

Wissenschaftsmanagement

Was ist das?

**aus Anlass der Verabschiedung von
Professor Dr. Jürgen Blum
als stellvertretender Vorstandsvorsitzender
der DLR e.V.**

17. Oktober 2002

**Professor Dr. Detlef Müller-Böling
CHE Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh
Universität Dortmund**

Wissenschaftsmanagement – Was ist das?

Ihnen ist nun ein Fachvortrag angekündigt. Auf meine Frage worüber, wurde mir bedeutet: über „Wissenschaftsmanagement – Was ist das?“ Ich muss zugeben, dass ich eigentlich keine Ahnung habe, aber wer gibt das schon gerne zu?

Ich könnte einmal wissenschaftlich daran gehen und die Dinge sprachlich, ethymologisch, historisch usw. analysieren. Ich könnte aber auch ganz einfach sagen, Wissenschaftsmanagement, das ist das Hobby von Jürgen Blum.

Da das ja nun mal stimmt mit dem Hobby und ich andererseits Wissenschaftler bin, versuch ich beide Ansätze miteinander zu verbinden, den objektiv wissenschaftlichen und den fallbasiert personenbezogenen. Heraus kommen dabei nur Näherungen an das Thema. Insgesamt 8, das kündige ich schon mal an, damit Sie wissen, wie lange sie noch auf das Essen warten müssen.

Näherung Nr. 1: Fallbasiert personenbezogen

1986 begegne ich Herrn Blum zum ersten Mal, er Kanzler der Universität Stuttgart, ich hoffnungsvoller Jung-BWLER mit Ruf an die Uni Stuttgart. Wir treffen uns in seinem Büro und anstatt mir das Angebot über eine üppige Ausstattung für meinen zukünftigen Lehrstuhl auf den Tisch zu legen, schiebt er mir ein Blatt Papier mit dem damals zukünftigen Logo der Uni Stuttgart herüber. Bildschirm mit in der Mitte sich verdichtenden Punkten. Logo – ist das Wissenschaftsmanagement? Nun, Schaffung und Unterstützung einer Corporate Identity. Als ich Rektor in Dortmund wurde, habe ich als erstes ein Logo entwickelt und eingeführt und mich dabei durchaus an Stuttgart orientiert. War das Management oder Spielerei/Spinnerei.

Näherung Nr. 2: Objektiv wissenschaftsbezogen

Wissenschaft ist klar, das ist das Hehre, das Gültige, das Wahre. Aber was ist Management? Wenn ich nur alleine bin, brauche ich keine korporative Identität, kein Management, evtl. noch persönliches Zeitmanagement. Management ist in arbeitsteiliger Welt notwendig. Universität oder Forschungseinrichtung ist aber arbeitsteilig, auch wenn die geniale Einzelleistung noch so oft gelobt wird. Lehre sowieso und Forschung in einer interdisziplinären Welt, beide basieren auf Teamarbeit und das erfordert Management. Was ist das nun?

Für Jürgen Blum – das wissen wir, wenn wir auf die Einladungskarte schauen – ist Wissenschaftsmanagement „die externe und die interne Steuerung der Einrichtungen des Wissenschaftssystems“. Da hat er ganz geschickt einen Begriff durch den anderen ersetzt, nämlich Management durch Steuerung. Tautologie nennt man so was, aber vielleicht charakterisiert das ja auch nur den Erkenntnisstand von 1993, immerhin ja letztes Jahrhundert. Die Frage bleibt: Was ist Management eigentlich?

Werner Kirsch hat gesagt, es gäbe Management als die Lehre *vom* Management und als die Lehre *für* das Management. Das erste heißt das Management zu beschreiben, klassifizieren, erklären. Das nennen wir landläufig Theorie, ein System von allgemeinen im Sinne von allgemeingültigen Sätzen zur Beschreibung der Realität.

