

DUZ

WISSENSCHAFT & MANAGEMENT

AUSGABE 4.2023 // 12. MAI



//
Der Perspektivwechsler
Frank Ziegele, CHE-Geschäftsführer
und Professor für Hochschul- und
Wissenschaftsmanagement

//

STUDIERENDENMOBILITÄT

Der DAAD hat den Bericht „Benchmark internationale Hochschule“ vorgelegt – erste Ergebnisse auf einen Blick

IM BRENNPUNKT

Abreißen, sanieren oder neu bauen?
Mit dieser Frage befasst sich Ralf Tegtmeier in der neuen DUZ-Kolumne

TRANSFER UND LEHRE

Vier Thesen zu den Erfolgsfaktoren für den Transfer in die Lehre – vorgestellt von Timo van Treeck von der TH Köln

„Das System beständig besser machen“

Vor 20 Jahren wurde an der Hochschule Osnabrück damit begonnen, das **Hochschul- und Wissenschaftsmanagement** und entsprechende Qualifizierungsangebote aufzubauen. Frank Ziegele, der zu den Pionieren gehört, skizziert im Interview, wie sich im Laufe der Jahre die Akzeptanz für das Wissenschaftsmanagement verändert hat und welche Rolle dabei auch Weiterbildung spielt | Interview: Veronika Renkes



Foto: Sirko Junge / CHE



Eine Konstante hat sich über die ganzen Jahre gehalten: Im Wissenschaftsmanagement arbeiten in der Regel Leute, die im Wissenschaftssystem sozialisiert wurden “

Herr Professor Ziegele, vor 20 Jahren haben Sie an der Hochschule Osnabrück den MBA-Studiengang (Master of Business Administration) Hochschul- und Wissenschaftsmanagement aufgebaut. Was war der Anlass? Es gab doch damals schon Weiterbildungsangebote für diesen Bereich.

Als ich damit startete, war das Hochschul- und Wissenschaftsmanagement eher ein zartes Pflänzlein. Was es gab, waren kleinere Weiterbildungsangebote, aber eben keine akademische Qualifikation mit einem akademischen Abschluss. Damals dachten manche: Was in der Privatwirtschaft funktioniert, muss auch in der Hochschule funktionieren. Es gab keine etablierten Instrumente, keine Handlungsanweisungen und kaum Erfahrungen. Wir waren aber der Überzeugung, dass eine umfassende akademische Qualifikation für das Hochschul- und Wissenschaftsmanagement notwendig ist – und zwar in einer zu Hochschulen passenden Form. Unsere Studierenden sollten mit dem MBA das gesamte Spektrum des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements kennenlernen, um damit für viele Bereiche einsetzbar zu sein. Ein praktischer Grund war zudem, dass Beschäftigte von Fachhochschulen mit unserem Abschluss vom gehobenen in den höheren Dienst wechseln konnten. Deshalb haben wir an der Hochschule Osnabrück ein wissenschaftsadäquates Management entwickelt, das für die spezifische Kultur von Wissenschaftseinrichtung geschaffen ist und partizipativer agiert als in Wirtschaftsunternehmen. Damit waren wir Pioniere und ich bin der Erste in Deutschland mit der Bezeichnung „Professor für Hochschul- und Wis-

senschaftsmanagement“. Mit Erfolg, denn heute würde ich sagen, unser Fach ist eine eigene Teildisziplin der Wirtschaftswissenschaften.

Was hat Sie als Wirtschaftswissenschaftler dazu motiviert, ins Wissenschaftsmanagement zu gehen?

Der Frust über die bestehenden Strukturen an den Hochschulen und meine Dissertation über die Finanzautonomie von Hochschulen an der Ruhr-Universität Bochum. Motiviert hat mich somit eine Mischung aus Alltagsfrust und der wissenschaftlichen Erkenntnis, dass man mit dem Wissen eines Wirtschaftswissenschaftlers an Hochschulen vieles zum Positiven verändern könnte. Der Wille, etwas zu bewegen, treibt mich noch heute an und er ist auch ein zentraler Bestandteil der Philosophie des CHE – Centrums für Hochschulentwicklung: Wir wollen die Welt nicht nur verstehen, sondern auch verändern – beständig das System besser machen, dazu beitragen, dass die Bedingungen für Forschung und Lehre gut sind. Mir reicht also nicht die Erkenntnis, sondern ich bin erst zufrieden, wenn die Erkenntnis angewendet ist und zu einer guten Veränderung geführt hat.

