



Workshops mit Expert.innen aus dem Wissenschaftsmanagement mit forschungsbezogenen Aufgaben: Erfahrungen und Wahrnehmungen

Lessons-Learned-Paper Nr. 2

Justus Henke¹, Sebastian Schneider, Robert Aust, Benedikt Vianden

Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF)

Wittenberg, April 2023

Das Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF) untersucht in seinem Forschungsprojekt „Fort-Beam: Forschungsqualität durch Wissenschaftsbedingungsmanagement“² seit Ende 2020 ein Thema, das für die Forschungsprozesse an Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen eine maßgebliche Rolle spielt, aber bisher nicht ausreichend wissenschaftlich aufgearbeitet wurde: der **Beitrag** des Wissenschaftsmanagements bei der **Qualitätssicherung und -entwicklung** für die Forschung.

Hierfür gibt es Expert.innen mit unterschiedlichstem Spezialwissen für die Gestaltung und Durchführung der forschungsbegleitenden und -unterstützenden Prozesse: Wissenschaftsmanager.innen. Sie sichern (neben anderen Mitarbeitenden) die Rahmenbedingungen **an Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen** ab. Allerdings ist aus früheren Untersuchungen zum Wissenschaftsmanagement bekannt, dass die hierfür geschaffenen Prozesse und Strukturen nicht immer reibungsfrei funktionieren. Mitunter beruht dies auch auf Fehlwahrnehmungen, etwa der Skepsis unter Wissenschaftler.innen gegenüber diesen qualitätssichernden Prozessen, die als bürokratisch empfunden werden. Dies ist im Bereich Studium und Lehre indes besser empirisch untersucht als im Forschungsbereich. Es besteht zum einen ein heterogenes wissenschaftliches Verständnis darüber, wer als Wissenschaftsmanager.in bezeichnet wird oder diesem (strukturell) zugeordnet werden kann. Zum anderen ist auch innerhalb der Organisationen nicht immer eindeutig abgrenzbar, wer dazu gezählt wird und wer nicht. Hinzu kommt, dass sowohl die Unterschiede der Struktur- und Prozessgestaltung zwischen Hochschulen und den außeruniversitären Forschungseinrichtungen als auch das Wissenschaftsmanagement an Letzteren bislang noch gar nicht untersucht wurden. Gerade hier steht zu vermuten, dass gegenseitige **Potenziale** bestehen, **erfolgreiche Praxen zu übertragen**, d.h. **voneinander zu lernen**. Das Thema bedarf folglich noch empirischer Untersuchung, da die Legitimität des

¹ Ansprechpartner, E-Mail: justus.henke@hof.uni-halle.de

² unter Mitarbeit von Sylvi Mauermeister und Frederik Krull

Wissenschaftsmanagements und seiner Rollenträger.innen zu großen Teilen auch davon abhängt, dass ihre Wirksamkeit für die Qualität von Forschungsprozessen sowohl nachweisbar als auch allseits nachvollziehbar ist.

Das Projektteam erhob **in verschiedenen Phasen zahlreiche Daten**, welche es einer intensiven und vor allem internen Diskussion hinsichtlich deren Interpretation und Gültigkeit unterzog.³ Um aber nicht allein den projektinternen Vorannahmen und (subjektiven) Perspektiven auf das Thema anheimzufallen, kam das Forschungsteam auch mit Personen ins Gespräch, die in der Praxis mit forschungsbezogenen Aufgaben innerhalb des Wissenschaftsmanagements betraut sind. Das Ziel war es, gemeinsam konkrete kurz- und längerfristig bestehende Herausforderungen und Gelingensfaktoren der alltäglichen Arbeit des Wissenschaftsmanagements zu diskutieren. So sollte anwendungsrelevantes Wissen zusammengetragen werden, welches Einblicke in die Arbeit von Kolleg.innen an unterschiedlichen Einrichtungen ermöglicht.

In diesem Rahmen hatte das Projektteam **zur Teilnahme an einem Expert.innenpool eingeladen**.⁴ Der Expert.innenpool fand parallel zu weiteren empirischen Arbeiten des Forschungsprojektes statt. Der Pool der interessierten Expertinnen und Experten bestand im Kern aus etwas mehr als **20 Personen unterschiedlicher organisatorischer Zugehörigkeiten** – aus Universitäten, HAWs, Kunsthochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen. Die Zusammenarbeit fand in Form von anderthalb- bis zweistündigen Online-Workshops statt. Insgesamt konnten vier Veranstaltungen im Zeitraum von März 2022 bis Januar 2023 realisiert werden.

Im Folgenden werden die Arbeit im Expert.innenpool entlang thematischer Schwerpunkte beschrieben und die Kernergebnisse vorgestellt. Als Lessons-Learned-Paper geht es uns noch nicht um abschließende Bewertungen, sondern darum, das bisher Gelernte und Festhaltbare zu dokumentieren. Am Ende des Papiers wird dies noch einmal reflektiert und ein Ausblick gegeben.

Kick-Off für gemeinsame Zielsetzungen

In einem **Kick-Off** im März 2022 nutzten die Expert.innen und das Forschungsteam des Instituts für Hochschulforschung (HoF) zunächst die Gelegenheit, sich kennenzulernen und gemeinsam auszuloten, wie sich der Austausch im Rahmen des Experten.innenpools konstruktiv gestalten lässt. Unter zusätzlicher Verwendung des interaktiven digitalen Tools *Conceptboard* wurde zusammengetragen, was die einzelnen Berührungspunkte der Expert.innen mit dem Thema forschungsbezogenes Wissenschaftsmanagement sind und welche konkreten Erfahrungen bisher in der Praxis gesammelt werden konnten. Sodann wurden gemeinsame Ziele der Zusammenarbeit abgestimmt und Vorschläge für inhaltliche Austausch-Schwerpunkte zusammengetragen. Schließlich ließen sich die interessierenden Perspektiven auf das Thema forschungsbezogenes Wissenschaftsmanagement zu **drei Themenschwerpunkten** bündeln:

