

1 Wissenschaft + Management = Wissenschaftsmanagement? – Zeit für eine neue Profession

1.1 Wissenschaftsmanagement als gewachsener Bereich

Die Professionalisierung des Managements im Wissenschaftssektor nimmt Formen an: Unternehmen leisten sich Forschungsabteilungen und besetzen diese mit hochrangigen Wissenschaftler:innen. Der Staat setzt bei der Wissenschaftsförderung auf spezialisierte Verfahren, die von Expert:innen durchgeführt werden. Und die Hochschulen bilden Graduate Center, internationale Forschungscluster und Stabsstellen neben der eigentlichen – rein administrativ arbeitenden – Verwaltung aus. Ein modernes Wissenschaftsmanagement gilt heute als ein zentraler Baustein hin zur weiteren Professionalisierung der Wissenschaft. Längst nicht mehr wollen Professor:innen ihre Studiengänge nebenbei weiterentwickeln, können universitäre Zulassungsstellen ein professionelles Studierendenmarketing mit aufsetzen oder haben Öffentlichkeitsbüros die Kompetenz, eine übergreifende Vernetzungsstrategie umzusetzen. Auch in den F&E-Abteilungen von Unternehmen sind nicht dieselben Personen für die Verwertung, die Vermarktung oder die Vernetzung des Erforschten zuständig, die dieses entwickelt haben.

Die zunehmende **Ausdifferenzierung und Komplexität** der Wissenschaft spiegelt sich nicht nur in interdisziplinären Exzellenzclustern, interkulturellen Forschungsverbänden und hoch spezialisierten Studiengängen wider. Mit zunehmender Entwicklung hin zu international verflochtenen Wissensgesellschaften verschärft sich in Forschung und Lehre auch der Wissenschaftswettbewerb um die besten Wissenschaftler:innen, die engagiertesten Studierenden wie gleichsam um Drittmittel. So steigen Erwartungen, Anforderungen wie Legitimationsdruck etwa von Seiten der Wirtschaft bezüglich der direkten Verwertbarkeit von Forschung und einer arbeitsmarktorientierten Bildung (»Employability«), von Seiten der Gesellschaft bezüglich der Verlässlichkeit von wissenschaftlichen Erkenntnissen und der Studienqualität sowie von Seiten des Staates bezüglich der Verwendung öffentlichen Steuergeldes.

Daneben schreitet gerade an Hochschulen der **Strukturwandel** weg vom alten Kollegialmodell hin zum modernen Managementmodell (»New Public Management«) ebenso voran wie die generelle Akademisierung der Gesellschaft und damit verbunden das Interesse an einem professionellen Wissenschaftsmanagement. Zwar formt dieses sich als Berufsfeld in der Wissenschaftspraxis stetig weiter aus, ist jedoch als Profession noch unklar und gilt in der fachlichen Einordnung als umstritten. Außer vereinzelten Fortbildungen und Inhouse-Programmen gibt es

keine standardisierte Ausbildung und weder einen idealtypischen noch einen vorstrukturiert-formalisierten Zugang zu diesem vergleichsweisen neuen, höchst aktuellen Berufsbild. Ähnlich wie einst Max Weber in seiner Rede »Wissenschaft als Beruf« vor Studierenden im Jahre 1919 die mühsame Abgrenzung der Wissenschaft von Politik und Wirtschaft vornahm, steht dies heute für das Wissenschaftsmanagement gegenüber Feldern wie Wissenschaft, Wissenschaftsadministration, Verwaltung und Management an.

