



# „Keine Professionalisierung ohne Netzwerke“

Wer eines hat, kann sich glücklich schätzen. In Netzwerken erlernen Mitarbeitende Kompetenzen, für die sie nichts bezahlen müssen. Hochschulen sollten erkennen, dass Netzwerk-Arbeit gut fürs Image ist.

**V**erschiedene Wissenschaftsmanagement-Netzwerke haben sich in den letzten Jahren etabliert und leisten großartige Arbeit – man denke nur an die Entwicklung eines „Kodex Wissenschaftsmanagement“. Sie leben davon, dass sich Personen darin engagieren, unter anderem für die Vorstandsarbeit, und organisationsübergreifend zusammenarbeiten. Deren Vorgesetzte verhalten sich jedoch teilweise wie Stromberg aus der gleichnamigen TV-Serie: Getreu dem Motto „Wer lacht beziehungsweise netzwerkt, hat noch Reserven“ hätten sie das Engagement ihrer Mitarbeiter gerne ganz für sich allein. So hört man unglaubliche Geschichten, etwa von Telefonverboten am Arbeitsplatz oder vom Hinweis der Rechtsabteilung, die Mitwirkung in einem Verband für Wissenschaftsmanagement stünde nicht im Hochschulgesetz und sei daher nicht Teil des Jobs. Das ist ungefähr so, als würde man einer Professorin verbieten, sich in ihrer Fachgesellschaft zu engagieren.

Es stimmt schon, Netzwerke schaffen in der Regel keine Drittmittel ran, zumindest nicht direkt. Aber Vorgesetzte oder Bürokraten, die so ticken, machen einen gravierenden Fehler. Sie denken, das Engagement draußen gehe zulasten des Engagements für sie als Arbeitgeber. Das Gegenteil ist jedoch der Fall: Der Arbeitgeber profitiert in hohem Maße und unmittelbar vom Wissensaustausch im Netzwerk. Die Mitarbeitenden erwerben Kompetenzen und erhalten Best-Practice-Beispiele, ohne dass dafür Seminargebühren anfallen. Hochschulen sollten erkennen, dass kompetente und engagierte Mitarbeiter als „Corporate Influencer“ nachhaltiger und effizienter für Image und Sichtbarkeit einer Einrichtung sorgen als so manche teure Imagekampagne. Den Netzwerk-Aktiven Knüppel zwischen die Beine zu werfen, ist

somit hochgradig kontraproduktiv. Die besten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden dadurch vergrault, man partizipiert nicht an den ausgetauschten guten Ideen. Zudem fehlt der Blick für das große Ganze: Wenn alle so agieren, dann wird es nichts mit der Professionalisierung im deutschen Wissenschaftsmanagement, die gerade durch die Netzwerke maßgeblich vorangetrieben wird.

Natürlich kann die Gremienarbeit nicht beliebig hohe Anteile der Arbeitszeit einnehmen, es gibt Grenzen. Alle, die in einem Vorstand solcher Netzwerke gearbeitet haben, wissen, dass dies Abendstunden und Wochenenden beansprucht. Eine gewisse zeitliche Flexibilität und Signale der Unterstützung von Arbeitgeberseite erzeugen jedoch eine Win-win-win-Situation: für die persönlichen Kompetenzen der Netzwerker, die selbstbewusst mit ihrer Rolle im Netzwerk umgehen, für den Wissenstransfer aus dem Netzwerk an den Arbeitsplatz und für die Entwicklung des Wissenschaftsmanagements insgesamt. Ich selbst kenne alle Perspektiven, zum Beispiel als Mitglied im Netzwerk Wissenschaftsmanagement oder im Beirat von FORTRAMA wie auch als Chef im CHE, wo jede Mitwirkung der Kolleginnen und Kollegen in Netzwerken willkommen ist. Deshalb würde ich mir auch von jeder Hochschulleitung wünschen, dass sie ihr engagiertes Personal unterstützt. All denjenigen, die noch immer nicht überzeugt sind, kann ich sagen: Ihr habt recht, Netzwerke sind schädlich – und zwar für alle, die keines haben!

**PROF. DR. FRANK ZIEGELE**

*ist Geschäftsführer des CHE – Gemeinnütziges Zentrum für Hochschulentwicklung und hat seit 2004 eine Professur für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der Hochschule Osnabrück inne.  
frank.ziegele@che.de, www.che.de*