- **Der Einfluss der Organisations- und Forschungskultur auf das Verständnis und die Bedingungen von Wissenschaftsmanagement:** In diesem Schwerpunkt geht es darum, wie sich die jeweiligen Kulturen und Strukturen innerhalb von Hochschulen und Forschungseinrichtungen auf das Verständnis und die Arbeits- und Rahmenbedingungen des Wissenschaftsmanagements auswirken und wie diese Faktoren eine erfolgreiche Umsetzung beeinflussen können.
- **Die Systemnotwendigkeit von Wissenschaftsmanagement:** In diesem Schwerpunkt wird die Bedeutung des Wissenschaftsmanagements als unverzichtbarer Bestandteil des gesamten wissenschaftlichen Systems erörtert, um die Qualität der Forschung sicherzustellen und Ressourcen effizient zu nutzen, sowie zu klären, welche Funktionen des Wissenschaftsmanagements besonders wichtig sind.

³ Vgl. Schneider, Sebastian/Sylvi Mauermeister/Robert Aust/Justus Henke (2022): Paralleluniversen des Wissenschaftsmanagements: Ein Vergleich zwischen Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen (HoF-Arbeitsbericht 119), Institut für Hochschulforschung (HoF), Halle-Wittenberg. Online https://www.hof.uni-halle.de/web/dateien/pdf/ab_119.pdf.

⁴ Dazu wurde in den einschlägigen Netzwerken im Kontext des Wissenschaftsmanagements eingeladen: Netzwerk Wissenschaftsmanagement, NWM (<https://www.netzwerk-wissenschaftsmanagement.de/>) und Netzwerk für Forschungs- und Transfermanagement, FORTRAMA (<https://fortrama.net/>). Zudem konnten weitere Interessierte, die aus weiteren empirischen Feldzugängen des Projektes ansprechbar waren, für den Expert.innenpool gewonnen werden.

- **Das Wissenschaftsmanagement als lernendes System:** Dieser Schwerpunkt bezieht sich auf die Notwendigkeit einer kontinuierlichen Weiterentwicklung des Wissenschaftsmanagements, um den sich ändernden Bedingungen und Anforderungen in der Wissenschaft gerecht zu werden. Dabei geht es auch um den Austausch von Best Practices und Erfahrungen zwischen verschiedenen Einrichtungen und Akteuren.

In regelmäßigen Zeitabständen wurden nachfolgend **in kleineren Workshops** die einzelnen **Themenschwerpunkte besprochen**. Das Forschungsteam des Instituts für Hochschulforschung (HoF) lieferte dazu jeweils einen kurzen inhaltlichen Input, woraufhin dann in interaktiven Austauschformaten gemeinsam einzelne Fragen und Perspektiven diskutiert wurden.

Der Einfluss der Organisations- und Forschungskultur auf das Verständnis und die Bedingungen von Wissenschaftsmanagement

Abstract: Trotz hinreichend substanzieller Gemeinsamkeiten der Anforderungen an das Wissenschaftsmanagement in allen Gliedern des Wissenschaftssystems bestehen Unterschiede zwischen den Forschungseinrichtungen – etwa hinsichtlich struktureller Voraussetzungen für die Forschung, Forschungsprozesse, hinsichtlich forschungskultureller Aspekte und mithin das Wissenschaftsmanagement. Es gilt zu erörtern, ob damit Konsequenzen etwa für das Selbstverständnis und die Selbstzuschreibung der Rollenträger.innen, für bestimmte Arbeitsweisen oder für die Anerkennung und Leistungsfähigkeit des Wissenschaftsmanagements verbunden sind.

Das HoF-Forschungsteam übernahm zunächst eine **kurze Einführung** in die Bereiche Organisationskultur und Wissenschaftsmanagement (WiMa), stellte **Gemeinsamkeiten und Unterschiede verschiedener Typen von Forschungseinrichtungen** heraus und konturierte erste Differenzen hinsichtlich Wahrnehmungen und Realitäten in der Praxis von Wissenschaftsmanagement. Aus der Perspektive der Hochschulforschung kann angenommen werden, dass die jeweils spezifischen Organisationsstrukturen und -kulturen an Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen (auFE) Einfluss auf das Verständnis und die Arbeitsbedingungen der Wissenschaftsmanager.innen an den jeweiligen Einrichtungen haben. Der Einfluss besteht direkt etwa dadurch, dass Hochschulen im Gegensatz zu den auFE die Leistungsbereiche Lehre und Forschung bedienen und sich das Wissenschaftsmanagement hier zwischen dem Lehr- und Forschungsbezug ausdifferenziert hat. Der Einfluss besteht darüber hinaus indirekt, da die Organisationsstrukturen und -kulturen die Beziehungen der drei für das Wissenschaftsmanagement zentralen Bezugsgruppen (Wissenschaft, Verwaltung und Leitung) beeinflussen (z.B. das Nähe-Distanz-Verhältnis).

Neben der Unterscheidung zwischen Hochschulen und auFE zeigen sich auch innerhalb der Einrichtungstypen relevante **organisationsstrukturelle und -kulturelle Unterschiede** (z.B. Drittmittelabhängigkeiten, rechtliche Selbstständigkeit, Forschungsprofile oder das Promotionsrecht) für das Verständnis und die Arbeitsbedingungen der Wissenschaftsmanager.innen. Gleichzeitig sind **angleichende Entwicklungen** zwischen den verschiedenen Hochschultypen (etwa zwischen Universitäten und HAWs und zwischen HAWs und Kunsthochschulen), zwischen Hochschulen und außeruniversitären Einrichtungen und innerhalb der außeruniversitären Forschungseinrichtungen sichtbar. So überschneiden sich Forschungsfelder und -

themen, Hochschulen und außeruniversitäre Einrichtungen konkurrieren um gleiche Drittmittel oder das Primat der Promotionsvergabe von Universitäten wird infrage gestellt und gelockert.

