

Mut zur Veränderung?!

Podiumsdiskussion

Am 27. und 28. Februar 2020 traf sich das Netzwerk Wissenschaftsmanagement! e.V. zu seiner Jahrestagung an der Hochschule Osnabrück. Im Mittelpunkt stand das Thema „Wissenschaftsmanagement braucht Personalmanagement: Herausforderungen, Best Practice und Zukunftsvisionen“. Im Folgenden dokumentieren wir Auszüge aus der Podiumsdiskussion: „*New Work* für das Wissenschaftsmanagement – Handlungsbedarfe und Zukunftsvisionen“

Frank Ziegele: *New Work – was könnte das sein? Mir kommt dazu in den Sinn: Digitalisierung, Agilität, Arbeit 4.0, Work-Life-Balance, Vertrauensarbeitszeit. Und schon können wir anfangen, Buzzword-Bingo zu spielen. Frau Dübner-Gee, was ist New Work aus Ihrer Sicht? Was gehört dazu?*

Kerstin Dübner-Gee: Ich bestätige: Es ist immer noch ein Buzzword. Im besten Falle definiert und regelt es die Zusammenarbeit neu. Und es stellt die Rolle der Führungskräfte in den Vordergrund. Ich beschäftige mich insbesondere mit der Frage: Wie lässt sich das in der öffentlichen Verwaltung umsetzen? 2019 ist eine Studie des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO erschienen: „New Work. Best Practices und Zukunftsmodelle“. Die kommt zu dem Schluss, dass es gar nicht so schwierig ist, New Work im öffentlichen Dienst zu implementieren.

Ziegele: *Welche Kernaspekte von New Work funktionieren im öffentlichen Dienst und welche kaum oder nur schwierig?*

Dübner-Gee: Ein Beispiel ist das Thema Arbeitszeit: Wenn die Mitarbeitenden eines Teams flexibel zusammenarbeiten sollen, auch von zu Hause aus, stehen

wir in der Max-Planck-Gesellschaft unter anderem vor dem Problem, dass es noch spezifische Fragen bei der Zeiterfassung gibt. Auf der anderen Seite gibt es im Homeoffice ein höheren Anteil von Engagement, welches gar nicht erfasst wird, etwa die Erreichbarkeit oder die E-Mails am Abend. Da gibt es viele Widersprüche zwischen Reglementierung und dem Ziel, sinn- und ergebnisorientiert zu arbeiten. Dazwischen klafft immer noch eine große Lücke. New Work beinhaltet ja auch den Anspruch, dass Arbeit sinnhaft sein soll. Diese Werteebene spielt eine große Rolle und sie passt häufig nicht mit starren Regularien zusammen.

Ziegele: *Zur Auflösung dieser Widersprüche ist die Rolle der Führungskraft entscheidend. Was müssen Führungskräfte tun, um New Work zu ermöglichen?*

Dübner-Gee: Der Weg führt weg von hierarchischen Strukturen und Kontrolle, hin zu einer moderierenden, coachenden Rolle der Führungskräfte. Ein schöner Begriff von Prof. Claudia Peus ist auch „Dirigent“. Es geht um neue Rollen und darum, netzwerkorganisierte Teams darin zu fördern, dass sie gut miteinander arbeiten können. Wenn es beispielsweise Referatsstrukturen gibt, besteht die Gefahr, dass

Auf dem Podium saßen:

Kerstin Dübner-Gee, Leiterin Personalentwicklung & Chancen, Max-Planck-Gesellschaft, München (o.li.)

Anke Fischer-Appelt, Leiterin Personal und Recht, Stifterverband, Essen (Mitte li.)

Dr. Ute Symanski, Hochschulberaterin und Coach, Hochschulcoaching, Köln (o.re.)

Dr. Kai Handel, Hauptberuflicher Vizepräsident für Organisation und Management, Hochschule Osnabrück (Mitte re.)

Moderation: Prof. Dr. Frank Ziegele, Lehrstuhl für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement, Hochschule Osnabrück, Geschäftsführer des CHE – Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh (u.li.)



auch in deren Strukturen gedacht wird. Deswegen habe ich ein Querschnittsteam etabliert, das dazu anregt, eher projektbasiert und referats- sowie abteilungsübergreifend zusammenzuarbeiten.

