



## „Hämmer und Nägel“

Wissenschaftsmanagement schraubt man nicht nach einer Bauanleitung zusammen wie ein Ikea-Regal. Es entspricht eher einem Werkzeugkoffer. Der Einsatz der Werkzeuge muss jedes Mal neu abgewogen werden

Unlängst berichtete mir ein Hochschulpräsident, er habe sich alle Materialien zu strategischem Management an Hochschulen zu Gemüte geführt, seinen Strategieprozess nahezu muster-gültig aufgesetzt und mit einer Leitbilddiskussion begonnen. Trotzdem sei er aber schon recht früh gescheitert, weil vor allem die Ingenieurinnen und Ingenieure seiner Hochschule die Debatte über Vision und Mission viel zu abgehoben fanden und deshalb den ganzen Prozess sabotiert hätten. Das Ergebnis: eine gescheiterte Strategieentwicklung und ein enttäuschter Hochschulpräsident.

Ich habe argumentiert, dass das Problem nicht in den Ansätzen des Wissenschaftsmanagements steckt, sondern in ihrer zu schematischen Anwendung. Wissenschaftsmanagement schraubt man nicht nach einer Bauanleitung zusammen wie ein Ikea-Regal. Es entspricht eher einem Werkzeugkoffer. Der Einsatz der Werkzeuge muss dabei jedes Mal neu abgewogen werden.

Schließlich geht es erstens um die Passfähigkeit zur Kultur, wie im obigen Beispiel mit den Ingenieuren. Anstatt lehrbuchmäßig mit der Vision anzufangen, ist es in einer technisch geprägten Hochschule vielleicht eher sinnvoll, erst einmal einen Regelkreis aus Planung, Umsetzung und Feedback zu implementieren und eine Zieldiskussion zu führen. Die wohlformulierte Vision kann dann später kommen oder ist vielleicht gar nicht so wichtig. Zweitens gibt es in der Praxis Herausforderungen, die das Lehrbuch so gar nicht kennt. Wenn wie aktuell die Universität Koblenz-Landau aufgespalten wird, um – im Falle von Koblenz – später eine eigenständige Universität zu werden beziehungsweise mit der Technischen Universität Kaiserslautern in Landau zu fusionie-

ren, dann braucht man für die Übergangszeit eine Governance-Struktur mit einer Doppel-Hochschulspitze, deren Protagonisten jeweils für sich an ihren Standorten handlungsfähig sind und gleichzeitig gemeinsam über die noch bestehenden Reststrukturen der alten Universität entscheiden können. Dafür gibt es keine gängigen Strukturen, man muss die Regelungen neu erfinden.

Mein Rat an das Wissenschaftsmanagement: nicht auf der Oberfläche der Instrumente bleiben, sondern die dahinterliegenden Logiken erkennen und diese benutzen, um eine Lösung zu finden. Management bedeutet auch, das Personal für notwendige Veränderungen zu sensibilisieren und zu motivieren, die Veränderung zu institutionalisieren und dadurch zu verankern. In welchen Schritten man handelt, wo die Prioritäten liegen und wie man es genau macht, hängt stets von der Situation und Problemlage ab.

Die Fokussierung auf einen bestimmten Management-Ansatz bedeutet übertragen auf die Strategie-Toolbox: Wer als Werkzeug lediglich einen Hammer hat, sieht überall nur noch Nägel. Das kann auf Dauer nicht gut gehen. Der eingangs erwähnte Präsident sollte also bloß nicht aufhören, seinen Werkzeugkasten mit nützlichem Managementwissen zu füllen, um für kommende Prozesse gut ausgerüstet zu sein und dann vielleicht unkonventionelle, aber pragmatische und passende Lösungen zu basteln.

---

**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*