„WiMa ist ein Bereich, der fluide/lateral zwischen allen Bereichen besteht, eine intermediäre und kollegiale Beziehung zu allen Ebenen hat.“

Die jeweiligen Organisationskulturen, d.h. die jeweils geltenden bzw. gelebten Werte und Normen der jeweiligen Einrichtungen, beeinflussen, welche Ziele definiert und welche Mittel bzw. Regeln zur Erreichung

der Ziele angewendet werden. Die Erreichung der Ziele und die Umsetzung der Regeln erfolgt durch **unterschiedliche Koordinationsmechanismen**. Grob kann dabei zwischen zwei Koordinationsmechanismen unterschieden werden: dem kollegialen (gekennzeichnet u.a. durch Mehrheitsentscheidungen und Flexibilität) und dem hierarchischen (gekennzeichnet u.a. durch Leitungsentscheidungen und Stabilität).

Die anschließende Diskussion zwischen den Teilnehmenden stellte folgende Aspekte in den Mittelpunkt:

- **Angleichende Entwicklungen** hinsichtlich der Forschungsschwerpunkte finden auch zwischen Hochschulen und auFE statt, denn die Förderinstrumente ändern sich stark. An die Stelle der primär disziplinär ausgerichteten Programmforschung tritt eine trans- und interdisziplinäre Ausdifferenzierung der Forschung.
- Es gibt für sowohl für Hochschulen als auch für auFE zunehmend **Rollenträger.innen**, die einerseits mit der forschungsbezogenen Strategieentwicklung und -umsetzung betraut sind, andererseits zunehmend solche, die sich um die Abwicklungen innerhalb der Drittmitteladministration kümmern.
- Neben Ähnlichkeiten in den Rahmenbedingungen zwischen HAWs und Kunsthochschulen (z.B. die Praxisnähe von Studium & Lehre) entwickelt sich auch eine stark **trennende Tendenz**. Es finden Absetzbewegungen der Kunsthochschulen gegenüber den HAWs statt, die stärker auf eine Betonung bzw. Konstruktion von Unterschieden abzielen. Insofern sind zumindest zwischen HAWs und Kunsthochschulen auch differente Entwicklungen hinsichtlich des WiMa zu berücksichtigen.
- Bei den Überlegungen zur **Systematisierung der Einrichtungstypen** sind die **Ressortforschungseinrichtungen** des Bundes und der Bundesländer bisher unberücksichtigt geblieben. Diese wurden im Projekt „FortBeam“ primär aus forschungsökonomischen Gründen nicht betrachtet, um den Untersuchungsgegenstand nicht zu entgrenzen. Dennoch scheint es lohnenswert, diese Einrichtungen im Rahmen von Kontextualisierungen zu berücksichtigen. Denn diese haben spezifische hoheitliche Aufträge (z.B. Regulierungs- und Prüfaufgaben), welche die anderen Forschungseinrichtungen nicht übernehmen dürfen oder können, die allerdings auch nicht ohne sie erfüllt werden können. Dies hat Auswirkungen auf die Forschungsförderung, die Drittmittelakquise und Forschungsk Kooperationen und damit unmittelbar auch auf Aufgabenbereiche des Wissenschaftsmanagements sowohl innerhalb dieser Einrichtungen als auch auf das Wissenschaftsmanagement allgemein. So kann davon ausgegangen werden, dass die spezifischen Strukturen und Aufgaben der Ressortforschungseinrichtungen ein WiMa bedingen, dass sich different zu denen der anderen Forschungseinrichtungen ausbildet und versteht.

Im weiteren Verlauf des Workshops wurde herausgearbeitet, ob und welche Unterschiede sowie Gemeinsamkeiten sich in Abhängigkeit der Einrichtungstypen hinsichtlich der Beziehungen und deren zugrundeliegenden Koordinationsmechanismen zwischen dem Wissenschaftsmanagement und den drei für das WiMa zentralen Bezugsgruppen (Wissenschaft, Verwaltung und Leitung) zeigen. Dazu hatte jede.r Experte.in die Möglichkeit, auf einem *Conceptboard* das forschungsbezogene WiMa an der eigenen Einrichtung innerhalb eines **Organisationsstrukturmodells** abzubilden und zu beschreiben (Übersicht 1 und 2).