Was ist das Besondere an den Osnabrücker Qualifikationsangeboten?

Unser Alleinstellungsmerkmal ist die Kombination von sehr starker Anwendungsorientierung und einer ebenso breiten wie fundierten betriebswirtschaftlichen Weiterbildung. Viele Angebote unserer Konkurrenten geben dem soziologischen Teil der Hochschulfor-

schung größeres Gewicht. Unsere besondere Expertise und Kompetenz liegt in den betriebswirtschaftlichen Kernbereichen, verbunden mit dem Praxisbezug, den wir in verschiedenen Elementen unseres Studienprogramms verankert haben. Ein Beispiel sind Module mit Simulationsmethoden und unser „Praxistransfer“. Dabei müssen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des berufsbegleitenden Studiums ihr Praktikum in einer anderen Einrichtung machen, also nicht in der eigenen. Kommt jemand aus einer Hochschule, dann geht er zum Beispiel in ein Ministerium oder in eine Akkreditierungsagentur. Dieser Perspektivwechsel ist für die eigene Tätigkeit danach sehr gewinnbringend. Auch die Masterarbeiten greifen meist wissenschaftlich reflektierte Praxisfragen auf und sind dadurch sehr anwendungsorientiert. Zudem betreuen und beraten wir unsere Studierenden individuell und erleichtern ihnen bei privaten oder beruflichen Belastungen das Studium, etwa durch Fernklausuren, Blended Learning oder Freitag-Samstag-Sessions.

Hat sich die Struktur der Teilnehmenden im Laufe der Zeit verändert und inwieweit hat der MBA deren Karriere befördert?

Die Vorbildung und Herkunft unserer Teilnehmer ist sehr unterschiedlich: von der klassischen Verwaltungskarriere über Quereinsteiger aus der Forschung bis hin zu Mitarbeitern aus Ministerien, Akkreditierungsagenturen und der Hochschulrektorenkonferenz. Unsere Absolventenbefragung hat gezeigt, dass viele nach dem MBA steigende Budget- und Personalverantwortung hatten und in diesem Sinne hierarchisch aufsteigen. Unter den bisherigen Teilnehmern sind inzwischen auch 13 Kanzlerinnen und Kanzler, zwei Hochschulleitungen und zwei Staatssekretäre. Zudem hat der MBA-Abschluss bei anderen dazu geführt, aus prekären in dauerhafte, feste Beschäftigungsverhältnisse zu gelangen. Denn eines der Probleme des Wissenschaftsmanagements ist, dass zahlreiche Arbeitsstellen aus Drittmitteln oder Bundesprogrammen finanziert werden, etwa der Exzellenzstrategie oder dem Zukunftspakt Studium und Lehre. Es sind also keine Dauerstellen. Des Weiteren hat sich unser MBA als förderlich dabei erwiesen, in neue Aufgabenbereiche oder sogar zwischen den Säulen unseres Wissenschaftssystems zu wechseln. So war beispielsweise einer unserer Absolventen Geschäftsführer einer Helmholtz-Einrichtung und ist jetzt Kanzler einer Universität. Nicht zu vergessen ist auch die Vernetzung der Absolventinnen und Absol-

venten untereinander, die aus recht unterschiedlichen Bereichen kommen und auch so manche Türen öffnen können. Eine Konstante hat sich über die ganzen Jahre gehalten: Im Wissenschaftsmanagement arbeiten in der Regel Leute, die im Wissenschaftssystem sozialisiert wurden und aus diesem kommen. Deshalb können sie meist auch beides gut zusammenbringen: professionelles Management und akademische Kultur. Heute werden an das Wissenschaftsmanagement zunehmend auch gesellschaftliche Herausforderungen adressiert, zum Beispiel Nachhaltigkeit und digitale Transformation. Hier brauchen wir Leute, die mit agilen Methoden diese Prozesse professionell managen können. Darauf haben wir etwa mit dem Aufbau neuer Studienmodule zur digitalen Transformation, zum Diversity Management und zur Personalentwicklung reagiert.