Ziegele: *Kann die Zentrale etwas dafür tun, dass diese Ideen in den einzelnen Max-Planck-Gesellschaften ankommen?*

Dübner-Gee: Das erlebe ich schon als eine recht komplexe Frage, da sind noch grundsätzliche Fragen zu stellen. Wir müssen zum Beispiel darüber diskutieren, wie Institute Homeoffice umsetzen können. Wie kann das konkret ausgestaltet werden? Was ist der Rahmen dafür? Wer darf das, wer nicht? In welchen Forschungsthemen ist eine Umsetzung überhaupt realisierbar?

Ziegele: *Gehört es auch zu New Work, dass wir mehr Flexibilität brauchen, um sich über Säulen und Bereiche hinweg persönlich zu entwickeln?*

Dübner-Gee: Meine Erfahrung ist, dass sich die Personen im Wissenschaftsmanagement immer durch Quersprünge entwickelt haben. Wie können wir Karrieren durch Richtungswechsel befördern? Diese Denkrichtung in unserem System gemeinsam zu erschließen, wäre ein interessanter Ansatz.

Ziegele: *Frau Fischer-Appelt, was ist New Work für Sie? Und was ist New Work beim Stifterverband?*

Anke Fischer-Appelt: New Work bedeutet für mich erstmal eine Veränderung des Mindsets: Ich verabschiede mich von der hierarchischen Organisation. Ich gebe mehr Eigenverantwortung, mehr Freiräume, ich ermuntere zur Kollaboration. Beim Stifterverband gibt es auf der einen Seite einen administrativ arbeitenden Bereich und auf der anderen Seite einen hochdynamischen projektbasierten Bereich. Beide Seiten müssen wir unter einen Hut bringen und alle auf dem Weg in die Arbeit 4.0 mitnehmen. Das ist eine große Herausforderung. Wir haben dazu einen breit angelegten Dialogprozess gestartet. Eine Arbeitsgruppe zum Thema Organisation und Zusammenarbeit befasst sich mit den Fragen: Wie arbeiten wir in Zukunft zusammen? Wie bringen wir die Kompetenzen, die überall in der Organisation vorhanden sind, so zusammen, dass wir den Stifterverband bestmöglich weiterentwickeln? Hier machen wir auch Kom-



Foto: Hochschule Osnabrück

petenzen sichtbar – nicht nur fachliche, sondern auch außerfachliche Kompetenzen. Was bedeutet das – das ist die zweite Arbeitsgruppe – für das Thema Führung und Kultur? Was müssen wir in der Kultur des Stifterverbandes ändern, um zu diesem veränderten Mindset zu gelangen?

Ziegele: *Wenn der Stifterverband so heterogen ist – vom dynamischen Thinktank bis zu einer klassischen Verwaltung – ist eine solche Einheit dann überhaupt wünschenswert? Oder ist es besser, in Subkulturen zu arbeiten? Brauchen Sie diese einheitliche New-Work-Kultur und kann das tatsächlich funktionieren?*

Fischer-Appelt: Ich glaube schon, dass es notwendig ist. Sicherlich können wir nicht jedem Stiftungsmanager New Work in Extremform überstülpen – das passt gar nicht zu seiner Arbeit. Aber ich kann bestimmte Formen der Agilität und New Work auch da implementieren. Wir haben kürzlich Design-Thinking-Seminare veranstaltet, an denen die Kollegen im Stiftungsmanagement ebenfalls teilnahmen. Das kam sehr gut an,



Foto: Hochschule Osnabrück

Jahrestagung Netzwerk Wissenschaftsmanagement! e.V. an der Hochschule Osnabrück. Teilnehmende auf dem Podium (v.l.n.r.): Dr. Ute Symanski, Kerstin Dübner-Gee, Prof. Dr. Frank Ziegele, Anke Fischer-Appelt und Dr. Kai Handel

auch um sich neue Anregungen für die Weiterentwicklung der Stiftungen zu holen. Sicherlich müssen wir Heterogenität akzeptieren, gleichzeitig sollte es aber eine gemeinschaftliche Kultur geben. Wenn die Kultur zu stark auseinanderklafft, führt das dazu, dass wir viele Potenziale nicht ausschöpfen können.