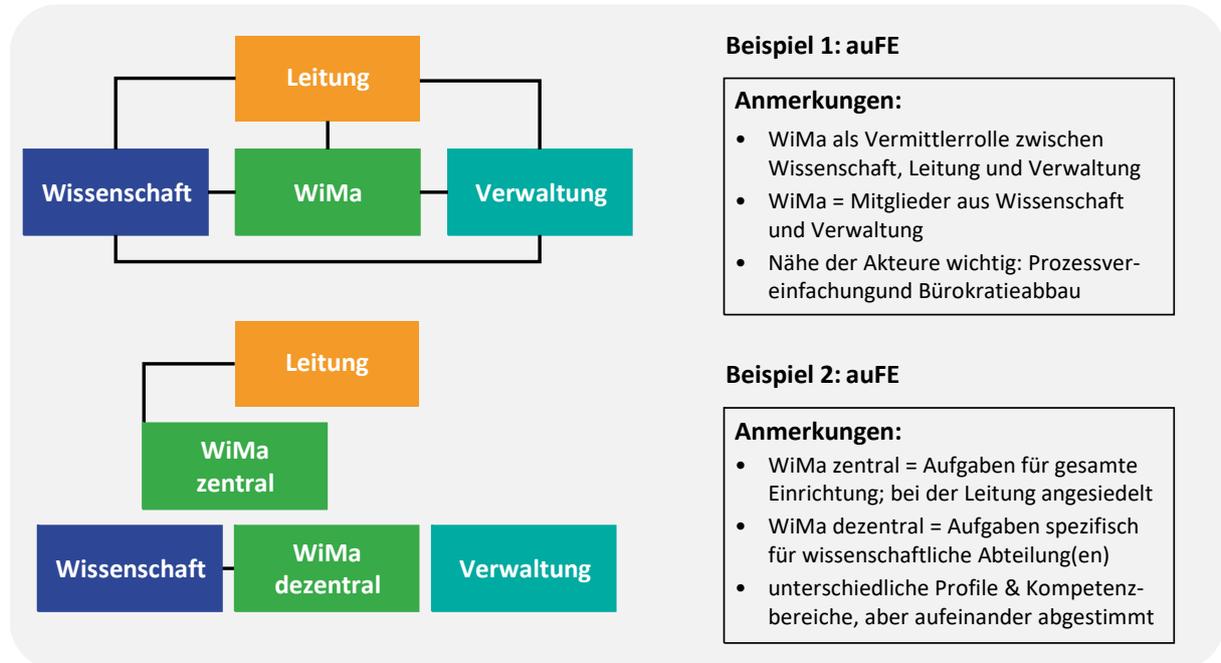
Die Ergebnisse zeigen aber auch, dass sich **Unterschiede in den Institutionalisierungspfaden** des Wissenschaftsmanagements identifizieren lassen, die nicht allein auf den Einrichtungstyp zurückzuführen sind. So ist jede Einrichtung individuell historisch gewachsen. Die Entwicklung bzw. Ausdifferenzierung von Stellen im Wissenschaftsmanagement unterscheidet sich fallweise etwa danach, ob diese **spontan aus einer bestimmten Situation heraus** vorangetrieben **oder strategisch geplant** initiiert wurde. Entsprechend sind Wissenschaftsmanager.innen an für die jeweiligen Einrichtungen günstigen Schnittstellen positioniert und dadurch mit unterschiedlichen Entscheidungsbefugnissen ausgestattet.

„An der Schnittstelle Leitung-Wissenschaft ist WiMa weniger stark beansprucht als zwischen Wissenschaft-Verwaltung.“

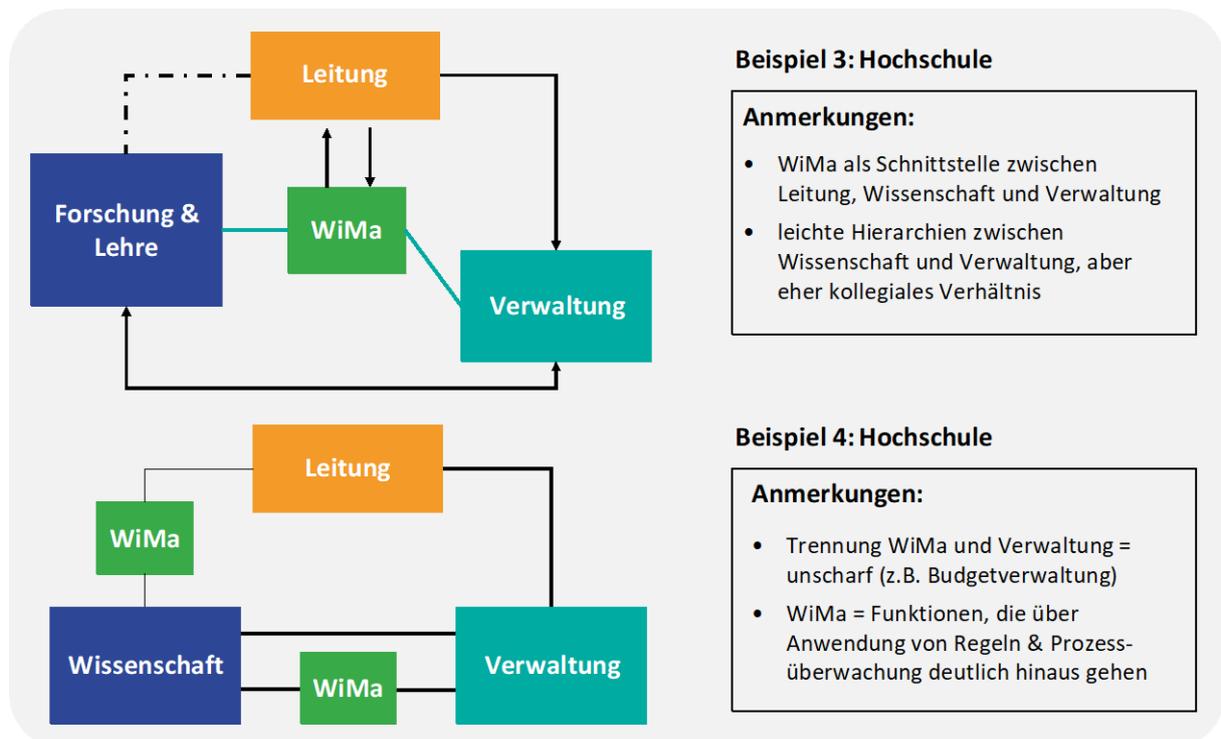
Tatsächlich scheinen die Unterschiede innerhalb der verschiedenen Hochschul- oder auFE-Typen nicht kleiner als die Unterschiede zwischen den verschiedenen Einrichtungstypen zu sein. Bezogen auf die Institutionalisierung des Wissenschaftsmanagements scheint sich die in der Hochschul- bzw. Organisationsforschung **gängige Isomorphie-Annahme nicht zu bestätigen**. Auch wenn diese differente Sicht auf der Grundlage eines nicht repräsentativen Workshops diskutiert wurde, verweisen die in der Gruppe erarbeiteten Befunde doch auf die Notwendigkeit weiterer Analysen, um die Unterschiede in der Institutionalisierung von Wissenschaftsmanagementstrukturen zu erklären. Die entsprechenden Analysen sollen dabei die **folgenden Punkte im Blick behalten** und zusätzlich berücksichtigen: Unterschiede zwischen zentralem/de-

zentralem WiMa; Abhängigkeit des Institutionalisierungsprozesses des WiMa bzw. des Verhältnisses zwischen Wissenschaft, Verwaltung und Leitung von der Größe der Einrichtungen; Durchlässigkeit der Rollen (WiMa, Wissenschaft, Verwaltung und Leitung); Einfluss der Dach-/Trägerorganisationen der auFE.