Die Lehre *für* das Management sagt dann, wie Manager handeln sollen. Wir nennen das landläufig Technologie, ein System von allgemeinen Sätzen zur Gestaltung der Realität.

Wenn wir heute von Wissenschaftsmanagement reden, meinen wir meist die Lehre für das Management. Wie in der Managementlehre allgemein gibt es nicht allzu viele gut abgesicherte Sätze zur Gestaltung der Realität. Viel individuelles Erfahrungswissen fließt noch ins Wissenschaftsmanagement ein. Wir versuchen aber die Fragen zu systematisieren, Antworten zu verallgemeinern.

Näherung Nr. 3: Fallbasiert personenbezogen

Ein amerikanischer Zoodirektor besucht einen deutschen zoologischen Garten und der deutsche Direktor zeigt ihm die Giraffen, das Nashornbecken, den Elefantenauslauf und der Amerikaner ist begeistert. So muss ein Zoo aussehen! Tiere in bester Verfassung, Käfige und Außenanlagen in bestem Zustand. Zum Schluss, der Deutsche möchte da eigentlich gar nicht mehr langgehen, kommen sie zu den Löwen. 1. Käfig: wunderbares Tier, herrliches Fell, sehniger fleischhaltiger Körper, dicker Knochen zum Fressen vor ihm; 2. Käfig: wunderbares Tier, herrliches Fell, sehniger fleischhaltiger Körper, dicker Knochen zum Fressen vor ihm; 3. Käfig: erbarmungswürdiger Löwe, herausgefallene Haare im Fell, stumpf, abgemagert bis auf die Knochen, Banane vor seinem Maul liegend.

Der Amerikaner stutzt, sieht den Deutschen bohrend an.

Der antwortet: „Wir haben da in kleines Problem mit unserem Haushalt. Wir haben leider einen Löwen zuviel und nur noch eine Planstelle für einen Affen frei“.

Das ist Wissenschaftsmanagement in Deutschland pur unter Einhaltung der Kameralistik.

Näherung Nr. 4: Objektiv wissenschaftsbezogen

Management umfaßt nach allgemeiner Auffassung in der Betriebswirtschaftslehre Planung, Organisation, Controlling und Menschenführung. Bereits in den 20iger Jahren des vorigen Jahrhunderts hat das Nordsieck erstmalig – zumindest was Planung, Organisation und Kontrolle angeht – so formuliert.

Planung: Nach Norbert Szyperski bedeutet Planung zukünftige Handlungsspielräume eingrenzen. Wenn ich Ägyptologie abschaffe, kann ich nicht mehr über die Pyramiden forschen. Was ich abschaffe, was ich schaffe, das muss auf der Basis derartiger Eingrenzungen von zukünftigen Handlungsspielräumen geschehen. Wenn wir Leit-

bilder, Strategien entwickeln, dann wählen wir damit aus dem Universum von Handlungsoptionen eine bestimmte Anzahl heraus. Mittlerweile haben wir, was die Entwicklung von Strategien und Zielen im wissenschaftlichen Bereich anbetrifft, Vorgehensweisen, Methodologien erarbeitet. Für Zielvereinbarungen zwischen verschiedenen Ebenen unserer Wissenschaftsinstitutionen kennen wir best practices über Initiativrechte, Detaillierungstiefe der Ziele usw., die es uns erlauben derartige Prozesse zu managen.

Organisation: Zur Definition greife ich gern auf Erwin Grochla zurück: System von Regeln zur Erfüllung von Daueraufgaben. Dabei benötigt jede Institution ein eigenes System, es ist nicht allgemeingültig definierbar für alle Wissenschaftsorganisationen oder für alle Universitäten.

Hier ist ein entscheidender Unterschied zur Verwaltung: da sind die Aufgaben bekannt, es werden Regeln zur Abarbeitung aufgestellt. Management hat es mit Problemen zu tun. Bei Aufgaben ist der Lösungsweg bekannt, bei Problemen nicht. Steven Muller, der eh. Präsident der John Hopkins University hat mir einmal gesagt: keiner weiß, wie man Universitäten führt. Das ist nur leistbar in einem System von Versuch und Irrtum.