Im fortschreitenden **Professionalisierungsprozess** werden unter Wissenschaftsmanagement gelegentlich auch Tätigkeiten als Wissenschaftler:in in der Selbstverwaltung der Hochschulen gefasst (z. B. Dekan:in, Studienprogrammleiter:in, Vorsitzende:r des Studiausschusses etc.) ebenso wie das Forschungsmanagement (Forschungsgruppenleiter:in, wissenschaftliche:r Verbundkoordinator:in etc.). Da es eine derart reine Wissenschaftstätigkeit selten gibt, welche gänzlich frei ist von Administration und Koordination, von Kommunikation und Management, kann Wissenschaftsmanagement nicht schlicht aus der Kombination von Wissenschaft und Management erwachsen. Dies träge sodann auf nahezu alle Wissenschaftler:innen zu, von denen viele zurecht unter der Belastung durch nichtwissenschaftliche Tätigkeiten stöhnen. Vielmehr ist unter Wissenschaftsmanagement eine Steuerung zu verstehen, die auf **Managementaufgaben im wissenschaftsunterstützenden Bereich** ausgerichtet, mithin also weder originär wissenschaftliche Tätigkeit ist noch die Zugehörigkeit oder die Zugänge zur Wissenschaft voraussetzt. Mit anderen Worten ist ein:e Wissenschaftsmanager:in in diesem Sinne Manager:in und nicht Wissenschaftler:in – gerade wenn ein administrativer Aufwand zur wissenschaftlichen Tätigkeit zu erbringen ist oder ein akademisches Wahlamt im Rahmen der Selbstverwaltung ausgeübt wird.

1.2 Wissenschaftsmanagement und Abgrenzung

Nicht jedes Management auf wissenschaftlicher Grundlage oder mit Bezug zur Wissenschaft kann davon umfasst sein. Vielmehr bezieht sich Wissenschaftsmanagement auf Gestaltungs- und Führungsprozesse in Forschung und Lehre im **öffentlichen Interesse** bzw. im öffentlich geförderten Bereich. Das trifft auf private wie öffentliche Hochschulen im postsekundären Bildungsbereich (»Higher Education Institutions«), staatliche Wissenschaftskooperationen und Vereine ebenso zu wie auf außeruniversitäre, staatlich geförderte Forschungsinstitutionen. Auch das Management anwendungsorientierter Forschung oder einer Technologieentwicklung in Zusammenarbeit mit Akteur:innen der Privatwirtschaft fallen darunter – das Management von Produktentwicklungsteams eines rein kommerziellen Start-ups, die betriebliche Forschung eines Produktionsunternehmens oder die Abteilung Innovationsmanagement eines Großkonzerns hingegen nicht.

Ferner soll Wissenschaftsmanagement im hier verstandenen Sinne sich nur auf ein solches **innerhalb** einer Wissenschaftseinrichtung bzw. einer Organisationsein-

heit beziehen, die selbst einen Wissenschaftsbezug hat oder organisatorischer Teil einer Wissenschaftseinrichtung ist. Im erstgenannten Fall könnte dies etwa das Management eines Forschungs- und Entwicklungsteams von einer privaten Organisation in Kooperation mit einem staatlichen Forschungsinstitut sein oder eine privatwirtschaftliche Bildungseinrichtung, die zusammen mit einer Hochschule bestimmte Studiengänge anbietet und administriert. Für den zweitgenannten Fall kommen z. B. Dienstleistungseinrichtungen an Hochschulen oder an Forschungsinstituten in Frage, die wissenschaftsunterstützend etwa in generischen Bereichen wie Personal, Recht oder Kommunikation ihre Berechtigung aufweisen. Beratungsunternehmen, die von außen für Wissenschaftseinrichtungen Dienstleistungen wie etwa Projektmanagement-Unterstützung oder Inhouse-Weiterbildungen anbieten, fallen eben wenig darunter wie z. B. die Mitarbeiter:innen des Referats Hochschulmanagement im zuständigen Landeswissenschaftsministerium oder in einer parteipolitischen Stiftung zum Thema Wissenschaftssteuerung.