Ziegele: *Ich habe manchmal den Eindruck: Einerseits will man sich Richtung New Work bewegen, andererseits gibt es immer abstrusere Detailregelungen, die einem das schwer machen. Wie kriegen Sie das hin? Und wo liegen Risiken und Nebenwirkungen einer zeitlich und räumlich flexiblen Arbeitsweise?*

Fischer-Appelt: Das Thema Arbeitszeitgesetz wird ja jetzt vom Gesetzgeber nochmal neu angefasst. Ich bin ein bekennender Freund der flexiblen Arbeitszeit. Voraussetzung ist natürlich immer, dass die Abstimmung im Team funktioniert und die Erreichbarkeit gewährleistet ist. Wir haben eine Zeiterfassung, die auch das Homeoffice berücksichtigt. Risiken und Nebenwirkungen gibt es tatsächlich – das beobachte ich gerade im dynamischen projektbasierten Bereich. Selbstaussbeutung ist ein echtes Problem, vor allem im Hinblick auf den gesundheitlichen Aspekt. Das kann man vielleicht mal eine Zeit lang machen, aber irgendwann sind die Führungskräfte in der Pflicht, einzuschreiten und zu sagen: Moment mal, Arbeitszeitgesetz. Zehn Stunden pro Tag kann keiner pro-

duktiv arbeiten, jedenfalls nicht über einen Zeitraum von mehreren Monaten.

Ziegele: *Kai, du bist ein besonderer Kanzler. Die Familie lebt in Konstanz, der Job ist in Osnabrück. Das stellt Herausforderungen an die Work-Life-Balance und ist schwierig vereinbar mit der Idee, dass ein Kanzler rund um die Uhr für seine Verwaltung ansprechbar ist. Wie machst du das?*

Kai Handel: Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder Karriere ist ja ein altes Thema. Die Wahrscheinlichkeit für Paare, dass zwei anspruchsvolle Tätigkeiten in derselben Organisation oder auch nur in räumlicher Nähe sind, sinkt. Wir sind mit der ganzen Familie erst einmal von Konstanz nach Osnabrück gezogen. Dann hat meine Frau ein sehr attraktives berufliches Angebot in Konstanz bekommen. Also haben wir uns der Frage gestellt, wie das gehen kann. Mein Arbeitsalltag sieht so aus, dass ich in Besprechungen bin, telefoniere, E-Mails schreibe und auf Dienstreisen bin. Das kann man auch konzentrieren. Ja, man muss in der Organisation eine Akzeptanz dafür schaffen und das ist in einer herausgehobenen Position einfacher. Ich kann meine internen Termine auf drei Wochentage am Stück legen. Aber natürlich bin ich zur Stiftungsratssitzung und zu den Senatsitzungen da, wann auch immer die sind. Es hat ganz viel mit Prioritätensetzung und mit Klarheit des Ar-

beitsmodells zu tun. Ich bin committed, von dienstags früh bis donnerstags spätnachmittags an der Hochschule zu sein. Montags und freitags sitze ich an meinem Telefon und Rechner und zwischendrin bin ich hauptsächlich mit dem Zug unterwegs und kann dabei meine E-Mails bearbeiten. Dienstags und mittwochs mache ich hauptsächlich Besprechungen und beantworte die E-Mails von Montag in der Regel erst donnerstags auf der Heimfahrt oder freitags. Das geht, meine Arbeit lässt sich so organisieren. Das trifft aber sicher nicht auf alle Kontexte zu und ist auch nicht für alle Menschen der richtige Weg.

Ziegele: *Wie ist es in der Verwaltung angekommen, einen Kanzler zu haben, der nicht ganz typisch ist? Was bedeutet das für die Verwaltung, wie sind die Reaktionen?*

Handel: Es ist das Recht und die Pflicht des Arbeitgebers, über Zeit und Ort der Arbeitsleistung zu bestimmen. Ich glaube, ich habe in der Verwaltung eine Akzeptanz dadurch erzielt, dass meine Antwortzeiten nicht schlechter sind als die anderer Kollegen. Das, was ich tue, ist nach unseren Dienstvereinbarungen für alle Beschäftigten möglich. Es hat eine gewisse Vorbildfunktion – also, unsere Gleichstellungsbeauftragte mag das Modell. Wir haben eine sogenannte 300-Stunden-Regel: Wenn man einen Vollzeitarbeitsplatz hat, kann man, wenn es mit dem Vorgesetzten geklärt ist, bis zu 300 Stunden asynchron arbeiten. Zu der Zeit muss man nicht erreichbar sein, aber die Arbeitsleistung bringen.