Übersicht 1: Das strukturelle Verhältnis von Wissenschaft, Leitung, Verwaltung und Wissenschaftsmanagement exemplarisch an zwei außeruniversitären Forschungseinrichtungen (modellhafte Darstellung auf dem Conceptboard)



Übersicht 2: Das strukturelle Verhältnis von Wissenschaft, Leitung, Verwaltung und Wissenschaftsmanagement exemplarisch an zwei Hochschulen (modellhafte Darstellung auf dem Conceptboard)



Die Systemnotwendigkeit von Wissenschaftsmanagement

Abstract: Forschungsbezogenes Wissenschaftsmanagement ist das professionelle Organisieren der Rahmenbedingungen von Forschung – das klingt vielversprechend. Aber ist das auch ein realistischer Anspruch? Was kann Wissenschaftsmanagement überhaupt leisten? Muss Wissenschaftsmanagement Geräusche erzeugen oder ist Geräuschlosigkeit das Ziel? Soll Wissenschaftsmanagement nur fördern oder auch fordern? Wessen Erwartungen soll es zufriedenstellend erfüllen? Die Akzeptanz und Zufriedenheit entscheiden wesentlich darüber, wie groß die Gestaltungsspielräume der Wissenschaftsmanager.innen sind. Aber wer bewertet den/die Wissenschaftsmanager.in, und nach welchen Kriterien? Immerhin ließe sich auch die etwas provokante These aufstellen: Es ist für den Erfolg von Forschungseinrichtungen gleichgültig, ob ein (gutes) Wissenschaftsmanagement vorhanden ist.

Im Zentrum des zweiten Workshops stand die Frage nach der Systemnotwendigkeit des Wissenschaftsmanagements. Anlass war, dass, neben den Fragen der innerorganisationalen Beziehungen des WiMa (siehe erster Workshop) sowie Fragen nach notwendigen Qualifizierungen und der Nachwuchsrekrutierung, immer wieder auch **Vorbehalte** artikuliert werden, die danach fragen, ob es das Wissenschaftsmanagement überhaupt benötigt. Gleichwohl gelten das Wissenschaftsmanagement und dessen **Rollenträger.innen gemeinhin als akzeptiert** und werden innerhalb wie außerhalb der Einrichtungen wertgeschätzt. Von „stillen Held.innen“⁵ ist dann öffentlichkeitswirksam die Rede. Die Systemnotwendigkeit von Wissenschaftsmanagement wird in diesen Argumentationen nicht (mehr) infrage gestellt.

Doch diesen Argumenten gegenüber mehren sich intern wie extern auch Stimmen, die den „Aufstieg“ von WiMa, also dessen Bedeutung und Einfluss sowie dessen **Rolle im Wissenschaftssystem, kritisch sehen** und öffentlichkeitswirksam dessen (System-)Notwendigkeit in Abrede stellen.⁶ Zwar wird nicht geleugnet, dass es neue Anforderungen und Bedingungen an die Wissenschaft gibt, die einer Bearbeitung bedürfen. Aber anstatt neue Strukturen und Personalstellen innerhalb des Systems zu schaffen, solle man die Ressourcen vielmehr in eine moderne Verwaltung investieren oder den Wissenschaftler.innen überlassen, weil die es besser könnten. Ebenso wird dem WiMa ein Verantwortungsbewusstsein für das Fortbestehen der Einrichtungen selbst abgesprochen. Im Kern wird die **Systemrelevanz angezweifelt** oder zumindest der personelle Aufwuchs und die Verstärkung dieser Stellen kritisch gesehen.

Im interaktiven Teil des Workshops war es daher sehr aufschlussreich, ausgehend von den zwei Polen, **Pro- und Kontra-Argumente** für die Systemnotwendigkeit zu sammeln, zueinander zu positionieren und zu diskutieren. Mittels eines digitalen *World-Cafés* wurden wechselseitig Argumente zusammengetragen, kommentiert und abschließend im Plenum diskutiert.

„Jetzt müssen wir noch die Sockenfarbe der Wissenschaftler reporten.“

Die Pro-Argumentationen lassen sich wie folgt zusammenfassen: Wissenschaftsmanagement respektive seine Rollenträger.innen ist/sind **nicht immer und überall zwingend notwendig**, damit Forschung stattfinden kann, **aber an vielen Stellen mittlerweile erforderlich und hilfreich**, damit es reibungslos ablaufen kann. Letztlich ist es eine Frage von Aushandlungs- und

Gestaltungsprozessen an den jeweiligen Einrichtungen, welche Bedeutung und welchen Einfluss das Wissenschaftsmanagement jeweils haben kann. Wenn Wissenschaftsmanagement „gut gemacht ist“ – d.h. auf die Bedarfe der Mitarbeitenden sowie auf die Strukturen und Prozesse der Einrichtung abgestimmt ist und diese miteinander harmonieren –, dann trägt es dazu bei, die Qualität und Quantität von Forschungsleistungen zu erhöhen. Damit ist Wissenschaftsmanagement mehr als nur ein „nice to have“.

