

Hochschul- und Wissenschaftsmanagement – was bewegt die Szene?

Von Agilität über Nachhaltigkeit bis Kommunikation – fast alle aktuellen Themen, die die Hochschulen bewegen, haben einen direkten Bezug zum Wissenschaftsmanagement. Diesen Bezügen spürte am 12. und 13. Mai 2022 das **HWM-Update** an der Hochschule Osnabrück nach. Es zeigte sich: Wissenschaftsmanagement kann einen Beitrag leisten, gesellschaftlichen Herausforderungen zu begegnen, und sich dabei auch neuer Ansätze bedienen | Von Kai Handel und Frank Ziegele



Foto: privat

Prof. Dr. Kai Handel

lehrt Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der Hochschule Osnabrück und war dort von 2014 bis 2021 Vizepräsident für Organisation und Management. | k.handel@hs-osnabrueck.de



Foto: CHE/Siko Junge

Prof. Dr. Frank Ziegele

lehrt Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der Hochschule Osnabrück und ist Geschäftsführer des CHE Gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung. | frank.ziegele@che.de

Endlich wieder in Präsenz: Knapp 100 Wissenschaftsmanagerinnen und -manager trafen sich Mitte Mai an der Hochschule Osnabrück, um voneinander zu lernen, zu diskutieren und sich zu vernetzen. Unter dem Titel „HWM-Update“ wurden die neuesten Trends und Entwicklungen im Hochschul- und Wissenschaftsmanagement beleuchtet.

Organisiert vom Osnabrücker Studiengang Hochschul- und Wissenschaftsmanagement, fanden schon in den letzten 20 Jahren jährliche, thematisch fokussierte Kolloquien statt. Diese wurden nun nach Corona-bedingter Pause von dem neuen Format „HWM-Update“ abgelöst, das die thematisch vielfältigen Impulse der Community – durch einen „Call for Workshops“ aktiviert – aufgreift und so die neuesten Trends und Entwicklungen in Workshops vertiefend behandelt, umrahmt von Plenarvorträgen zu aktuellen Entwicklungen.

Ziel war es, allen im Wissenschaftsmanagement Tätigen ein Update ihres Wissens anzubieten und zu thematisieren, was in ihrem Arbeitsfeld aktuell passiert. Entsprechend reichten die

Themen von „Nachhaltigkeit als Aufgabe des Hochschulmanagements“ über „Führung in Teilzeit“ und „hochschulinterne Zielvereinbarungen“ bis zu „New Work nach Corona“, „Agile Hochschulorganisation“, „Strategieumsetzung“ und „Hochschulkommunikation in neuen Governance-Strukturen“. Zwei Workshops befassten sich auch mit dem Wissenschaftsmanagement als solchem und thematisierten „Neue Lernformen“ und „Kompetenzen im Wissenschaftsmanagement“.

Nachhaltigkeit

Prof. Dr. Walter Leal von der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg stellte in seinem Eingangsreferat zu „Nachhaltigkeit als Aufgabe des Hochschulmanagements“ die vielfältigen Aktivitäten der Hochschulen sowie nationale und internationale Fördermöglichkeiten im Bereich der nachhaltigen Entwicklung vor und betonte eindringlich die Notwendigkeit der Vernetzung untereinander. Im Workshop zur „Verankerung von Nachhaltigkeit an Hochschulen“ wurde dann deutlich, „dass mit der Green-Office-

Bewegung (www.unesco.de/bildung/bne-akteure/green-office-modell) mittlerweile Erfahrungen vorliegen, wie Studierende, Hochschulmitarbeitende und Hochschulleitungen gemeinsam die Nachhaltigkeit an der eigenen Institution voranbringen und in einem flexiblen Modell fest installieren können“, so Anna Struth und David Delto vom Netzwerk n. An Beispielen der Universität Göttingen und der Dualen Hochschule Baden-Württemberg wurde erkennbar, dass ein Green Office beziehungsweise Nachhaltigkeitsbüro als Koordinierungs- und Anlaufstelle in unterschiedlichen Ausgangssituationen erfolgreich etabliert werden kann. Entsprechend bestand Einigkeit, dass die Beteiligung am Green-Office-Movement größte Erfolgsaussichten bei der Verankerung der Nachhaltigkeit an Hochschulen verspricht und Ausgangspunkt für den gesamtinstitutionellen Wandel sein kann. Es wurde deutlich, dass das Green Office einen operativen Hebel bietet, um Nachhaltigkeitsziele wirksam aufzugreifen.