Ziegele: *Zurück zu dem Punkt, den Frau Fischer-Apelt schon angesprochen hat, die Heterogenität innerhalb von Organisationen: Da sind die dynamischen, agilen Wissenschaftsmanagerinnen und -manager, für die New Work schon selbstverständlich ist. Es gibt aber auch die klassische Verwaltung. Müssen wir die in die New-Work-Welt mitnehmen?*

Handel: New Work ist individuell richtig, als Möglichkeit für einzelne Personen. Manche Leute wohnen aber schräg gegenüber der Hochschule, die müssen nicht zwingend zu Hause arbeiten und kommen gerne ins Büro. Manche sagen auch: Ich möchte aus dem Büro gehen und wenn ich morgen früh zurückkomme, denke ich wieder über die Arbeit nach – zwischendrin nicht. Es gibt auch klassische Verwaltungsteile mit Anwesenheitspflicht, zum Beispiel

das Studierendensekretariat. Das heißt, wir haben ein breites Spektrum der individuellen und institutionellen Anforderungen. Es besteht ein institutionelles Interesse an New Work, an Agilität, daran, auch in die Verwaltung eine Projektorientierung reinzubringen, mit der wir es schaffen, uns den modernen Herausforderungen zu stellen. Stichwort Stärkung der Selbstständigkeit und Eigenverantwortung: Ich kann nicht immer auf jemanden warten, der eine Entscheidung trifft, sondern ich muss in einem bestimmten Rahmen die Entscheidung sehr viel besser als bisher selbst treffen können. Dafür brauchen wir Personalentwicklung.

Ziegele: *Zwischen der individuellen und der institutionellen Perspektive können ja aber auch Zielkonflikte entstehen. In der individuellen Perspektive müsste die Maxime sein: Ich gebe jeder Person die Möglichkeiten, die ihren Bedürfnissen und ihrer Entfaltung entsprechen. Und institutionell sagt man: Wir glauben, agiles Arbeiten funktioniert besser, deswegen müssen alle so arbeiten.*

Handel: Zielkonflikte gibt es. Da geht es auch um gefühlte und tatsächliche Gerechtigkeit. Natürlich führen wir Diskussionen: Der Laboringenieur arbeitet im Labor. Da ist Heimarbeitszeit sehr viel schwieriger, als wenn ich einer konzeptionellen Tätigkeit nachgehe. Und im Servicecenter, das Öffnungszeiten hat, muss dann auch jemand sitzen. Wir haben schon den Anspruch, dass Hochschule ein Ort ist, an dem sich Menschen begegnen. Da müssen wir stärker noch, als wir das heute tun, die Unterschiede kommunizieren und sagen: Wir orientieren uns neben den persönlichen Interessen an den dienstlichen Erfordernissen. Wenn sich Beschäftigte benachteiligt fühlen, weil sie aufgrund ihrer Tätigkeit nicht im Homeoffice arbeiten können, müssen wir uns der Frage stellen, wie wir diese Konflikte thematisieren und auflösen.

Ziegele: *Das waren jetzt drei Einblicke in Institutionen. Frau Symanski, in Ihrer Rolle schauen Sie mehr von außen auf das Thema. Wie ist Ihre Grundidee von New Work, auch mit Fokus auf die Führungskultur, die damit verbunden sein sollte?*

Ute Symanski: Als Hochschulberaterin und Coach ist mein Fokus, die Arbeitsbeziehungen in Hochschulen und Wissenschaftsorganisationen zu verbessern. In

dieser Hinsicht bin ich ein großer Fan von New Work. Allerdings sind Aspekte, die ein neues Führungsverständnis betreffen und mit New Work jetzt vielleicht einen Begriff haben, schon älter. Ich bin davon überzeugt, dass Führung ein sozialer Prozess ist, der zwischen Individuen stattfindet. Dazu gehören beide Seiten. Für das Gelingen sind Führungskraft und geführte Person zu exakt gleichen Teilen verantwortlich. Auch wenn New Work noch ein Buzzword ist, freue ich mich darüber, dass sich etwas verändert an der Führungskultur und in der Haltung von Führungskräften und jungen Menschen. Die Generation Alpha, Menschen der Geburtsjahrgänge 2010 bis 2025, wird sich sehr wahrscheinlich eine andere Art von Führung wünschen und mehr Verantwortung für solche sozialen Prozesse tragen wollen.

