

# „Kein Selbstläufer, kein Selbstzweck, kein Heilsbringer“

Wissenschaft und Management in einem Atemzug zu nennen, war vor ein paar Jahren noch in Hochschulkreisen verpönt. Inzwischen hat man sich daran gewöhnt und eingesehen: Wissenschaft braucht Management. Ein Plädoyer für einen sachgerechten Umgang.



**A**ls ich neulich in meinem Büro die Akten der ersten 10 meiner über 20 Berufsjahre beim CHE entsorgte, fielen mir meine ersten Projekte wieder ein. Damals war die Hochschulwelt noch eine andere: Rektorate trafen Entscheidungen und fragten sich irgendwann, was denn eigentlich daraus geworden sei. Studiengänge stellten oft die Summe der Hobbys der Professoren dar und Veränderungsprozesse wurden nicht gesteuert, sondern in den Gremien „zerredet“.

20 Jahre später wirkt Wissenschaftsmanagement: Veränderungen werden oft systematisch durch Gegenstromprozesse gestaltet, die Akzeptanz und Effizienz gleichermaßen sichern sollen. Managementzyklen mit Planung, Umsetzung, Kontrolle und Feedback haben geholfen, Rektoratsentscheidungen in einen Lernzyklus einzubauen. Studiengangentwicklung wird inzwischen marketingorientiert auch von den Bedarfen der Nachfrager her gedacht.

Was will ich mit diesen nostalgischen Reminiszenzen sagen? **Wissenschaft braucht Management!** Die Erfolge der deutschen Hochschulen in den letzten Jahren wären ohne Wissenschaftsmanagement nicht möglich gewesen. Bildung für immer mehr und heterogenere Studierende, hervorragende Forschungsleistungen, verstärkte Internationalisierung, das Wirken der Hochschulen als regionale Innovationsmotoren – all das ist gleichermaßen das Ergebnis des Wirkens herausragender Wissenschaftler wie professioneller Manager.

Wie sehr Management die Handlungsfähigkeit der Hochschulen in kurzer Zeit gestärkt hat, wurde mir besonders deutlich, als vor etwa 10 Jahren offenkundig wurde, dass Hochschulen sich der Diversität ihrer Studierenden und Mitarbeitenden stellen müssen. Nach ersten Analysen und Tagungen zum Thema dauerte es nur kurze Zeit, bis die Hochschulen Pilotprojekte zum Diversity Management umsetzten, das neue Thema strukturell verankerten und die Haltung entwickelten, dass eine produktive Nutzung der Diversität die Qualität von Forschung und Lehre fördert. Es offenbarte sich eine enorme, managementgestützte Innovationsdynamik der deutschen Hochschulen in der flexiblen Reaktion auf veränderte gesellschaftliche Bedingungen.

Wissenschaft braucht Management, allerdings in geeigneter Art und Weise. In 20 Jahren sind mir nämlich auch merkwürdige Blüten begegnet: eine Unternehmensberatung, die

einer Landesregierung empfiehlt, Professoren ihre Arbeitszeit im 6-Minuten-Takt fakturieren zu lassen; ein Hochschulpräsident, der seinen Fakultäten die Zielvereinbarung bereits als fertigen Text vorlegt; Wissenschaftsmanager, die glauben, Zahlen würden ihnen eine fertige Entscheidung liefern. Die Beispiele zeigen: Wissenschaft braucht das richtige Management. Ein Management, dessen Akteure mit den Instrumenten umgehen können, und dem das gelingt, was Robert Birnbaum in seiner berühmten Analyse der „management fads“ an Hochschulen anmahnt: die „Hybridisierung“ des Managementarsenals mit der Kultur und den etablierten Verfahrensweisen der Wissenschaft anstelle einer unreflektierten 1:1-Umsetzung betriebswirtschaftlicher Methoden.

Es darf nämlich nicht vergessen werden: Wissenschaftsmanagement ist kein Selbstläufer, kein Selbstzweck und kein Heilsbringer. Kein Selbstläufer, weil auch einiges schiefgehen kann, es kommt am Ende auf die Umsetzung an. Kein Selbstzweck, denn Wissenschaftsmanagement hat stets eine dienende Funktion, es soll optimale Bedingungen für Forschung und Lehre schaffen. Kein Heilsbringer, denn es gibt nicht die goldenen Regeln oder das allein glücklich machende Managementtool (auch wenn Managementpropheten das manchmal versprechen).

**Wissenschaft braucht Management. Damit Wissenschaftsmanagement brauchbar wird, bedarf es eines permanenten Ringens um gute Methoden und Lösungen.** Zu einer Hochschulführung im alten Stil kann niemand zurück wollen. Insofern habe ich einige der Erinnerungen gerne mit meinen Akten entsorgt und freue mich auf spannende Diskussionen um die Zukunft des Wissenschaftsmanagements, auch hier im neuen Angebot der duz. ■

## PROF. DR. FRANK ZIEGELE

ist seit 2008 Geschäftsführer des CHE – Gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung und hat seit 2004 eine Professur für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der Hochschule Osnabrück inne.

[frank.ziegele@che.de](mailto:frank.ziegele@che.de)

[www.che.de](http://www.che.de)