest parziell) autonom
- d. Hochschulmanagement ist mehr als „Dienstleistung, damit sich die wissenschaftliche Kreativität ungehindert entfalten kann“ (www.bionig.de als Ergebnis von googeln „Wissenschaftsmanagement“ 44.300 Einträge) und „anders“ als Hochschulverwaltung als „verlängerte Werkbank der Ministerialbürokratie“
- e. Hochschulmanagement ist nicht gleichbedeutend mit Ökonomisierung der Hochschule, reiner Effizienzorientierung und Entmachtung der Wissenschaft – führt aber u.a. zu einer zieleadäquateren Balance zwischen Wissenschaftsautonomie und Anforderungen von Staat, Gesellschaft und Wirtschaft

Kompetenzerwartungen – 1. Einzelne Managementfunktionen

- f. ... Die Erwartungen an das Hochschulmanagement sind funktions- bzw. themenbezogen umrissen (POSDCORB)
- g. Fähigkeits-, Fertigungs-, Qualifikationsbezogen wird guter Mix aus Fach-, Methoden-, Sozial-, Personal- und Medienkompetenzen erwartet, d.h. „gutes Was und Wie-Know how“ bezogen auf
 - > Planungskompetenzen: ...Federführung bei rollierender Hochschulgesamtplanung (z.B. 5 Jahresraum) und damit Etablieren eines „lebenden“ Strategisches Managements; Budgetierung nach Gegenstrommodell; passgenaue Antizipation von Infrastrukturnotwendigkeiten
 - > Organisationskompetenzen (inkl. COordinating) : ...Umsetzung von strategischen und operativen Plänen; Projektmanagement-Know how; Schaffen und Fortschreiben einer transparenten, trennscharfen, überschaubaren Hochschul-Aufbauorganisation (Aufgabe-Kompetenz-Verantwortung); Friktionsfreie Gestaltung der Geschäftsprozesse sowie Schnittstellenmanagement

Kompetenzerwartungen – 2. Einzelne Managementfunktionen

-> Personaleinsatzkompetenzen: ...Rekrutieren nach vereinbarten ambitionierten Zeitraster; Intelligente, ressourcenschonende und umfassende Personalentwicklung des wissenschaftlichen wie nichtwissenschaftlichen Personals; „Passgenaues, flottes“ Belohnungssystem; Vorbildliche Arbeitsbedingungen (auch für Studierende, z.B. Öffnungs-/Beratungszeiten)

-> Controllingkompetenzen (Reporting, Budgeting): ... Zeitnahe Berichten und Informieren über Sachstand-Fortschritte-Abweichungen-Ursachen-Korrekturen bzw. -vorschläge bezogen auf die „relevanten Tatbestände“ – Haushalt, Infrastruktur, Hochschulprogramme, Personal; Flexibles Bereitstellen moderner, bedienerfreundlicher, modularer, umfassender IT-Instrumente

- h. **ABER** – neben den bisher genannten Fach-, Methoden- und Medienkompetenz muss insbesondere auch das hochschulbezogene **Kontext- und Constraintsmanagement** beherrscht werden!

Was erwarten Hochschulleitungen von Wissenschaftsmanagern/innen?

Kompetenzerwartungen – 1. Kontext- und Constraints“bewältigung“

i. Externe Constraints und Rahmenbedingungen, u.a. aktuell

- > TV-L-“Implikationen“ (Anreize? Belohnung? „Assi-Eingruppierung“? ...) und W-Besoldungs“hänger“ (Vergaberahmen? Anreize? Transformations-Black box? ...)
- > nicht befriedigende finanzielle materielle Manövriermasse für „Vorwärts“-Projekte (z.B. Campus Management Systeme, Moderne IT-Landschaft, angemessene Personalentwicklung, Internationalisierung)
- > politisch „ad hoc“ gesetzte Themen wie Durchlässigkeit, duale Programme, Attrahierung bildungsferner(er) Schichten bei gleichzeitiger Steigerung der „Output-/Outcome“-Qualität aus bestehenden Bordmitteln
- > Wissenschaftsmanagement als (partiell noch erwartete) „verlängerte Werkbank der Ministerialbürokratie“
- > Substanzielles Gap zwischen Politik“parolen“ (z.B. systematische, allumfassende PE) und zweckgebundenen (Zusatz)Ressourcen

Kompetenzerwartungen – 2. Kontext- und Constraints“bewältigung“

- j. Interne Constraints und Rahmenbedingungen, z.B. Bilder der
- > ...Hochschule als „Ansammlung“ von „Experten-Einzelkämpfern“
 - > ...untypischen, weil umgekehrten Loyalitätshierarchie des wissenschaftlichen Personals („erst die Profession, dann die Fakultät, dann die Hochschule“)
 - > ...Zielsysteme von Hochsystemen als vielschichtig und konfliktär („Bedienen unterschiedlichster Stakeholder“)
 - > ...2 Parallelstrukturen – formale legitimierte Struktur zum Erfüllen vorgegebener Erwartungen und faktisch-reale Aufgabenvollzugsstruktur
 - > ...Hochschule als bedingt rational zu steuerndes System interessen geleiteter Aktionen, Aushandlungen oder Konflikte mit nur zeitlich begrenzten Problemlösungen
 - > ...Hochschule als Verbund lose gekoppelter Subeinheiten mit nur lose miteinander gekoppelten Zielen, Arbeitsprozessen und Ergebnissen (Ergebnisse diverser organisationstheoretischer Untersuchungen)

Was erwarten Hochschulleitungen von Wissenschaftsmanagern/innen?