Ziegele: *Wenn beide Seiten für das Ergebnis verantwortlich sind, ändern sich ja die Spielregeln in diesem Verhältnis. Das stellt ganz neue Anforderungen an Führungskräfte, aber auch an Mitarbeitende.*

Symanski: Ich bin gar nicht sicher, ob die Spielregeln tatsächlich anders werden. Wenn jemand im Homeoffice arbeitet, ist es ja trotzdem Aufgabe der Führungskraft, dessen Arbeitsleistung einzuschätzen. Ich glaube, ein wichtiger Punkt ist, dass Führungskräfte lernen, dass sie auch Bedürfnisse und Bedarfe haben. Dass sie bestimmte Dinge von ihren Mitarbeitenden brauchen, um den Job Führung gut zu machen. Auf der anderen Seite – und deswegen wäre das wirklich eine Positionierung auf Augenhöhe – ist es Aufgabe der Mitarbeitenden, viel mehr Rückmeldung an ihre Führungskräfte zu geben. New Work bedeutet für mich, viel stärker eine Feedback-Kultur einzuführen. Zu sagen: „Hey, Chef oder Chefin, da brauche ich aber was anderes von dir und das Verhalten habe ich so und so empfunden.“ Es verändern sich die Spielregeln der Kommunikationskultur, aber das bedeutet nicht, dass Führungskräfte nicht mehr die Aufgabe haben, die Arbeitsleistung ihrer Mitarbeitenden zu bewerten.

Ziegele: *Haben Sie auch schon mal Leute gecoacht, die unter New Work leiden?*

Symanski: Ja, ich coache vielleicht in letzter Zeit tatsächlich mehr Menschen, die darunter leiden, dass New Work eingefordert wird, die das selber aber gar nicht möchten oder dem Konzept nicht folgen kön-

nen. Da kommen mir ein paar Personen in den Kopf, die noch ein ganz traditionelles Verständnis von Führung haben, das gar nicht mehr zu dem passt, was junge Leute oder auch Leute, die in einem anderen System sozialisiert sind, an Erwartungen an Führungskräfte haben. Das führt dann zu gestörten Arbeitsbeziehungen, zu Vertrauensverlusten.

Ziegele: *Soweit die erste Runde. Wer hat noch ein Thema, das bisher nicht angesprochen wurde? Wie steht es mit Reaktionen auf die anderen?*

Dübner-Gee: Ich glaube, dass sich die Bedeutung von Mobilität durch die Corona-Krise verändern wird. Was uns die Krise zeigt, ist, dass wir zu viel reisen und uns noch stärker digital organisieren müssen. Es gibt Online-Coachings, ich muss mich in keine Weiterbildung mehr setzen. Diese Konzepte verändern sich und ich glaube, das ist eine Dynamik, die viel Veränderung bringen wird.

Symanski: Ja, und müssen wir als Wissenschaftsmanagerinnen und -manager nicht auch viel mehr dafür sorgen, dass unsere Hochschulen nachhaltiger werden? Mobilität ist dabei ein großes Thema. Wenn nur die Hälfte der Leute einmal pro Woche einen Homeoffice-Tag machen würde, gäbe es weniger Stauprobleme.

Handel: Das ist auch bei uns ein Thema. Der CO₂-Fußabdruck der Hochschule als Institution ist ungefähr genauso groß wie der CO₂-Fußabdruck der an- und abreisenden Studierenden und Mitarbeitenden.

Fischer-Appelt: Ich möchte noch mal das Thema Leistungskontrolle und Führung adressieren. Als Führungskraft kann ich gar nicht mehr alles nachvollziehen und kontrollieren. Ich kontrolliere nicht, ich vertraue. Das sind, denke ich, zentrale Aspekte für New-Work-Führungskräfte: zu vertrauen und auf Augenhöhe zu kommunizieren. Ich komme nicht mehr von oben herab, sondern lebe mit der Unsicherheit, dass ich nicht alles bis ins Detail kontrollieren kann.