Der eigentliche Paradigmenwechsel in der deutschen Hochschulpolitik besteht darin, dass man früher der Meinung war, es mit Aufgaben zu tun zu haben, für die die Politiker und die Juristen glaubten, die Lösungen zu kennen. Deswegen haben sie alles in Gesetze, Verordnungen und Erlasse geschrieben. Heute wissen wir, dass die Führung einer Wissensorganisation ein Problem ist, für die es keine allgemeingültigen Regeln geben kann. Die Lösung heißt Management, oder Führung unter Unsicherheit. Das heißt natürlich nicht Beliebigkeit.

Controlling: Nach Peter Horvath ist Controlling ein unterstützendes Subsystem der Führung, das Planung, Kontrolle und Informationsversorgung koordiniert. Wir bauen in unseren Wissenschaftsorganisationen Ziele und Leistungsbewertungen auf. Leistung ist messbar, jedenfalls in der Mehrzahl der Fälle. Was die Universitäten und Fachhochschulen anbetrifft, so haben wir ein umfassendes System des Benchmarking durch das Ranking des CHE geschaffen, das international als wegweisend angesehen wird (so beispielsweise durch die Unesco) und das soeben durch Beschluss der Österreichischen Rektorenkonferenz europäisiert wird.

Menschenführung/Personalwesen: Auch bezogen auf die Personalentwicklung etwa beim wissenschaftlichen Nachwuchs gehen wir neue Wege, die wegführen vom ständischen Prinzip zwischen Meister und Lehrling. Frühe Selbständigkeit wird in der Juniorprofessur angestrebt, muss aber von der Fakultät auch als Personalentwicklungsaufgabe verstanden werden und nicht missbraucht werden als billige Lehrkraft. Mit der leistungsbezogenen Professorenbesoldung kommen neue Notwendigkeiten hinzu, die Bezahlung von Leistung auf ein strategisches Ziel (Lehre, anwendungsbezogene Forschung, Wissenstransfer usw., je nach individuellem Profil der Einrichtung) zu beziehen und entsprechendes Verhalten angemessen zu belohnen.

Näherung Nr. 5: Fallbasiert personenbezogen

Ich habe seit der ersten Begegnung viel mit Jürgen Blum zusammengesessen, häufig abends, häufig war auch ein Glas Wein dabei, immer aber gute und natürlich wahre Geschichten, z.B. die von dem Medizinmann, der im Sommer vor seinem Lagerfeuer sitzt, in die Flammen starrt, plötzlich aufspringt und schreit, „Brüder, hackt Holz, es kommt ein harter Winter.“ Daraufhin fangen die Indianer an, Bäume zu fällen ohne Ende. Nach vier Wochen fragt ein Indianer schwer atmend und schweißtriefend seinen neben ihm arbeitenden roten Bruder: „Sag mal, glaubst Du eigentlich, was der Medizinmann gesagt hat?“ Antwort: „Keine Ahnung, aber unter im Tal haben die Weißen eine Station aufgebaut, genannt meteorologische Station, vielleicht wissen die etwas.“

Gesagt getan, sie klettern den Berg runter und fragen: „Weißer Mann, was meinst du, wie wird der Winter?“ Der neigt den Kopf hin und her und sagt: „Schwere Frage, aber eins ist gewiss, es kommt ein harter Winter, die Indianer oben auf dem Berg hacken schon seit vier Wochen Holz.“

Nun, ein allgemeiner Satz, darüber hinaus noch prognostischer Natur – die höchste wissenschaftstheoretische Stufe von Theorien, ist das schon.

Näherung Nr. 6: Objektiv wissenschaftsbezogen

Wie kommen wir nun zu allgemeinen Sätzen über die Beschreibung oder die Gestaltung der Realität, also zu Theorien oder Technologien. Brauchen wir eine Theorie, um eine Technologie zu entwickeln?