2 **Wissenschaftsmanagement und »Third Space« – Das Beste beider Welten in einer dritten Säule**

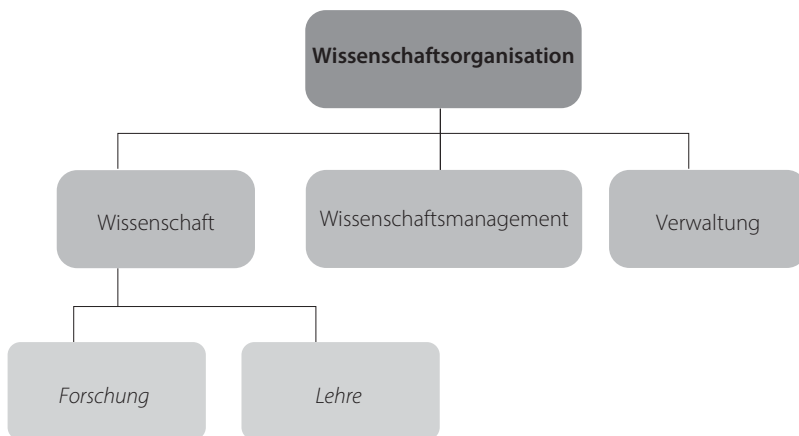
2.1 **Wissenschaftsmanagement und institutionelle Verortung**

Wissenschaftsmanagement wird von Wissenschaftsmanager:innen betrieben – so weit, so einfach. Aber wo ist das Wissenschaftsmanagement nun institutionell verortet und mit welchen Aufgaben versehen? Oft sitzen diese Personen an Schalt- und Schnittstellen der Organisation, in Stabstellen, in Koordinationsstellen von Forschungsverbänden etc. Ohne Verankerung in Rechtstexten oder Organigrammen bildet sich ein neuer, dritter Raum neben der klassischen, **bipolaren Säulenordnung** vor allem an Hochschulen aus, der funktional weder allein dem Kernbereich von Wissenschaft einerseits noch der klassischen Verwaltung andererseits zuzuordnen ist. So schießen etwa Stellen für Spezialist:innen aus dem Boden, die sich mit dieser hoch komplexen Fachmaterie und der Kommunikation etwa mit Akkreditierungsagenturen und den dazugehörigen -prozessen befassen, seit das Akkreditierungswesen en vogue ist. Während Wissenschaftler:innen fehlende Ausstattungen an Hochschulen einklagen, Bewerber:innen gegen intransparente Studienplatzvergaben votrgehen oder Studierende gegen schlechte Abschlussnoten vor Gericht ziehen, leisten spezialisierte Studien- und Prüfungrechtler:innen das, was die allgemeine Rechtsabteilung der Hochschule nicht vermag. Seit viele Hochschulen den Mehrwert strukturierter Promotionsprogramme und -kollegs erkannt und diese Institutionen von angloamerikanischen Doctoral Schools übernommen haben, werden diese von topqualifizierten Postdocs geleitet, die wissen, was die »Prä-Docs« in dieser Phase an Struktur, Weiterbildung und Vernetzung benötigen. Und seitdem der Wettbewerb um die besten Professor:innen härter geworden ist, werden Onboarding-Programme für Tenure Tracks und Junior-Professor:innen entworfen und koordiniert, was oft weit über die normale Arbeit der Personalentwicklung hinausgeht.

Nach einem Positionspapier des Netzwerks Wissenschaftsmanagement lässt sich »... das Wissenschaftsmanagement am besten tätigkeits- und aufgabenbezogen definieren und eingrenzen ...«. Sicherlich hat sich auch die reguläre Hochschulverwaltung nicht erst seit Max Weber stets weiter spezialisiert, ist mit dem komplexer werdenden Bildungssektor mitgegangen und an ihm gewachsen. Aber das Neue der dritten Säule ist hier **nicht die fachliche Spezialisierung** – Sie ist allenfalls der Anlass. Wissenschaftsmanagement zeichnet sich nicht dadurch aus, dass man allein Wissenschaft versteht, was letztlich alle aus der Hochschulverwaltung müssen, um mit Wissenschaftler:innen sinnvoll zusammenarbeiten zu können. Vielmehr wollen

beide Bereiche gleichermaßen überblickt werden. Ohne zu wissen, wie **Wissenschaft** (anders als etwa im privatwirtschaftlichen Bereich) funktioniert, können Wissenschaftsmanager:innen ihren Job heute ebenso wenig gut machen wie ohne das Verständnis, wie eine **öffentliche Hochschulverwaltung** (anders als etwa eine typische Behörde) vorgeht.