Symanski: Ich finde, da kommt es sehr aufs Wording an. Es ist ein Unterschied, ob wir sagen, Führungskräfte bewerten die Arbeitsleistung oder sie kontrollieren etwas. Bei New Work wechseln vielleicht auch Führungsrollen. Das heißt, dass jemand nicht mehr qua Genialität, unfassbarem Wissen oder formaler



Podiumsdiskussion: Das Publikum verfolgte mit regem Interesse den Ausführungen der Diskutanten

Macht für immer und ewig die Führungskraft ist, sondern dass es Projektzusammenhänge gibt, wo mal die eine Person in die Führung geht und mal die andere. Bei solchen Konzepten sind Währungen wie Vertrauen und Zusammenarbeit auf Augenhöhe absolut wichtig. Das kann funktionieren, weil ich weiß: Heute bin ich diejenige, die für das Ergebnis am Ende ihren Kopf hinhält, morgen bist du es. Dadurch entsteht eine ganz andere Kooperationskultur.

Handel: Es geht um die Bewertung der Arbeit, aber auch um die gefühlte Gerechtigkeit. Und es ist ja nichts schlimmer, als wenn Mitarbeiter A über Mitarbeiterin B sagt: Die ist ja nie da und macht vielleicht gar nichts. Dazu müssen Vorgesetzte eine Antwort haben. Da geht es um die klare Kommunikation, dass das Bearbeiten von 120 Buchungen, das Erstellen eines Konzepts und das Verfassen eines Artikel Tätigkeiten sind. Das Selbstverständnis muss sein, dass wir alle arbeiten – und das ist eine Führungsaufgabe. Da müssen wir an die Kultur ran.

Publikumsfrage: *Meine Erfahrung ist: Es wollen alle Homeoffice machen, aber trotzdem gerne ein Einzelbüro haben. Wer von Ihnen hat damit schon Erfahrungen gemacht?*

Dübner-Gee: Ich erlebe die Flexibilität als generationenabhängig. Das Einzelzimmerbedürfnis ist noch stark verbreitet. Wenn man auf Unternehmen

schaut, die mit flexiblen Rollcontainern täglich das Büro wechseln, wird schnell gesagt, ja, die Büros könnten dann besser genutzt werden. Wenn es dann aber wirklich darum geht, das umzusetzen, erlebe ich die Flexibilität doch eher niedrig. Man will eben doch sein Foto auf dem Schreibtisch und alles so, wie es immer ist. Nur unsere wissenschaftlichen Hilfskräfte haben weniger Probleme, zu viert in einem Zimmer zu sitzen. Aber eine gestandene Mitarbeiterin hat einfach ihre Bedürfnisse. Und da passen flexible Konzepte und das reale Leben dann doch nicht zusammen.

Ziegele: *Beim CHE arbeiten wir extrem agil – Vertrauen, wechselnde Führungsrollen, alles da. Aber jeder wollte sein Einzelzimmer. Was uns genützt hat, ist darüber nachzudenken: Was ist der beste Ort für welche Arbeit, inklusive Homeoffice? Damit habe ich es geschafft, meine Mitarbeiter zu überzeugen, dass sie in Zweierbüros gehen, was bei uns dann die Räume generiert hat für andere Nutzungen, etwa mehr Besprechungsräume, ein Raum für Videoaufnahmen, einen Kreativraum. So haben wir einen Kompromiss gefunden zwischen dem Bedürfnis, seinen Arbeitsplatz zu haben, und der angestrebten Agilität.*

Symanski: Meine Beobachtung ist, dass die Frage nach dem Einzelbüro sehr stark mit einer Kultur verbunden ist, in der Einzelbüros mit Status verknüpft sind. In Organisationen, wo das weniger so ist, mei-

ne ich weniger den Wunsch nach dem Einzelbüro zu sehen. Mein Eindruck ist auch, dass da, wo es zugängliche Besprechungsräume gibt, auch eine große Bereitschaft herrscht, sich Büros zu teilen.