Wo steckt das Wissenschaftsmanagement noch in den Kinderschuhen?

Ganz eindeutig beim Rezipieren von Erkenntnissen aus der Hochschulforschung in das Hochschulmanagement. Zwar gibt es Forschungsprojekte zu hochschulspezifischen Managementthemen, jedoch werden deren Erkenntnisse nicht genügend für das Management genutzt. Vielleicht liegt es an fehlenden Formaten für den Transfer. Wir haben in einem Forschungsprojekt herausgefunden, dass viele Hochschulforscher davor zurückschrecken, eine Empfehlung an das Management zu geben. Deswegen haben wir gesagt: Okay, wir akzeptieren das. Wir machen es jetzt einfach anders. Wir bringen die Forscher mit den Managern zusammen. Die Empfehlungen sprechen dann die Manager selber aus, auf Basis der Erkenntnisse der Forscher. Dadurch befreien wir die Forscher von der Last, Empfehlungen abzuleiten, wenn sie das gar nicht wollen. Das Format funktioniert sehr gut und wir haben so schon einige sehr gute Ergebnisse erzielt.

Hochschulen sind Expertenorganisationen, deren Mitglieder über eine große Autonomie verfügen, die es ihnen ermöglicht, sich einem Management zu entziehen. Erschwert das nicht die Arbeit der Hochschul- und Wissenschaftsmanager enorm?

Wenn es darum geht, eine Strategie für die Hochschule zu entwickeln und umzusetzen, geht es nicht ohne einen konstruktiven Dialog auf Augenhöhe. Natürlich kann jeder einzelne Professor sagen: „Eure Strategie ist mir egal. Es gilt die Freiheit für Forschung und Lehre.“ Aber man muss an einer Hochschule gemeinsam über-

DER PERSPEKTIVWECHSLER

Prof. Dr. Frank Ziegele ist in doppelter Funktion für das Hochschul- und Wissenschaftsmanagement tätig: Vor 20 Jahren wurde er als Erster in Deutschland auf eine Professur für dieses damals noch neue Fachgebiet berufen. Seitdem hat er an der Hochschule Osnabrück diesen Bereich kontinuierlich aufgebaut und einschlägige Qualifikationsangebote entwickelt und etabliert. Zudem ist der Wirtschaftswissenschaftler seit 2008 Geschäftsführer des CHE – Gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung, das unter anderem Studien und Modellprojekte rund um die Organisationsentwicklung und das Management von Hochschulen durchführt.



”

Wissenschaft muss international sein, in vielfältigen Kategorien denken können und Brücken schlagen. Das gilt auch für das Wissenschaftsmanagement “



Foto: Jens Jeske / Stifterverband

Managementexperte Frank Ziegele als Moderator beim Forum Hochschulräte: Das Forum begleitet Hochschulräte und gibt ihnen Impulse für ihre Tätigkeit.

legen: Was sind unsere Ziele und wie können wir diese Ziele erreichen? Die Ziele und die übergeordnete Strategie einer Hochschule müssen partizipativ mit allen Professoren und Akteursgruppen einer Hochschule entwickelt werden. Nur dann wird sie auch von allen Beteiligten getragen. Beim Hochschul- und Wissenschaftsmanagement kommt es immer auch auf die richtige Mischung zwischen bottom-up und top-down an. Dann kriegt man Management auch in Expertenorganisationen hin.

Dem Wissenschaftsmanagement haftet noch immer der Ruf an, nur die zweite Berufswahl zu sein – wenn es mit der Forschung nicht klappt, dann geht man halt ins Wissenschaftsmanagement. Was müsste geschehen, damit der Beruf „Wissenschaftsmanager (w/m/d)“ vom Nachwuchs tatsächlich als attraktiver Karriereweg betrachtet wird?