Das Wissenschaftsmanagement ist wie oftmals im Wissenschaftskontext ein Bereich, der nicht vorab designt, systematisch entwickelt oder Kraft einer einheitlichen Regelung politisch abgestimmt wurde. Vielmehr hat er sich dort aus der **Notwendigkeit** herausgebildet, wo etwa durch Hochschulreformen, -expansion oder Aufgabenzunahme neue Tätigkeitsfelder schlicht nicht (mehr) von den beiden bisherigen beiden Säulen abgedeckt werden konnten oder aber Tätigkeiten derart spezialisiert oder ausdifferenziert wurden, dass es ohne ein Kompetenz-Upgrading nicht länger bewältigbar war. Vielmehr wächst aus **spezialisierten Aufgaben und Anforderungen** heraus eine heterogene Mitarbeiter:innen-Gruppe heran (»Academic related new professionals«), die oft lediglich organisatorisch bzw. formalrechtlich der Säule der Verwaltung zugeordnet wird. Je nach Entstehungshorizont »hängen« Wissenschaftsmanager:innen gelegentlich aber auch an einer Wissenschaftsstelle, wenn sie etwa daraus entstanden ist, dass diese Tätigkeit ein:e Wissenschaftler:in – z. B. auf einer Qualifikationsstelle – de facto mitversehen bzw. sich dafür besonders interessiert hat. Selbst bei Eingruppierung als Verwaltungsstelle sind diese Positionen weder immer Vollzeit ausgestaltet noch stets unbefristet. Auch müssen diese nicht zwingend in die Linienorganisation eingeordnet sein, sondern befinden sich vielfach innerhalb von neu geschaffenen, teilweise als Organisationseinheit selbst auf Bewährungsprobe stehenden **Stabstellen** oder in **temporären Projektteams**.



Dar. 1: Säulenordnung

Reflexionsübung

- Argumentieren Sie für und gegen die Einordnung Ihrer konkreten Tätigkeit im Wissenschaftsmanagement in eine dritte Säule.
- Sammeln Sie fünf existierende Positionen Ihrer eigenen Wissenschaftsorganisation, die Sie dort einordnen würden, und begründen Sie jeweils stichwortartig weshalb.

2.2 Typische Arbeitsinhalte und Positionen des Wissenschaftsmanagements

Wissenschaftsmanager:innen sind somit Personen, die als Spezialist:innen an wissenschaftlichen Einrichtungen überwiegend nicht oder nicht ausschließlich fachinhaltlich tätig sind, sondern **prozess- und projektbezogen**. Innerhalb dessen zeigt sich, das Wissenschaftsmanagement eine bestimmte Form des generalistischen Managements im funktionalen **Führungssinne** darstellt, mögen auch Einstufung, Vergütung und Stellenbezeichnung dies nicht immer nahelegen. Wissenschaftsmanager:innen bereiten Entscheidungen z. B. kraft ihres Informationsvorsprunges oder ihrer persönlichen Vernetzung vor bzw. treffen diese auch selbst, steuern Prozesse und koordinieren Abläufe. Statt allein für eine regelkonforme Konditionalprogrammierung etwa durch Umsetzung von Beschlüssen oder Ausführung von Rechtsvorschriften nach festen Kriterien und Vorgaben sind Wissenschaftsmanager:innen auch für die **Zweckprogrammierung** zuständig. Zuletzt Genanntes umfasst beispielsweise nicht nur die Ausübung von Verwaltungsermessen, sondern darüber hinaus auch das Festlegen von Richtungen, Zielen und das Definieren und Interpretieren von Anforderungen und Aufgaben. Kennzeichnend für die Tätigkeiten im Wissenschaftsmanagement ist zudem der wissenschaftsunterstützende Charakter jenseits rein administrativer Funktionen, was als operative **Brückentätigkeit** zwischen den Säulen der Wissenschaft und der Verwaltung vermittelt und »Übersetzungsleistungen« erbringt.