„Aber dann könnte man auch sagen, wir brauchen keinen Reinigungsapparat, da kann jeder selbst zum Lappen greifen. Diese Diskussion ist absurd.“

⁵ <https://www.spiegel.de/lebenundlernen/job/wissenschaftsmanager-wie-stille-helden-die-unis-umbauen-a-817000.html> (28.3.2023)

⁶ Vgl. https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/wissenschaftsmanagement-von-der-verwaltung-zum-kontrollregime-18310467.html?printPagedArticle=true#pageIndex_2 (28.3.2023)

Kritisch wird vonseiten der Kontra-Argumentationen entgegengehalten, dass das WiMa keiner Forschungslogik, sondern Verwaltungslogik (oder einer nicht benennbaren **Eigenlogik**) folgt und damit der Wissenschaft nicht zuträglich sei. Beispielsweise erzeuge das WiMa eher zusätzlich administrative Prozesse (z.B. Reporting), wodurch die **Zeitbudgets der Forschenden belastet** würden. Zugleich sei Wissenschaftsmanagement ein institutionalisierter Eingriff in die Autonomie der Universitäten und der dort stattfindenden Forschung. Hinzu komme, dass man die Leistung von Wissenschaftsmanagement nicht direkt objektiv messen könne. Abschließend wurde die Frage in den Raum gestellt, ob ein gutes Forschungsinformationssystem und künstliche Intelligenz die Notwendigkeit von Wissenschaftsmanagement obsolet mache.

In der Abschlussdiskussion setzte sich ein klares Gruppenstatement dahingehend durch, dass Wissenschaftsmanager:innen sehr hilfreich seien und sinnvolle Aufgaben für die Einrichtungen erledigen. Auch ergaben sich erfahrungsreiche und lebhaft Diskussionen darüber, welche Qualifizierungen und Weiterbildungen für das Wissenschaftsmanagement nötig und/oder wünschenswert wären. Dabei wurde zwar eingeräumt, dass, bei entsprechender Erfahrung im Wissenschaftssystem, Wissenschaftsmanager:innen keine spezifischen Qualifikationen nachweisen müssen. Jedoch ist auch deutlich geworden, dass je nach Zuschnitt des WiMa an den jeweiligen Einrichtungen innerbetriebliche **Weiterbildungen und entsprechende Qualifizierungen sinnvoll** erscheinen.

Wissenschaftsmanagement als lernendes System

Abstract: Das forschungsbezogene Wissenschaftsmanagement handelt nicht nur reaktiv, sondern agiert aktiv, sondern agiert aktiv über seine internen wie externen Schnittstellen und passt sich an verändernde Rahmenbedingungen an. So stellen etwa die digitale Transformation, neue Erwartungen an Forschungsdaten und -ethik sowie Reformen in der Forschungsgovernance das Wissenschaftssystem vor neue Herausforderungen, die stete Weiterentwicklungen erfordern. Dies berührt auch Fragen nach dem Wandel des Qualitätsverständnisses in der Forschung und der strategischen Rolle von Qualitätssicherung und -entwicklung.

Die zentrale Annahme des FortBeam-Projektes ist, dass Wissenschaftsmanager:innen die Bedingungen von Forschung mitgestalten. **Leitprinzip** sollte dabei stets sein: **mehr Entlastungen als Belastungen** für Forschung zu schaffen. Der dritte Workshop wollte daher an die praktischen Erfahrungen der Expert:innen anknüpfen, ob und wie das Wissenschaftsmanagement bzw. die Zusammenarbeit der Wissenschaftsmanager:innen mit anderen Statusgruppen/Abteilungen in der Praxis an den Einrichtungen funktioniert bzw. funktionieren kann. Das interessierte hauptsächlich vor dem Hintergrund, dass das Wissenschaftsmanagement (wie auch andere Einheiten der oder die Einrichtungen selbst) vor der Herausforderung steht, immer wieder **auf äußere Anforderungen und Veränderungen zu reagieren**. Insbesondere im Zuge der Exzellenzstrategie, dem Pakt für Forschung und Innovation oder aber auch im Rahmen der Corona-Pandemie war dies der Fall – neue Anforderungen sind hinzugekommen und/oder für bestehende Aufgaben haben sich in die Prioritäten verschoben. Die Expert:innen sind/waren diesbezüglich alle mehr oder weniger stark betroffen und haben mit solchen Entwicklungen bereits Erfahrungen gemacht.

„Ich wäre happy, wenn ich merken würde, dass es eine Forschungseinrichtung gibt, die sich mit diesen Fragestellungen (z.B. Dual-Use) auskennt.“

Damit sind drei übergreifende Fragen für den Workshop verbunden gewesen: 1) Welche konkreten Handlungsmöglichkeiten hat das Wissenschaftsmanagement angesichts dessen, dass Veränderungen die einzige Konstante sind? 2) Welche strukturellen Antworten muss das Wissenschaftsmanagement dafür finden? 3) Welche Faktoren beeinflussen die Interaktion mit anderen Statusgruppen?

Daran anschließend wurden im Workshop **zwei inhaltliche Szenarien** als Problemstellungen („Schockmomente“) **diskutiert**. Diese Szenarien formulierten differente Merkmale: zum einen eine externe Anforderung/Aufgabe, bei der eine starke Einbindung der Forschenden notwendig ist; und zum anderen eine interne/externe Anforderung/Aufgabe, die einer starken Einbindung der Einrichtungsleitung bedarf, in die aber gleichzeitig verschiedene Statusgruppen der Einrichtung involviert sein müssen. Folgende Szenarien

wurden besprochen: (1) **Dual-Use-Prüfung** als Anforderung und Aufgabe für Forschungseinrichtungen; (2) **Kooperationsanbahnungen, vergleichbar** mit der Bewilligung eines **Exzellenz-Clusters** an einer Universität.