Aus meiner Sicht sind diese Zeiten vorbei. Zunehmend ist Wissenschaftsmanagement gleichrangige Alternative statt Plan B. Zwar steht klassischerweise die wissenschaftliche Karriere über anderen Optionen. Doch auch in den Hochschulen hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass der Beitrag und das Zusammenspiel der verschiedensten Akteursgruppen für den Erfolg bedeutsam und oft sogar ausschlaggebend sind. Das verleiht dem Wissenschaftsmanagement Reputation. Damit eine Hochschule in der Exzellenzstrategie erfolgreich sein kann, sind die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler auf ein professionelles Forschungsmanagement angewiesen. Ohne Forschungsmanagerinnen und -manager kann das nicht funktionieren. Oder nehmen wir den Bereich des Fakultätsmanagements: Früher wurde der Assistent des Dekans kaum beachtet. Heute ist der Job des Fakultätsmanagers hoch angesehen, mit Personal- und Budgetverantwor-

tung. Durch verteilte Rollen auf Augenhöhe sind wissenschaftliche und Managementkarrieren ähnlich attraktiv. Manchmal hakt es aber noch bei Verständigungsproblemen zwischen dem Management und der Professorenschaft. Nehmen wir als Beispiel die digitale Lehre. Professoren akzeptieren zum Teil nicht, sich von didaktischem Support-Personal in die Gestaltung digitaler Formate reinreden zu lassen. In dem Fall klappt es nicht mit der Augenhöhe. Wenn das Hochschul- und Wissenschaftsmanagement in solchen Kontexten eine Ermöglicherrolle einnimmt, wird es erfahrungsgemäß seitens der Wissenschaftler aber letztendlich respektiert.

Welche Rolle spielt für die Akzeptanz dieses relativ neuen Berufsbildes auch die Personalentwicklung einer Wissenschaftseinrichtung?

Eine recht große. Früher waren die Karrierewege in der Hochschulverwaltung klarer und einfacher. Heute sind die Aufstiegsmöglichkeiten differenzierter und die Aufgabenprofile vielfältiger. Deshalb ist es entscheidend, dass Wissenschaftsmanagerinnen und -manager durch eine systematische Personalentwicklung begleitet werden. Viele unserer Teilnehmerinnen und Teilnehmer in Osnabrück werden zwar von ihrem Arbeitgeber unterstützt, manche finanziell, andere in Form von Zeit und Flexibilität. Aber bei den wenigsten findet eine systematische Entwicklungsplanung statt, wo gemeinsam mit ihnen besprochen wird: Was sind die Karriereziele? Mit welchen systematischen Personalentwicklungsmaßnahmen können diese erreicht werden? Während die Personalentwicklung für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler inzwischen sehr gut aufgestellt ist, wurde die Personalentwicklung für das Wissenschaftsmanagement bisher vernachlässigt.

Wie haben sich Ihre Qualifikationsangebote für das Wissenschaftsmanagement mit den Jahren verändert, was haben Sie dazugelernt?

Wir haben gelernt, dass unsere Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit doch sehr unterschiedlichen Bedürfnissen zu uns kommen und nicht alle ein komplettes MBA-Studium absolvieren wollen. Deshalb haben wir unter anderem mit dem Diploma of Advanced Studies (DAS) ein Zusatzangebot entwickelt, das eine Weiterbildung in kleineren Paketen ermöglicht. Die Teilnehmenden absolvieren mit dem DAS nur ein Drittel des MBA-Programms.

Das heißt: Sie schreiben keine Masterarbeit und arbeiten nicht in einem Praxisprojekt, sondern beschäftigen sich ausschließlich mit den betriebswirtschaftlichen Kernmodulen. Sie erhalten also eine Art Grundausbildung, die sie in einem Jahr berufsbegleitend absolvieren können. Wir haben unser Studienangebot komplett flexibilisiert, um damit bedarfsgerechter zu sein. So können die Studierenden auch lediglich ein Einzelmodul besuchen. Zudem sind alle Angebote miteinander verknüpft. Wenn jemand Lust auf mehr hat, kann er sich die Module des DAS anrechnen lassen und den MBA absolvieren. Das funktioniert auch umgekehrt: Fängt jemand den MBA an und ist beruflich oder privat doch zu sehr eingespannt, dass er diesen nicht fortsetzen kann, kann er zum DAS wechseln oder einzelne Module absolvieren. Diese größtmögliche Flexibilität ist für den Weiterbildungssektor und im berufsbegleitenden Studium heutzutage unabdingbar. Da haben wir von den privaten Hochschulen gelernt, die Flexibilität sehr gut können.