Fischer-Appelt: Ich habe festgestellt: Großraumsituationen, flexible Arbeitsplätze sind für Projektangestellte super, das wird auch intensiv genutzt. Aber Verwaltungsmitarbeiter haben überall feste Arbeitsplätze, selbst bei den fortschrittlichsten Unternehmen. Es ist eine Illusion, dass alle Mitarbeiter nur noch auf buchbaren Arbeitsplätzen sitzen.

Publikumsfrage: *Eine Frage an Frau Dübner-Gee: Sie haben zum Thema Karriereentwicklung gesagt, dass Sie eine institutionenübergreifende Entwicklung aus eigener Perspektive kennen und empfehlen. Wie kann das gelingen?*

Dübner-Gee: Da muss man in zwei Richtungen fragen: Wollen wir es generell als Track entwickeln oder geht es um die individuelle Situation? Individuell: Bei mir war das eine reine Netzwerkfrage. Ich kann nur dazu ermuntern, zu netzwerken, was das Zeug hält, und zwar nicht nur auf der gleichen Ebene, sondern auch auf der nächsten. Karrieretracks im Wissenschaftsmanagement sind ein Thema, das uns nach meiner Wahrnehmung alle beschäftigt. Es wäre aus meiner Sicht sehr interessant, wenn man gerade im Kreis der Wissenschaftsmanagerinnen und -manager ein Konzept dafür entwickeln würde: Personalentwick-

lung und Karrieretracks durch institutsübergreifende Kooperationen.

Handel: Das setzt aber voraus, dass die Institution, in der eine Person gerade arbeitet, damit gut leben kann und die Förderung der Person außerhalb der eigenen Institutionen unterstützt. Das erlebe ich nicht besonders oft. Die, die in der eigenen Organisation gute Arbeit machen, will man ja nicht „wegentwickeln“. Ich empfehle es schon, aber ich sehe nicht, dass das flächendeckend funktionieren kann.

Dübner-Gee: Wir müssten fragen: Wer will was? Und was ist eigentlich eine Karriere im Wissenschaftsmanagement? Ich erlebe im Moment sehr viele junge Frauen, die führen wollen und danach auch fragen; die sich zum Beispiel auf eine Referatsleitung bewerben. Da ist der Karriereweg wirklich verbunden mit einer nächsten Eingruppierungsstufe und mehr Verantwortung. Auf der anderen Seite aber kann Karriere ja auch eine Fachkarriere sein, die inhaltliche Weiterentwicklung in einem Bereich. Da erlebe ich auch großes Interesse, zum Beispiel von Familienvätern, die sagen: Ich will mich weiterentwickeln, aber zurzeit nicht so viel Verantwortung tragen, mein Lebensziel ist woanders. Da müssen wir genau hinschauen: Was sind die Bedürfnisse? Wie können wir tolle Leute halten? Zum Beispiel: Wie kann ich meinen auf dem Markt hart umkämpften, wirklich unter Anstrengungen erworbenen Data Scientist an das Team binden, damit er nicht abgeworben wird?

Schwerpunktausgabe 01/20

Anlässlich der Jahrestagung des Netzwerks Wissenschaftsmanagement! e.V. am 27. und 28. Februar an der Hochschule Osnabrück widmete die Ausgabe 01/20 von DUZ Wissenschaft & Management ihren Schwerpunkt dem Thema: „Personalentwicklung für Wissenschaftsmanagerinnen und -manager“. So erklärt u.a. in einem Interview die Kanzlerin der Ruhr-Universität Bochum Christina Reinhardt, warum „Führungskräfte die eigentlichen Personalentwickler“ sind.

Bei Interesse an der Schwerpunktausgabe senden Sie eine Mail an DUZ-Redaktionsleiterin Angelika Fritsche: a.fritsche@duz-medienhaus.de



Ziegele: Das ist ein Komplex, den wir noch nicht adressiert haben: Die Bedeutung, die diese Fragen für die Gewinnung und Rekrutierung von Arbeitskräften haben, und das Spannungsfeld, wenn man nicht so viel bezahlen kann wie andere Arbeitgeber: Kann man das kompensieren durch Attraktivität in anderen Bereichen, die mit der New-Work-Idee zu tun haben?