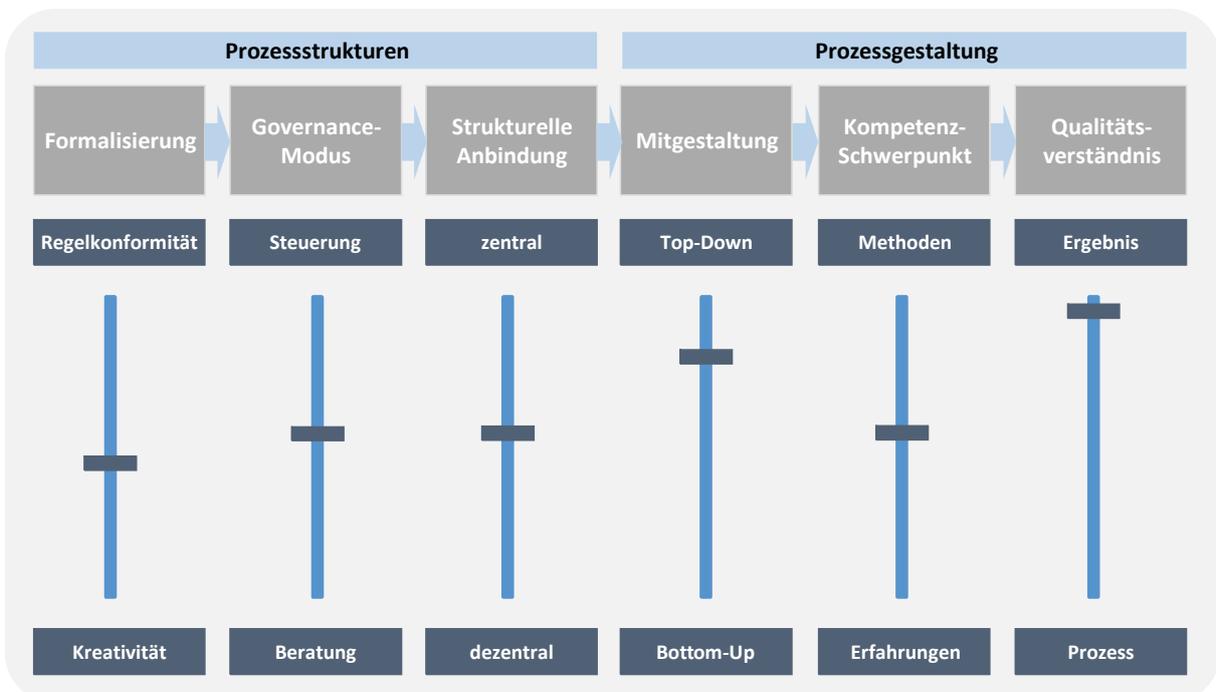
Anhand dieser Szenarien wurden die zentralen Fragen des Workshops diskutiert, konkret: **Welchen Anteil** hat das Wissenschaftsmanagement daran, die damit einhergehenden Prozesse bzw. das Erreichen des Ziels zu unterstützen? Und weiterführend: **Welche Bedingungen** für das WiMa und die Wissenschaftsmanager.innen sind **für gelingendes bzw. gutes WiMa in den Szenarios von Bedeutung**? Wie sieht die Interaktionen mit anderen Statusgruppen in der Einrichtung aus bzw. wie müsste diese idealerweise aussehen? Und wie kann sichergestellt werden, dass vergleichbare Prozesse künftig erfolgreich abgeschlossen werden können? Mit welchen Schwierigkeiten sehen sich (nicht nur, aber vor allem) Wissenschaftsmanager.innen in solchen Veränderungsprozessen konfrontiert (Was sind die „Pain Points?“)? Und schlussendlich: Wie lernt die Organisation und das Wissenschaftsmanagement aus dem Fall?

„Ein wichtiger Faktor ist, wie neue Wissenschaftler.innen an Regularien und Erfahrungen herangeführt werden.“

Über die gemeinsame praxisbezogene Erörterung der Einzelfälle hinaus haben die Expert.innen und das Forschungsteam daraus abstrahierend versucht, **allgemeingültige Gelingensbedingungen** (z.B. hinsichtlich Prozessstrukturen und Prozessgestaltungen) herauszuarbeiten und in eine Art Equalizer

(= Schieberegler für bestimmte Faktoren) zu gießen (Übersicht 3). Im Ergebnis zeigte sich zwar, dass es unterschiedliche erfolgreiche Ansätze zur Lösung konkreter Herausforderungen (wie die hier erörterten) in der Praxis gibt – diese aber jede Einrichtung für sich selbst finden müsse, da **jeder Anwendungsfall spezifische Problem- und Lösungsressourcen** aktiviere und solche Prozesse von den jeweiligen Organisationsstrukturen abhängen. Jedoch erscheinen folgende Faktoren/Rahmenbedingungen **fallübergreifend relevant**: klare und transparente Rollenverteilungen, funktionierende Informationsflüsse, Interessenstransparenz und, je mehr Akteure beteiligt sind, eine zentrale Vermittlungsinstanz, die die verschiedenen Eigenlogiken (innerhalb und zwischen Einrichtungen, Ebenen und Akteuren) versteht, antizipiert, zusammenführt und/oder bei Bedarf übersetzt. Damit verbunden sei die Funktion des Wissenschaftsmanagements, Handlungssicherheit für die Forschenden und deren Forschungsprozesse zu gewährleisten.

Übersicht 3: Ergebnissicherung mit Hilfe eines Equalizers auf dem Conceptboard (modellhafte Darstellung)



Was lässt sich festhalten?

Die Expert.innen brachten unterschiedliche Erfahrungen zum Thema forschungsbezogenes Wissenschaftsmanagement in die Runde ein. Die Workshops **bestätigten einerseits bisherige Erkenntnisse** aus dem Forschungsfeld zum Wissenschaftsmanagement, andererseits brachten sie **aufschlussreiche Kontraste** aus den Perspektiven unterschiedlicher wissenschaftlicher Einrichtungen hervor. Universitäten, HAWs, künstlerische Hochschulen, Fraunhofer-Institute oder Leibniz-Institute setzen hier mitunter sehr unterschiedliche Akzente bei der Begleitung von Forschungsprozessen durch das Wissenschaftsmanagement, etwa was Schwerpunktaktivitäten sind oder deren zentrale bzw. dezentrale Verankerung. Dennoch sind die Aufgabenprofile einrichtungstypenübergreifend in ähnlicher Weise abgedeckt.

