

# „Lasst uns das Phänomen Third Space endgültig beerdigen“

Es genügt nicht, an der Karriereschraube zu drehen, wenn Management für die Hochschulentwicklung große Bedeutung haben soll. Man muss nicht an die Schrauben, sondern die Grundkonstruktion neu überdenken.



**D**er Wissenschaftsrat hat mit seinen im Oktober vorgelegten „Empfehlungen zur Hochschulgovernance“ zum Rundumschlag ausgeholt und dabei auch viele Fragen des Hochschulmanagements aufgegriffen, mit spannenden Ergebnissen. Zwar wundere ich mich, wie es gelingen soll, fundierte Aussagen zum Management zu treffen, wenn man als Quellen fast ausschließlich die Studien von Soziologen heranzieht; man lässt ja auch nicht Chemiker bestimmen, wie Ingenieure eine Brücke bauen sollen. Aber das nur am Rande.

Der Wissenschaftsrat fordert für Wissenschaftsmanager feste Stellen mit beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten und systematisch geförderte Karrierewege. Das alles ist dringend notwendig! Aber der Wissenschaftsrat vergisst einen wichtigen Punkt: Hochschulen müssen in Personalentwicklung investieren, Vorgesetzte mit ihren Mitarbeitern systematische persönliche Entwicklungspläne erarbeiten. Die Realität sieht anders aus.

Zu Recht warnt der Wissenschaftsrat vor der Entfremdung zwischen Verwaltung und Wissenschaftsmanagement, wenn sich ein sogenannter „Third Space“ entwickelt. Dennoch stelle Wissenschaftsmanagement eine dritte, eigene Berufsgruppe neben Wissenschaft und Verwaltung dar (die nur etwas mehr in die Verwaltung integriert werden könnte). Das ist falsch: Verwaltung und Management können nicht voneinander getrennt werden; Management ist ein Ansatz, der Verwaltung weiterentwickeln kann. Die Transformation der Verwaltung zum Management steht für die Modernisierung der Methoden, für die Strategieorientierung, für die Gestaltung von Regeln, für die Anwendung von Managementzyklen.

Diese Aspekte müssen Hochschulverwaltungen als Ganzes erfassen, alles andere würde zu seltsamen

Stellenprofilen und Organisationsprozessen führen: Eine Finanzdezernentin ist Verwalterin, aber der Controller ein Manager? Prüfungswesen wird in der Verwaltung gemacht, aber Qualitätsentwicklung im Management? Und was soll das praktisch bedeuten – die einen sind die Freunde der Wissenschaft und die anderen die Agenten staatlicher Regulierung? Eine gruselige Vorstellung.

Es wird immer Aufgaben geben, die eher ausführend oder eher gestaltend sind; dies markiert aber keine Grenze zwischen Verwaltung und Management. Eine Fokussierung auf die Entwicklung einer „Kaste“ von Managern würde eine Zwei-Klassen-Gesellschaft aus Managern und Personen aus den klassischen Verwaltungskarrieren schaffen. Selbstverständlich sitzen in meinem MBA-Studiengang in Osnabrück promovierte Quereinsteigerinnen aus der Wissenschaft neben alten Verwaltungshäsen und lernen gemeinsam die Anwendung von Wissenschaftsmanagement. Wir können nicht wollen, dass ein Teil der Supportfunktionen für Wissenschaft ein serviceorientiertes Verständnis entwickelt, der andere Teil, also die Verwaltung, aber in die Rolle des Kontrolleurs gedrängt wird.

Wissenschaftsmanagement ist für alle da, mein Plädoyer: Lasst uns das Phänomen Third Space endgültig beerdigen und die frei werdende Energie für eine generelle Weiterentwicklung der Verwaltungsfprofession zur Managementprofession nutzen. Dann sind die vom Wissenschaftsrat angemahnten „Vermittler“ zwischen Wissenschaft und Verwaltung auch nicht mehr nötig. ■

**PROF. DR. FRANK ZIEGELE**

ist seit 2008 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](mailto:frank.ziegele@che.de), [www.che.de](http://www.che.de)