Symanski: Meine Beobachtung ist, dass ganz viele Menschen im Wissenschaftsmanagement mit ihrer eigenen Organisation extrem stark identifiziert sind. Das ist bei Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern oft anders. Für die ist es total normal, dass sie gehen müssen, wenn sie eine Professur erreichen wollen. Bei Menschen im Wissenschaftsmanagement erlebe ich oft, dass sie gerne bleiben wollen, auch wenn sie aktuell keine Entwicklungsperspektive haben.

Publikumsfrage: Wenn wir anders arbeiten möchten, wie können wir die Organisation dahin bringen? Wie können wir eine andere Arbeitskultur stimulieren?

Dübner-Gee: Im Kodex des Netzwerks Wissenschaftsmanagement steht eigentlich alles schon drin. Da steht: Wissenschaftsmanagerinnen und -manager müssen gestalten. Das ist unsere Mission, das, was uns ausmacht. Wir müssen das entwickeln, was noch nicht da ist. Vielleicht schafft es zunächst Irritationen, wenn ich sage: Ich will keine drei Referate, ich will nur zwei und ein Querschnittsteam. Aber das gibt es noch nicht und steht auch nicht in der Geschäftsordnung. Aber dann müssen wir überlegen, wie wir diese Ordnungen verändern, und mutig sein. Nicht: Das geht nicht oder das war schon immer so, sondern sukzessive das System transformieren und nach Möglichkeiten schauen. Ich glaube, so müssen wir unsere Rolle verstehen.

Symanski: Mein Stichwort dazu ist: Führung von unten. Als Wissenschaftsmanagerinnen und -manager sollten wir mutig sein und das einfordern. Führung von unten passt vielleicht nicht ganz – aber wir müssen auf das hören, was die Leute von unten einfordern.

Handel: Der Transformationsprozess von der Linienorganisation, wie wir das seit 100 Jahren an Hochschulen kennen, zu einer agilen Organisation ist von Notwendigkeiten getrieben, von Erkenntnissen der Führungsebenen, dass wir in der Linienorganisation die Fortschritte, die wir machen müssen, nicht mehr machen können.

Publikumsfrage: Kooperation und Kollaboration sind starke Bestandteile von New Work. Da stellt sich die Frage: Wie vermitteln wir diese Werte? Gerade im wissenschaftlichen Bereich sind ja Abgrenzung, Alleinstellung und Konkurrenz immer noch sehr zentral.

Handel: Im Wissenschaftsmanagement belohnen wir Kooperationsfähigkeit und das wissenschaftliche System belohnt die herausragende Einzelleistung. Das ist ein Problem des Wissenschaftssystems. Aber auch in der Wissenschaft sind Sie darauf angewiesen, gemeinsam mit Ihren Kolleginnen und Kollegen die Leistung zu erbringen.

Symanski: Mein Ziel wäre, das kooperative Element zu stärken und zu verstehen, dass ich vielleicht in einer Rolle mal konkurrentisch agiere, aber die Fähigkeit zum kooperativen Agieren nicht verliere, und dass ich in einer Person beide Kompetenzen brauche.

Ziegele: Die Schlussrunde besteht darin, dass ich einen Satz beginne und Sie vollenden ihn. Frau Dübner-Gee, New Work ist dann nicht nur eine modische Leerformel, wenn ...

Dübner-Gee: ... wir alle gemeinsam alle Chancen ergreifen, die darin liegen, es so zu interpretieren, wie es für uns passend und sinnvoll ist.

Ziegele: Frau Fischer-Appelt, was Wissenschaftseinrichtungen in Sachen New Work am allerdringendsten sofort lernen müssen, ist ...

Fischer-Appelt: ... sich umfassend infrage zu stellen. Das heißt, sich die Kultur anzugucken, den Mindset, die Aufbau- und Ablauforganisation und sich die Frage zu stellen: Wie transparent sind wir?

Ziegele: Kai, als Führungsperson möchtest du zukünftig ein Vorbild sein, indem ...

Handel: ... ich mich noch deutlicher als bisher hinterfragen lasse.

Ziegele: Und Frau Symanski, wenn Ihnen eine gute Fee erscheint, dann wünschen Sie sich für das Personalmanagement in Wissenschaftseinrichtungen ...

Symanski: ... mehr Mut. //