Der erste Mensch, der die Steinschleuder erfand, hatte keine Ahnung von den Hebelgesetzen, die Archimedes erst Jahrtausende später erfand. Dennoch konnte er die Technologie entwickeln, an seine Stammesgenossen weitergeben und mit dieser überlegenen Technologie den Nachbarstamm ausrotten. Technologien kann man also ohne Theorien entwickeln. Die Wissenschaftstheoretiker nennen die Strategie dazu Forschung durch Entwicklung, *research by development* oder Aktionsforschung, je nach fachlichem Hintergrund.

Im CHE Centrum für Hochschulentwicklung erarbeiten wir genau nach dieser Methode mit einzelnen Hochschulen Modelllösungen, aus denen wir versuchen, allgemeine Schlussfolgerungen für andere Hochschulen zu ziehen.

Das gelingt vielleicht nicht mit *einem* Pilotprojekt, häufig wählen wir eine große Hochschule aus und eine kleine, eine Fachhochschule, eine im Osten und eine in Westen. Aber in jedem Fall versuchen wir verallgemeinerbare Schlüsse aus dem Einzelfall zu ziehen.

Näherung Nr. 7: Fallbasiert personenbezogen

Fünf Jahre haben Herr Blum und ich in einem Beirat in Niedersachsen zusammengesessen. An drei Hochschulen wurde dort die Kostenrechnung in Verbindung mit

einer erweiterten Finanzautonomie eingeführt. Unsere Evaluation ergab folgendes: alle Mitarbeiter in der Verwaltung konnten richtig buchen, jeweils ein, im übrigen völlig unterbezahlter Mitarbeiter verstand, was man damit machen konnte, keiner war mehr dagegen. Wir haben das als Erfolg bewertet und die Anpassungsfähigkeit und die Flexibilität der Mitarbeiter im öffentlichen Dienst gelobt.

Nur Herr Maul von Cooper und Leibrand, unser Praktiker im Beirat, hat in unseren Wein etwas Wasser geschüttet, als er sagte:

„Das waren erfahrungsreiche Jahre für mich. Während ein Unternehmen wie Manesmann vom Röhrenunternehmen, zu einem Megastar in der Medienbranche wurde mit dem Endergebnis, dass es zu Vodafone wechselte, ist es drei deutschen Hochschulen gelungen, die Anfänge der Kostenrechnung zu begreifen.“

Näherung Nr. 8: Objektiv wissenschaftsbezogen

Die Frage ist, wie kann man derartig lange Zeiträume verkürzen? Die Antwort lautet Management*lehre*, das heißt die Erkenntnisse müssen auch weitervermittelt, gelehrt, transferiert werden. Dazu haben wir einerseits, die von Jürgen Blum und Peter Horvath initiierte Zeitschrift Wissenschaftsmanagement, an der ich die Ehre habe ebenfalls als Herausgeber mitzuwirken. Zweitens haben wir dazu die ersten Versuche der Lehre und Weiterbildung durch den vom CHE organisierten Hochschulkurs speziell für Führungskräfte an den Hochschulen. Wir haben das von Herrn Blum promovierte Zentrum für Wissenschaftsmanagement, und die Initiative des Stifterverbandes für die deutsche Wissenschaft, Wissenschaftsmanagement an Universitäten bzw. Fachhochschulen als wissenschaftliches Fach zu etablieren. Wir sind hier also auf einem sehr guten Weg.

Meine Damen und Herren, das war keine Theorie zum Wissenschaftsmanagement oder gar eine Technologie, lediglich Gedankensplitter dazu, wie es sich für einen Fachvortrag eigentlich nicht geziemt.

Aber glücklicherweise haben wir ja noch Jürgen Blum, der diese Splitter sicherlich in der Zukunft besser zusammenfügen kann als ich. Das wünsche ich ihm und uns.