Personalthemen

Durch die immer weiter zunehmende Zahl von Teilzeitbeschäftigten an Hochschulen und in Wissenschaftseinrichtungen gewinnt auch die Frage an Bedeutung, wie Führungsverantwortung in Teilzeit zu gestalten ist. Empirische Befunde liegen dazu bisher nur sehr wenige vor, daher wurden im Workshop „Führung in Teilzeit“ Rahmenbedingungen und potenzielle Gelingensfaktoren diskutiert. Die Workshop-Organisatorinnen Frederike Königs und Nadine Garrido Mira kamen zum Schluss: „Über den gemeinsamen Dialog können Rahmenbedingungen gestaltet werden, welche für alle an Teilzeitführung Beteiligten die Gelingensfaktoren guten Zusammenarbeitens zusammenbringen und untereinander transparent

machen. Die Formulierung der jeweiligen Erwartungen aneinander sowie ein Mentor:innen-Netzwerk mit Austauschmöglichkeiten können hier exemplarisch als konkrete Gestaltungsmaßnahmen benannt werden.“

Um das Thema „Zielvereinbarungen“ war es in den letzten Jahren etwas still geworden; es liegen kaum aktuelle Publikationen dazu vor. Deshalb haben die Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten Deutschlands zusammen mit dem CHE Centrum für Hochschulentwicklung Anfang 2022 eine empirische Studie zum Stand der Zielvereinbarungen an Universitäten gemacht, die hier erstmals vorgestellt und diskutiert wurde. Zielvereinbarungen bedienen danach Funktionen vor allem in drei Bereichen: Erreichung messbarer Ziele, Strategieumsetzung und Partizipation (für eine Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse siehe auch DUZ Wissenschaft & Management, 05/2022).

Der Workshop thematisierte, dass viele Hochschulen etwas Ähnliches wie Zielvereinbarungen praktizieren, es aber nicht so nennen. Zum Teil gibt es Verfahren wie „Perspektivgespräche“, die aber den Ideen der Zielvereinbarungen sehr nahekommen. Je nach individuellem Steuerungsmodell wird oft eine der Funktionen nach vorne gestellt, etwa die partizipative Strategiebildung. Dann erscheint es logisch, dass man eine etwas weniger formalisierte Variante von Zielvereinbarungen einführt. Vermutlich benutzen also mehr Hochschulen die Ideen von Zielvereinbarungen als in der Studie angegeben, auch wenn sie offiziell keine Zielvereinbarungen eingeführt haben, so das Fazit.

„New Work“

Schon vor Ausbruch der Pandemie hat es vielfältige Diskussionen über die

HWM-Update

Das „HWM-Update“ zu neuesten Trends und Entwicklungen im Hochschul- und Wissenschaftsmanagement findet jährlich im Mai an der Hochschule Osnabrück statt. Die Fortbildung dockt an die korrespondierenden akademischen Angebote der Hochschule an (mit den Abschlüssen MBA, DAS und CAS). Die nächste Tagung ist für den 11. und 12. Mai 2023 geplant, zum 20-jährigen Jubiläum der Osnabrücker Aktivitäten im Wissenschaftsmanagement. Unter HWM-update@hs-osnabrueck.de können Sie bereits jetzt Workshop-Vorschläge einreichen und sich für den Verteiler anmelden.

Veränderung der Arbeitswelt unter Stichworten wie Digitalisierung, Agilität, Homeoffice, Team- und Projektarbeit, Sinnstiftung und Führungskultur gegeben – häufig zusammengefasst unter dem Schlagwort „New Work“. Durch die Pandemie waren alle gezwungen, kurzfristig von traditionellen Konzepten der Arbeitserledigung (vor Ort, im unmittelbaren persönlichen Kontakt, basierend auf Unterlagen auf Papier) Abstand zu nehmen.