Resümierend kann man festhalten, dass bei allen Expert.innen mehr oder weniger die Einsicht zugrunde liegt, dass **Wissenschaftsmanager.innen** in ihren Einrichtungen mittlerweile eine **zentrale Rolle bei der Sicherung und/oder Förderung der Forschungsaktivitäten** einnehmen. Es wurde jedoch deutlich, dass Wissenschaftsmanagement ein generischer Begriff für verschiedene Stellen, Personen und Aufgaben(gebiete) an wissenschaftlichen Einrichtungen ist. Einigkeit scheint zumindest dahingehend zu bestehen, dass sich Wissenschaftsmanager.innen **an verschiedenen Schnittstellen** in den Einrichtungen bewegen (können) – sowohl zwischen Wissenschaft und Verwaltung, Wissenschaft und Leitung als auch zwischen Verwaltung und Leitung. In diesem Zusammenhang verweisen die Expert.innen auf die Notwendigkeit, nach verschiedenen operativen Ebenen des Wissenschaftsmanagements an Wissenschaftseinrichtungen zu differenzieren.

Ein Thema ist ferner in allen Workshops mitverhandelt worden, nämlich die Frage, wie sehr sich das **Wissenschaftsmanagement als eigenständige Gruppe in der Einrichtung etabliert** hat. In der Regel hat der Begriff Wissenschaftsmanagement als solcher im Alltagsgeschäft der Einrichtungen keine Relevanz, weshalb dieser Begriff z.B. nur selten in den Organigrammen sichtbar werde. Die inhaltliche Auseinandersetzung, etwa in Hinblick auf Erwartungen an und Handlungsmöglichkeiten von Wissenschaftsmanagement, findet jedoch sehr wohl statt – wenn auch unter der Verwendung anderer Begrifflichkeiten (z.B. Forschungsmanagement, Wissenschaft- und Forschungscoordination, Forschungsadministration, Forschungsreferenten oder Ombudspersonen). Das **Thema** ist durchaus **konfliktbehaftet**, da nicht alle Anspruchsgruppen in der Wissenschaft gleichermaßen ein institutionell eigenständiges Wissenschaftsmanagement für erstrebenswert halten – etwa aufgrund der schwierigen Abgrenzung zur klassischen Verwaltung oder Befürchtungen vor zu viel Managementorientierung in der Wissenschaft.

Einrichtungsübergreifend lassen sich dem Wissenschaftsmanagement zuordenbare **Rollenträger.innen und Personalstellen mit ähnlichen Aufgaben** ausmachen, jedoch schälen sich auch Unterschiede etwa in den strukturellen Einbettungen, Anforderungsprofilen, Entscheidungsspielräumen, Verantwortungen sowie Weisungsbefugnissen heraus. Für weitere Untersuchungen zum Thema Wissenschaftsmanagement sei es daher wünschenswert, wenn einerseits **Besonderheiten von Einrichtungstypen** und andererseits aber auch die **einrichtungsbezogene Besonderheiten im Einzelfall** stärker berücksichtigt werden. Letzteres erscheint für die Einordnung von Ergebnissen notwendig, da es einige wichtige spezifische Einflussfaktoren auf das Wissenschaftsmanagement zu geben scheint: die Größe der Einrichtung (Personal und Infrastruktur), die Einrichtungshistorie (wie ist die Einrichtung gewachsen, und welche Institutionalisierungspfade wurden beschritten?), das spezifische Einrichtungsprofil (z.B. Forschungsthemen; bei außeruniversitären Forschungsrichtungen gibt es solche mit Sonderrollen innerhalb der Forschungsorganisationen) und sonstige organisationskulturelle Aspekte (z.B. Verwaltungs- und Führungskultur).

An die Debatten um notwendige Qualifizierungen von Wissenschaftsmanager.innen und um die einer neuen Personalkategorie anschließend, müssen sich daher auch die Fragen in den Raum stellen lassen, ob es für das Wissenschaftsmanagement überhaupt **einen standardisierten Qualifizierungsweg** geben muss und **eine eigene Personalkategorie notwendig** ist. Letztlich bewegt sich die Auseinandersetzung um Wissenschaftsmanagement auf einem schmalen Grat: Einerseits verdient das Thema Wissenschaftsmanage-

*„Die Forscher forschen,
und ich mache ihnen das
Leben hoffentlich ein
wenig leichter.“*

ment **mehr Aufmerksamkeit** und seine Rollenträger.innen **mehr Anerkennung** und Wertschätzung. Andererseits darf **Wissenschaftsmanagement nicht zu einem Label** werden, unter dem lediglich eine neue Personalkategorie sowie vielfach neue Funktionsstellen geschaffen werden, die dann, angesichts der Konkurrenz um Ressourcen, die Wertschätzung gegenüber vielen anderen (wichtigen) Tätigkeiten an einer Hochschule oder Forschungseinrichtung zu untergraben drohen.

Neben den drei Themenschwerpunkten wurden in den Workshops **zahlreiche weitere Erfahrungen** geteilt und **Herausforderungen** angesprochen. Dazu zählen: Fragen der Berufssozialisierung; die Rolle von Organisationskulturen für das Verständnis von Wissenschaftsmanagement; die Notwendigkeit und Möglichkeiten, die Leistung des Wissenschaftsmanagements zu messen; sowie die Frage nach Zukunftsszenarien des Wissenschaftsmanagements. Deren Bearbeitung steht, auch unabhängig vom FortBeam-Projekt selbst, noch aus.

Weitere Informationen zum FortBeam-Projekt und zum weiteren Vorgehen finden Sie auf unserer Projektwebseite: <https://www.hof.uni-halle.de/projekte/fortbeam/>