

# „Kleiderschränke und Reformen“

Eine Vizepräsidentin berichtete mir unlängst von dem Versuch, die Verteilung der Gelder an die Fakultäten ihrer Uni zu reformieren. Der Vorschlag wurde am Ende abgelehnt, obwohl sie im Planungsprozess doch – vermeintlich – alles richtig gemacht hätte: Partizipation, Kommunikation, die Leute mitnehmen

Foto: Sirko Junge



Zurück blieb bei ihr jede Menge Frust und Unverständnis. Ähnlich wie bei einem schief aufgebauten Kleiderschrank aus dem Möbelmarkt, bei dem man sich detailliert an den Montageplan gehalten hat. In beiden Fällen liegt der Fehler (wenn mir das ebenfalls teilweise schiefe Bild erlaubt sei) auf der handwerklichen Seite – im Falle der gescheiterten Reform aus meiner Sicht bei der geplanten Finanzierungsformel, nach der das Geld verteilt werden sollte. Der Drittmittelindikator war messtechnisch so konzipiert, dass am Ende alle Beteiligten zweifelten, ob er wirklich verlässliche Messergebnisse erbringt und Drittmittel adäquat von anderen Finanzströmen abgrenzt. Also ein technischer Mangel des Modells.

Bei der „Formelschreinerei“ kann aber noch viel mehr schiefgehen: Man entscheidet sich beispielsweise, bei den Formelindikatoren Veränderungsraten zu messen, weil man ein dynamisches Modell mit Verhaltensänderungen möchte. Das führt aber am Ende dazu, dass man die Akzeptanz bei denjenigen Fakultäten verliert, die beispielsweise bereits sehr hohe Promotionszahlen haben, sodass nur noch wenig Steigerungen möglich sind. Diese Fakultäten hätten natürlich lieber die Absolutwerte der Promotionen als Teil der Formel. In einem ähnlichen Projekt, das ich in der Vergangenheit betreut habe, haben wir uns deshalb entschieden, beide Messkonzepte zu mischen.

Und wenn das Ziel ist, die Kostendifferenzen zwischen verschiedenen Fächern zum Beispiel bei der Finanzierung nach Studierendenzahlen richtig abzubilden, dann ist dafür die Fachkompetenz aus der Kostenrechnung erforderlich, um die Gewichtungsfaktoren realitätsnah zu bestimmen. Wissenschaftsmanagement kann also nur dann gut funktionieren, wenn sich sehr spezielles Fachwissen und techni-

sches Können in seinen Subdisziplinen – hier Finanzmanagement und Controlling – herausbilden.

Ich will natürlich nicht Controlling und Kommunikation gegeneinander ausspielen. Die Veränderung von Verfahren der Mittelallokation in einer Hochschule kann nur gelingen, wenn das Wissenschaftsmanagement auch Change-Prozesse gestalten und gut kommunizieren kann. Aber darüber darf man die technischen Fragen und das Handwerk nicht vergessen. Nur drüber reden reicht nicht, um ein Werkstück zu erstellen. Man muss im besten Sinne des Wortes „vom Fach“ sein. Wissenschaftsmanagement braucht nicht nur „Generic Skills“, sondern genauso sehr spezifisches technisches Know-how. Das gilt auch für jede einzelne Person: Die Gewichte im Selbstverständnis und im Kompetenzportfolio können unterschiedlich sein, aber ein Wissenschaftsmanager muss immer ein Stück weit Handwerker und gleichzeitig ein Stück weit Change Agent und Kommunikator sein. Das versuchen wir auch bei der Ausbildung des Nachwuchses im Wissenschaftsmanagement zu berücksichtigen. Es reicht für die Komplexität der Aufgaben nicht, eine Fülle an Tools im Werkzeugkasten zur Verfügung zu haben. Nur, wenn man weiß, wie man sie benutzt, und damit bereits gearbeitet hat, kann man sich auch für das passende Werkzeug entscheiden und es erfolgreich einsetzen. Das gilt für Kleiderschränke wie Hochschulreformen und hält den Frust am Ende in beiden Bereichen (hoffentlich) klein.

---

## 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