Bei aller Heterogenität des Wissenschaftsmanagements fallen darunter die folgenden zehn typischen Positionen-Cluster – ohne Anspruch auf Vollständigkeit und unter teils abweichenden Bezeichnungen in der Praxis:

1. **Persönliche Referent:innen** und **Assistent:innen** des bzw. der Rektor:in, Generalsekretär:in, Kanzler:in oder Forschungsdirektor:in (sowie oft Büro- oder Kanzleileitungen) arbeiten Top-Führungskräften zu und entlasten diese vom Tagesgeschäft, filtern Informationen und dienen als Eintrittsstüre für Außenstehende, übernehmen die Alltagskommunikation und nehmen stellvertretend an Sitzungen teil.
2. **Forschungs- und Studiengangskoordinator:innen** managen Forschungsprojekte (Projektkommunikation, -verrechnung und -planung) oder Studienpro-

- gramme (Zulassungen, Studiengebühren, Onboarding der Studierenden, Studiensupport und Lehrveranstaltungsplanung).
3. **Career-, Nachwuchs- und Berufungsmanager:innen** sind in der Karriere- und Personalentwicklung tätig, indem sie Studierende und Absolvent:innen Berufsberatung und überfachliche Weiterbildungen anbieten, schaffen Informationsportale und veranstalten Karrieremessen, entwickeln wissenschaftliche und nichtwissenschaftliche Laufbahnmodelle, betreiben Nachwuchsförderung, Talentmanagement und Employer Branding, begleiten die Neuberufung von Professor:innen und führen durch Berufungsverfahren.
 4. Die Leitung eines **Promotionskollegs** oder einer **Doctoral School** steht zwischen den beiden Kategorien 2.) und 3.) und beinhaltet z. B. die Bereitstellung von Förderstrukturen und -mitteln, das Angebot von Weiterbildungen für Doktorand:innen, das Netzwerk-Management und die Promotionsberatung.
 5. **Fakultätsgeschäftsführer:innen, Dekanatsassistent:innen, Fachbereichsreferent:innen** und **Institutsmanager:innen** entlasten die befristet gewählten Funktionsträger:innen der akademischen Selbstverwaltung wie die Verwaltungssekretariate meist in größeren wissenschaftlichen Organisationseinheiten, sorgen für ein kontinuierliches Wissensmanagement, Finanz- und Ressourcenplanung, interne Kommunikation und bilden die Schnittstelle zur Leitung der Organisationseinheit.
 6. **Forschungs- und Transfermanager:innen** unterstützen Wissenschaftler:innen bei der Forschung (z. B. Drittmittelinwerbungen, Koordination von Förderprogrammen, Beratung bei Antragstellungen, Forschungspolitik im Blick behalten) und beim Wissenstransfer in die Gesellschaft (z. B. Patentanmeldungen, Spin-off-Gründungsberatung, Wissenschaftskommunikation und -vernetzung, Kooperationsverträge mit Unternehmen).
 7. **International-Office-Manager:innen** und **Auslandskoordinator:innen** fördern die Studierenden- und Forschungsmobilität, betreuen ausländische Gastwissenschaftler:innen und Erasmus-Incomings wie -Outgoings, arbeiten mit Institutionen wie DAAD, Europäischer Union und internationalen Partnerhochschulen zusammen.
 8. **Qualitäts- und Akkreditierungsmanager:innen** führen Lehrveranstaltungs- und Forschungsevaluationen durch und werten sie aus, unterstützen bei internen wie externen Begutachtungen, entwickeln Verfahren und Standards zur Beurteilung von Leistungsbereichen, etablieren QM-Systeme und passen diese an den Hochschulkontext an, bereiten Programm- und Systemakkreditierungen vor und begleiten Audit-Prozesse.
 9. **Alumni-Manager:innen** und **Referent:innen für Wissenschaftskommunikation** vernetzen Graduierte untereinander und betreiben Beziehungspflege zur wissenschaftlichen Institution, begeistern für Sponsoring und Fundraising, platzieren wissenschaftliche Themen in der Gesellschaft, bereiten Forschungsergebnisse adäquat für die (breite) nichtwissenschaftliche Öffentlichkeit auf und leisten Presse- sowie Medienarbeit.