Kompetenzerwartungen – 3. Kontext- und Constraints“bewältigung“

- k. Kompetenz im Kontext- und Constraintsmanagement bedingt/erfordert u.a.
- Sozial- und Personalkompetenz
 - Wissen darum und Verständnis dafür, warum Hochschulen im Grundsatz „so ticken, wie sie ticken“
 - Sich-Zufriedengeben mit Second/Third-Bestlösungen und Sich-Zurücknehmenkönnen
 - Balance zwischen geplanten Agieren und Improvisation
 - Autodidaktik und intrinsisch-motivierte persönliche Weiterentwicklung
 - Beharrungsvermögen und Frustrationstoleranz
 - keine Probleme mit TV-L/ÖD oder W-Entlohnungssystemen ohne marktadäquate Anreizkomponenten



???



Die personelle Seite: wer ist denn nun „der“ Hochschulmanager?

- l. Die „eierlegende Wollmilchsau“ gibt es (wohl?) (natürlich?) nicht!
- m. Die Leitung des Hochschulmanagements muss als POSDCORB- und Regelwerk-Generalist wie Kontextmanagement-Spezialist aber das Relevante und Notwendige (stets und absolut) im Blick haben und das Erforderliche veranlassen können ...
- m. ... mit Umsetzung durch „die qualifizierten nachgelagerten Stellen bzw. die anderen Mitglieder des Hochschulmanagements“
- n. Das Hochschulmanagement agiert und kooperiert auf Augenhöhe partnerschaftlich mit dem wissenschaftlichen Personal bzw. den Leitungen der Fakultäten und wissenschaftlichen Einrichtungen der Hochschule
- o. Die Königslösung für die Hochschulmanagement-“Spitze“ ist nicht erkennbar: Vizepräsident(in) für Finanzen und Personal? Kanzler/in? Präsidium bzw. Rektorat in Gänze?
- p. Unverzichtbar: Eindeutige, konstitutive Verankerung von Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortungen des Hochschulmanagements und dessen Leitung (z.B. Grundordnung); einvernehmliche Rekrutierung durch die Verantwortlichen aller relevanten Statusgruppen und Gremien (Akzeptanz)

Was erwarten Hochschulleitungen von Wissenschaftsmanagern/innen?

Situationsabriss und Anforderungen – 1.

- q. Funktionsbezogene Managementkompetenzen nur bedingt Realität – Defizite u.a. in der Zukunftsorientierung, der Betonung „übergreifender“ Aspekte, der „Commitment-Kultur“, der Nachhaltigkeit
- r. Nach wie vor (parziell) im Vordergrund stehend Risikovermeidung, zu wenig Lösungs-/Gestaltungsorientierung, Dominanz des Problems und nicht der Chance, Fortschreiben des Status quo, Vermeiden sachlich-konstruktiver kritischer Diskurse mit offenen Ende
- s. Rekrutierung des Personals des Hochschulmanagements bisher wohl kaum so ambitioniert wie notwendig (persönlich wahrgenommene Ausnahme: Rekrutierung des Kanzlers der Fachhochschule Ludwigshafen!)
- t. Starts systematischer Personalentwicklungen (wohl) jetzt - aber in kleinen mit Kursen, kleinen Entwicklungsbausteinen – ressourcenbedingt (dabei auch Ignorieren von Optionen – z.B. ERASMUS-Staff mobility im nicht wissenschaftlichen Bereich)

Situationsabriss und Anforderungen – 2.

- u. Hochschulübergreifend zu organisierende bzw. zu regelnde Condiciones-sine-qua-non für Abbau von Lücken und Defiziten: u.a.
- auskömmliche eindeutige Finanztitel für nachhaltige wie passgenaue Personalentwicklung für alle Personengruppen
 - zeitgemäße funktionierende „IT-Landschaft“
 - eindeutige(re) Entscheidungsstrukturen (Korrespondenz von Aufgabe-Kompetenz-Verantwortung)
 - praktikable, greifende, spürbare Anreiz- und Sanktionssysteme
 - Aufbau eines Berufsbilds wie Karrierewegs „Hochschulmanager“ (d.h. auch grundständige Hochschulprogramme in der Zukunft)
 - nebengelagerte Notwendigkeiten: Manager im Hochschulrat, leistungsbezogener Bezahlung, „Kaderschmieden“ für das Hochschulmanagement, Professionalisierung der Hochschul-PR
- > Wahrgenommene Lücken eben auch system- bzw. sektorbedingt sowie monetär-materieller Natur (dabei ...Geld ist nicht alles, aber ohne Geld ist alles nichts)

Was erwarten Hochschulleitungen von Wissenschaftsmanagern/innen?

Situationsabriss und Anforderungen – 3.

- v. Mehr wird auch (breitbandig) nicht werden bzw. stattfinden können in der absehbaren Zukunft – u.a. wegen Nachwehen Konjunkturpaket II, Finanzierung Hochschulpakt II, Exzellenzinitiative, Forschungsinitiative, ...

Fazit

- w. **„Ich weigere mich, ohne Hoffnung zu sein.“**
(Nadine Gordimer, südafrikan. Schriftstellerin)