Blickt man auf die diversen Aktivitäten der Hochschule Osnabrück rund ums Hochschul- und Wissenschaftsmanagement, kann man erkennen, dass dieser Bereich inzwischen einen besonderen Stellenwert für die Hochschule erlangt hat. Anlässlich des 20-jährigen Bestehens des MBA soll an der Hochschule Osnabrück jetzt sogar ein eigenes Kompetenzzentrum eingerichtet werden. Welche Funktion soll dieses Kompetenzzentrum haben und inwieweit stärkt es Ihren Arbeitsbereich?

Dass auf Basis unseres Studiengangs jetzt ein Kompetenzzentrum eingerichtet wird, ist eine besondere Auszeichnung. Die Kompetenzzentren spielen an der Hochschule Osnabrück eine wichtige Rolle für den Profilbildungsprozess. Das neue Kompetenzzentrum ermöglicht es uns, unsere vielfältigen Aktivitäten institutionell fest zu verankern und weiterzuentwickeln. Denn unsere Aktivitäten haben sich mit zahlreichen Projekten enorm ausgeweitet. In den vergangenen 20 Jahren konnten wir mehr als fünf Millionen Euro Drittmittel einwerben, die es uns ermöglicht haben, verschiedene Bereiche des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements aufzubauen und weiterzuentwickeln. Ein Beispiel ist der Bereich Internationalisierung mit Projekten für den Globalen Süden oder zum europäischen Forschungsmanagement. Und da wir auch stark mit Südostasien kooperieren, ha-



Meine Doppelfunktion ermöglicht mir einen permanenten Perspektivwechsel aus einer Organisation auf das Hochschulsystem und umgekehrt. Für mich ist es sehr bereichernd, beide Perspektiven zu haben “

ben wir eine Wissenschaftlerin aus Thailand als externes Mitglied des Kompetenzzentrums geholt. Denn wir wollen mit unserem Kompetenzzentrum in vielfältige Richtungen des Transfers gehen und unsere angewandte Forschung stärken. Dazu gehören auch unsere jüngsten zwei Projekte, die von der Europäischen Kommission und der Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) finanziert werden: Wir unterstützen Äthiopien dabei, Hochschulen für Angewandte Wissenschaften (HAW) aufzubauen. Das heißt vor allem: Wir stellen Äthiopien Good-Practice-Ansätze, Erfahrungen, Ideen und Beratung aus Deutschland zur Verfügung. Das beinhaltet auch äthiopisch-deutsche Wissenschaftlertandems, die gemeinsam an der Umsetzung in den äthiopischen Kontext arbeiten und so ein äthiopisches HAW-Modell als Pilotprojekt entwickeln – mit Prozessbeschreibungen, Tipps und Leitfäden für die praktische Umsetzung.

Wie wichtig ist es denn, dass auch Hochschul- und Wissenschaftsmanager global agieren?

Wir brauchen auch für diesen Arbeitsbereich Köpfe, die global denken und agieren können. Ein Beispiel ist unser Erasmus Mundus-Masterprogramm – der Master in Research and Innovation in Higher Education (MARIHE), wo Studierende aus der ganzen Welt zusammenkommen und nicht nur miteinander, sondern auch voneinander lernen. Dies ist gerade heute, wo internationale Blöcke auseinanderdriften und Beziehungen abgebrochen werden, enorm wichtig. Wissenschaft muss international sein, in vielfältigen Kategorien und Kulturen denken können und Brücken

schlagen. Das gilt auch für das Wissenschaftsmanagement. Wie sonst könnten wir europäische Abschlüsse definieren, internationale Regeln finden, einen europäischen Campus aufbauen oder gemeinsame Studienabschlüsse konzipieren?

Sie sind langjähriger Geschäftsführer des CHE und zugleich Professor für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement. Was hat Sie dazu bewogen, diese Doppelfunktion anzunehmen?