10. **Referent:innen für Hochschuldidaktik** und an **Schreibzentren** unterstützen Lehrende bei einer gelungenen (Online-)Lehre und helfen Lehr-Lernräume und -beziehungen zu gestalten. Sie wirken auf die praktische Studierbarkeit wie die Einhaltung des Bologna-Prozesses hin. Sie vermitteln Methoden der Erwachsenenbildung und Fertigkeiten zum wissenschaftlichen Schreiben, helfen bei Schreibblockaden und dem fachspezifischen Umgang mit Wissenschaftssprache.

2.3 Herkunft der Wissenschaftsmanager:innen

Nimmt man den Ist-Zustand in den Blick, welchen Bildungshintergrund diese Personen haben und wie sie in diese Positionen gekommen sind, lässt sich folgendes festhalten:

Neben der **hohen Bildungsaffinität** (über die Hälfte sind promoviert) stammt weniger als die Hälfte aus den klassischen, für die öffentliche Verwaltung traditionell prägenden Studienfächern der Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Das Mindset für den interdisziplinären Schnittstellencharakter des Wissenschaftsmanagements spiegelt sich auch in der eigenen Bildungs- und Karrierebiografie wider: Viele sind typische **Quereinsteiger:innen** und nur wenige seit dem ersten Studienabschluss ausschließlich im Wissenschaftsmanagement tätig gewesen. Hingegen waren mehr als drei Viertel vorher inhaltlich in mindestens zwei anderen Arbeitsbereichen zugange und fast die Hälfte hatte bereits einen Stellenwechsel innerhalb der eigenen Wissenschaftsorganisation. Man findet sie hauptsächlich an den **großen Hochschulen** mit mehr als 15.000 Studierenden, ca. ein Drittel in einer **Leitungsfunktion** (ca. ein Drittel zudem mit Budget- und/oder Personalverantwortung). Während Männer zu fast zwei Dritteln Vollzeit und unbefristet beschäftigt sind, trifft dies auf weniger als die Hälfte der Frauen im Wissenschaftsmanagement zu. Bei der Frage, wo der **Hang für die betreffende Position** im Wissenschaftsmanagement herkommt, antworten etwa zwei Drittel, dass die Stelle der eigenen Qualifikation, den persönlichen Fähigkeiten bzw. dem damit verbundenen Interesse entsprach. Gerade in Zeiten, in denen nachrückende Generationen immer weniger Lust auf klassische, als anstrengende Verschleißjobs angesehene Führungspositionen entwickeln, verlangt dies auch ein neues, funktional-laterales Führungsverständnis (► Kap. III. 1.1).

Nach dem deutschen Wissenschaftsrat bezieht sich das Wissenschaftsmanagement auf Personen, »... welche den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern unterstützende Dienstleistungen zur Verfügung stellen, dabei aber über eine **wissenschaftliche Ausbildung** und teilweise auch selbst über **einschlägige Erfahrungen in Forschung und Lehre** verfügen ...«. Wissenschaftsmanager:innen sind danach als **Akademiker:innen** diesen Weg gegangen, der mehr ist als eine bestimmte Ausbildung oder Jobfertigkeiten. Vielmehr **entstammen viele selbst der Wissenschaft**. Bei einigen Wissenschaftler:innen gegen Ende ihrer Laufbahn entdeckt man zunehmend eine Orientierung hin zum Wissenschaftsmanagement, wenn diese am wissenschaftli-

chen Zenit angekommen sind und vermehrt Selbstverwaltungsaufgaben wie etwa in der Hochschulleitung oder in größeren Veränderungsprojekten übernehmen und über diesen Weg in das Wissenschaftsmanagement finden. Andere wechseln zu Beginn ihrer wissenschaftlichen Karriere – oft an eine kurze Postdoc-Phase anknüpfend – hinein, nachdem sie für sich die wissenschaftliche Laufbahn als persönlichen Karrierepfad ausgeschlossen haben. Das gängige Klischee, dass viele ehemalige Wissenschaftler:innen nur als **Notlösung in das Wissenschaftsmanagement** wechseln (etwa wegen fehlender Vertragsverlängerungen, auslaufender Projektfinanzierungen, langsamer bzw. schlecht vermarkteter Performance im Wissenschaftswettbewerb etc.), trifft nur zu weit unter einem Viertel zu.