Der Workshop „New Work nach Corona – Regelungen zu Arbeitszeit und -ort“ zeigte, dass (wie erwartet) die Corona-Pandemie beschleunigend auf die Ansprüche und Erwartungen der Beschäftigten bezüglich erweiterter Regelungen zu Homeoffice und mobilem Arbeiten gewirkt hat. Dienstvereinbarungen zum Thema reflektieren die jeweilige Hochschulkultur, wie an den unterschiedlichen Regelungen der Dualen Hochschule Baden-Württemberg und der Hochschule Emden-Leer gezeigt werden konnte. Die weiteren Dimensionen von New Work (wie zum Beispiel Sinnstiftung, Selbstorganisation, Partizipation und Agilität) standen während der Pandemie nicht so sehr im Vordergrund. Für Manfred Nessen, Vizepräsident für Personal und Finanzen an der Hochschule Emden/Leer, ist aber klar: „Wenn wir nunmehr unser perspektivisches Bild vom ‚New Normal‘ zeichnen, nehmen wir diese Entwicklungsschritte fest in den Fokus und widmen uns noch stärker den Fragen der Sinnstiftung und Partizipation.“

Agilität

Agilität stand in einem parallel stattfindenden Workshop im Zentrum. Zentrale Frage war: Wie muss sich Wissenschaftsunterstützung organisieren, damit Hochschule zukunftsfit wird? Im Workshop wurden die Erfahrungen an der Universität Rostock mit ganz unterschiedlichen Aspekten der agilen Hochschulorganisation diskutiert. Dr. Sybille Hambach, Organisationsentwicklerin der Universität Rostock, freute sich über die „rege Diskussion zum Konzept der Agilität, zur Planbarkeit von Veränderungsprozessen, zu gesundem Menschenverstand und dem gemeinsamen Feiern von Erfolgen“. Interessant war die Diskussion über unterschiedliche Managementkonzepte, zum Beispiel in Bezug auf die Frage, was genau der Mehrwert von agilem Management gegenüber älteren Konzepten sei. Ein Vorschlag in der Diskussion war pragmatisch ausgerichtet: Man solle hinter die Kulissen der Ma-

nagementkonzepte schauen, um deren Kernideen zu identifizieren. Beim agilen Management ist dies zum Beispiel das Denken und Handeln in kurzen Zyklen. Aus den für die jeweilige Situation geeigneten Ideen könne man sich dann seinen eigenen Ansatz „basteln“, der am besten zur Hochschule passt.

Strategie

Wie Strategien in Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen entwickelt werden, war schon oft Gegenstand von Untersuchungen, diese dann tatsächlich in die Praxis umzusetzen, stand beim Workshop „Strategieumsetzung an Hochschulen – (wie) kann das funktionieren?“ im Vordergrund. Einen Erfolg versprechenden Ansatz bietet die an der Charité eingesetzte Methode „Objectives and Key Results“ (OKR), bei der die Ziele in einer Kombination von bottom-up und top-down für kurze Zeithorizonte entworfen werden, diese transparent für alle sind und mit wenigen Schlüsselergebnissen beschrieben werden. Ebenfalls wirksam ist das an der Universität Bremen eingesetzte Verfahren, in dem dem Leitungsteam durch die systematische Beobachtung der wichtigsten strategischen Projekte in einem hoch verdichteten Dashboard/Projektportfolio die Möglichkeit gegeben wird, die Vielzahl der strategischen Aktivitäten in ihrem Fortgang gemeinsam zu bewerten. Dr. Elvira Gottardi von der Charité und Dr. Achim Wiesner von der Universität Bremen fassten die Workshopergebnisse so zusammen: „Für die erfolgreiche Strategieumsetzung sind die Komplexitätsreduktion, ein durch die Methoden erzwungener Priorisierungseffekt und das dadurch ermöglichte Commitment der Leitung wichtige Gelingensbedingungen.“