Es ermöglicht mir einen permanenten Wissenstransfer in beide Richtungen und einen permanenten Perspektivwechsel aus einer Organisation auf das Hochschulsystem und umgekehrt. Seitens des CHE haben wir die Möglichkeit, Reformvorschläge für das Hochschulsystem zu erarbeiten. Als Professor kann ich diese gleichzeitig aus der Perspektive der Organisation betrachten und prüfen. Für mich persönlich ist es sehr bereichernd, beide Perspektiven zu haben. An der Hochschule werde ich zudem ganz schnell geerdet, wenn ich mich als CHE-Vertreter zu weit von der Praxis wegbewegen würde. Der Austausch mit meinen Studierenden, die alle irgendwo im Wissenschaftsmanagement beschäftigt sind, gibt mir Impulse für Themen, die das CHE aufgreifen sollte. In meiner Lehre wiederum kann ich Erkenntnisse aus CHE-Projekten anwenden. Dadurch kommt es zu einer Multiplikation von Erkenntnissen und ich kann Ergebnisse aus angewandten Forschungsprojekten an das Hochschulmanagement weitergeben. Es ist dieser permanente Wissenstransfer in beide Richtungen, der mich immer wieder herausfordert und hohe Synergien ermöglicht.

Auf einen Blick

Die Hochschule Osnabrück hält verschiedene Weiterbildungsangebote für angehende und bereits im Beruf stehende Wissenschaftsmanagerinnen und -manager bereit. Darunter:

- **der Studiengang Hochschul- und Wissenschaftsmanagement:** Zielgruppe sind Personen, die im Hochschul- und Wissenschaftssektor tätig sind. Das berufsbegleitende Studium wird mit dem Hochschulgrad Master of Business Administration (MBA) abgeschlossen. Das Studium qualifiziert die Absolventinnen und Absolventen für Positionen im Hochschulmanagement und Wissenschaftsmanagement. Einige Module des MBA-Studiengangs stehen für eine individuelle Weiterbildung offen und können einzeln studiert werden. Dieses Angebot richtet sich insbesondere an Personen, die nur an ausgewählten Inhalten des Studiums Interesse haben.
- **das Zertifikatsprogramm DAS „Hochschul- und Wissenschaftsmanagement“:** Es richtet sich an alle, die einen Abschluss im Hochschulmanagement oder Wissenschaftsmanagement erwerben, aber kein komplettes Masterstudium absolvieren wollen. Das Format ist eine berufsbegleitende Weiterbildung im Umfang von 30 ECTS, die aus Modulen des MBA-Studiengangs Hochschul- und Wissenschaftsmanagement besteht und mit dem Zertifikat „Diploma of Advanced Studies“ (DAS) abschließt.
Mehr Infos: <https://bit.ly/3nulNod>

Worauf sind Sie besonders stolz, was Sie und Ihr Team erreicht haben?

Dass derzeit rund 600 Absolventinnen und Absolventen unseres Osnabrücker Qualifizierungsangebots dazu beitragen, das deutsche Wissenschaftssystem weiterzuentwickeln und zu modernisieren. Dass wir viele Personen darin unterstützen konnten, ihre Karriereerwünsche zu verwirklichen. Dass uns eine internationale Skalierung gelungen ist, wir unsere Erkenntnisse und Erfahrungen in den internationalen Transfer geben und damit auch etwas zur Entwicklung im Globalen Süden beitragen können. Dabei legen wir großen Wert darauf, den betreffenden Ländern keine fertigen Konzepte zu überzustülpen. Vielmehr wollen wir mit unseren Erfahrungen im Austausch auf Augenhöhe einen Weg entwickeln, der zum jeweiligen Land passt. Das war immer meine Philosophie. Darauf bin ich stolz.

Was würden Sie Hochschulabsolventen raten, die überlegen, eine Karriere im Wissenschaftsmanagement anzugehen?

Sie sollten sich bewusst für das Wissenschaftsmanagement entscheiden. Ein bisschen forschen und ein bisschen managen – das funktioniert auf Dauer nicht wirklich gut. Sie sollten sich auf lebenslanges Lernen einstellen, kontinuierlich weiterbilden, nach neuen Feldern und Chancen suchen und diese auch nutzen. Zudem sollten sie offen sein für neue Betätigungsfelder, neue Aspekte der eigenen Arbeit und sie sollten internationale Erfahrungen sammeln. All das ist für Wissenschaftsmanager ebenso wichtig wie für Wissenschaftler. //