Gleichwohl sind viele eher in das Wissenschaftsmanagement hineingeraten, über Stellenaufwertungen, Aufgabenumverteilungen oder schlicht dadurch, zur richtigen Zeit am richtigen Ort gewesen zu sein. Nur ganz wenige haben sich dem Wissenschaftsmanagement als **echte Karrierechance** zugewandt (sei es finanziell, als beruflicher Aufstieg oder zur persönlichen Weiterentwicklung). Dieses scheint mitunter noch relativ **wenig Attraktivität aus der Profession** selbst heraus ausstrahlen – wegen der schwierigen Einordnung oder des noch jungen Berufsbildes?

3 Kernkompetenzen von Wissenschaftsmanager:innen – Handlungsorientierung und Selbstorganisation

3.1 Stellenübergreifende, gemeinsame Kompetenzbereiche

Wissenschaftsmanager:innen sollten »beide Welten« verstehen – die Sphäre der Wissenschaft und die der Verwaltung. Aber welche Kernkompetenzen benötigen sie dazu?

Geht man von o. g. typischen Einsatzfeldern in ihrer Breite aus, spiegelt sich dies auch auf Kompetenzebene wider. Wissenschaftsmanager:innen teilen die Anforderung, dass zwar sie teils auf Stellen von Verwaltungsspezialist:innen sitzen, hingegen alle aber über bestimmte, gemeinsame Kernkompetenzen verfügen sollten. Diese sind sowohl unabhängig von der jeweiligen Spezialisierung als sie auch nicht zwingend in den beiden anderen Sphären der Wissenschaft und der Verwaltung vorkommen müssen. Vielmehr stellen Sie eine **Besonderheit des Wissenschaftsmanagements** dar mit originärem Nutzen für deren Kund:innen, welche beispielsweise Studierende, Wissenschaftler:innen, andere Behörden, Unternehmen oder auch Dienstleistungseinrichtungen und andere Organisationseinheiten innerhalb der jeweiligen Wissenschaftsorganisation sein können.

Ins Auge fallen darunter zunächst die **Interdisziplinarität** sowie ein **breites Themeninteresse**: Wissenschaftsmanager:innen haben über ihre eigene Hochschulbildung wie ihre Fachspezialisierung hinaus ständig mit Verwaltungsexpert:innen wie mit hoch spezialisierten Wissenschaftler:innen zu tun, welche alle unterschiedliche Fachsozialisierungen, Ausbildungen und Denkgänge mitbringen. Beispielsweise sollten Wissenschaftsmanager:innen nachvollziehen können, wie ein Hochschul-Controlling prinzipiell arbeitet, auch wenn sie kein absolviertes BWL-Studium besitzen. Sie müssen sich in die Laborsituation des biochemischen Instituts zumindest hineinversetzen können, selbst wenn sie nicht naturwissenschaftlich ausgebildet sind. Und sie sollten die prüfungsrechtlichen Anforderungen des Gesetzgebers im Grundsatz nachvollziehen können – auch ohne Jura-Studium. Letztlich bedeutet dies, sich mithilfe von Methoden und Zugängen bei Bedarf in zahlreiche Wissensgebiete einarbeiten zu können, zumal sie oft an Stellen sitzen, wo es »brennt« und **Flexibilität** wie **Kreativität in der Lösungsfindung** erforderlich sind. Damit zusammen hängt der jeweils personen-, situations- und kontextadäquate **Umgang mit einer Vielzahl unterschiedlicher in- wie externer Anspruchsgruppen**. Dies zeigt sich etwa im Einfühlungsvermögen für die besonderen Bedürfnisse einer Fakultät, der Konfliktbereitschaft bei Widerständen für einen anstehenden, organisationsweiten Veränderungsprozess, die Netzwerkpflege und den Beziehungsaufbau z. B.