Kompetenzen und Lernformen

Im letzten Jahrzehnt hat sich Wissenschaftsmanagement als Profession herausgebildet und dadurch an Kontur gewonnen. Das Projekt „KaWuM – Karrierewege und Qualifikationsanforderungen im Wissenschafts- und Hochschul-Management“ untersucht diese Professionalisierung. In einem Workshop präsentierte das Team Ergebnisse und stellte zur Diskussion, welche Kompetenzen man im Wissenschaftsmanagement benötigt und was diese im Hochschulkontext und der täglichen Arbeit bedeuten. Hierbei konnte herausgearbeitet werden, dass die Studiengänge in

HWM-Update 2022, Hochschule Osnabrück



Aktiv im Netzwerk N: Studierende Anna Struth und David Deltó



Fotos: Hochschule Osnabrück

Teilnehmerinnen und Teilnehmer in der Caprivi-Lounge



Festgehaltene Workshopergebnisse

diesem Bereich wichtige Beiträge zur Kompetenzentwicklung liefern. Eine Teilnehmerin konstatierte: „Der Studiengang Wissenschaftsmanagement war wie ein Rettungsring für mich: Er hat mir die notwendigen Kompetenzen mitgegeben, um die für mich fremde Hochschulwelt zu verstehen.“

Nicht nur Corona-bedingt verändern sich die Lernformen im Wissenschaftsmanagement hin zu orts- und teilweise zeitunabhängigen und damit stärker selbstorganisierten Formen des Lernens. Ein Workshop thematisierte den Nutzen und die Einsatzmöglichkeiten der neuen Lernformen, unter anderem am Beispiel ei-

nes gemeinsamen Projekts der Hochschule Osnabrück und der Universität Oldenburg zu Open Education Resources (OER) im Hochschul- und Wissenschaftsmanagement. Niklas Rauterberg von der Hochschule Osnabrück erläuterte das sich ergebende Spannungsfeld: „Dem Vorteil, durch Nutzung einer offenen Lernressource für die eigene Lehrveranstaltung das Rad nicht neu erfinden zu müssen, steht die Notwendigkeit der intelligenten Einordnung einer OER durch ihre Verwender:innen in einen gesamthaften, durchdachten Lernprozess gegenüber.“

Die Position des Chief Communication Officers (CCO)

Im abschließenden Plenarvortrag zu „Hochschulkommunikation in neuen Governance-Strukturen – Chancen und Herausforderungen“ stellte Marion Schmidt von der Technischen Universität (TU) Dresden die neu geschaffene Position des Chief Communication Officers (CCO) vor, die sie seit Kurzem innehat. Die TU Dresden ist eine der ersten drei deutschen Universitäten, die Hochschulkommunikation über die CCO-Funktion direkt im Präsidium verankert hat. Schmidt führte aus, dass es bezüglich der Organisationsstruktur keine One-fits-all-Lösung geben könne. Hochschulkommunikation sei eine Querschnittsaufgabe, die parallel zu allen anderen Kernaufgaben einer Hochschule verlaufe – wie zum Beispiel auch Digitalisierung und Internationalisierung. Schmidt erläuterte: „Kommunikation ist ein erfolgskritischer Faktor für Hochschulen und kann nur gelingen, wenn es eine enge Anbindung an die Hochschulleitung gibt. Als CCO ist man vollwertiges, stimmberechtigtes Mitglied der Hochschulleitung und damit in alle strategischen Entscheidungen eingebunden.“ Diese Organisationsform sichere die frühzeitige Einbindung und Sorge so für den Erfolg.

Erfolgreich waren auch die Kommunikation und Vernetzung unter den Teilnehmenden, wie die angeregten Diskussionen in den Kaffeepausen und der Austausch beim abendlichen gemeinsamen Essen auf dem historischen Caprivi-Campus zeigten. Wer sich für mehr Details aus den Workshops interessiert: Die Präsentationen und (teilweise) Workshopergebnisse sind dokumentiert auf der Website des Studiengangs Hochschul- und Wissenschaftsmanagement der Hochschule Osnabrück: www.hs-osnabrueck.de/hwm-update.//