



Markus Lemmens, Péter Horváth, Mischa Seiter (Hrsg.)

WISSENSCHAFTSMANAGEMENT

Handbuch & Kommentar

edition **Wissenschafts
management**

Markus Lemmens, Péter Horváth, Mischa Seiter (Hrsg.)

Wissenschaftsmanagement

Handbuch & Kommentar

Professor Dr. Jürgen Blum
konzeptionelle Begleitung



Wissenschaftsmanagement
Handbuch & Kommentar

Herausgeber

Markus Lemmens, Péter Horváth, Mischa Seiter

Redaktion/Lektorat

Ralf Bohlsen, Lemmens Medien GmbH, Bonn

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über www.d-nb.de abrufbar.

© Copyright 2017/Lemmens Medien GmbH, Bonn – Berlin [1. Auflage, November 2017]

Alle Rechte vorbehalten

Reihe Edition Wissenschaftsmanagement

Herausgeber: Dr. Markus Lemmens

Anschrift des Verlages

Matthias-Grünewald-Straße 1-3

53175 Bonn

Telefon: +49 228 42137-0

Telefax: +49 228 42137-29

E-Mail: info@lemmens.de

Internet: www.lemmens.de

Gestaltung

Regina Fischer, Berlin und Angelika Böll, Unkel

Gesamtherstellung

Forster Media GmbH & Co. KG, Bonn

ISBN 978-3-86856-013-8

Das Lektorat wurde von der Péter Horváth Stiftung unterstützt.

Gendersprache: Wegen der besseren Lesbarkeit wird die männliche Form verwendet, welche die weibliche inkludiert.

Bonn – Berlin



Geleitwort: Lotsen im Tower des Innovationssystems	12
Wissenschaftsmanager öffnen die Wissenschaft für Impulse aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft Prof. Dr. Michael Klein, acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften München (2009-2017)	
Motivation und Ziel	16
Handbuch & Kommentar: Anlass, Form und Fortschreibung Dr. Markus Lemmens, Prof. Dr. Dr. h.c. mult Péter Horváth und Prof. Dr. Mischa Seiter, Herausgeber	
Gegenstand, Aufgaben und Entwicklungsstand des Wissenschaftsmanagements	18
<hr/>	
Suche nach dem Nutzen für die Wissenschaft	20
Kritische Reflexion zum Management: in Zügen positiv, aber noch nicht am Ziel angelangt Prof. Dr. Jürgen Blum, Rechtsanwalt und Berater Wissenschaftsmanagement, Aichwald	
Effektive Führung steht im Zentrum	32
Spezifischer Bedarf und wissenschaftliche Evidenz des Wissenschaftsmanagements: Grundlagen für die Qualifikation Prof. Dr. Claudia Peus, Dr. Kristin Knipfer und Dr. Ellen Schmid, Technische Universität München	
Selbstfindung einer jungen Disziplin	46
Offene Forschungsfelder mit Blick auf das betriebswirtschaftliche Erbe Prof. Dr. Mischa Seiter, Universität Ulm und International Performance Research Institute	
Kunst der Kooperation verstehen und verfeinern	62
Aus der Perspektive guter Zusammenarbeit die Begründung für ein Management ableiten Dr. Ute Symanski, Hochschulcoaching – Beratung für Hochschulentwicklung, Köln	
Ordnungsrahmen des Wissenschaftssystems: national und international	76
<hr/>	
Wissenschaft im kooperativ-föderalen System	78
Die Rahmenbedingungen des Managements, neue Governance-Formen und aktuelle Herausforderungen Dr. Wilhelm Krull und Dr. Thomas Brunotte, VolkswagenStiftung, Hannover	
Horizont 2020	100
Forschungsförderung der Europäischen Union und ihre Bedeutung für die Universitäten, Hochschulen und Forschungseinrichtungen Dr. Jens-Peter Gaul, Hochschulrektorenkonferenz, Bonn	
Privatwirtschaftliche Hochschulen	114
Wissenschaftsmanagement an der Schnittstelle von privater Trägerschaft und staatlich anerkanntem Hochschulbetrieb Dr. Udo Thelen, Unternehmensberater, Hamburg	

CASE: USA – Forschungssystem	126
Trends, Fakten und Schlussfolgerungen Dr. Robin Mishra, Deutsche Botschaft, Washington D.C.	
Wissenschaftskultur in der Volksrepublik China	134
Eine kritische Standortbestimmung: internationale Forschungsk Kooperationen vorbereiten und realisieren Dr. Josef Goldberger, Humboldt-Universität zu Berlin	
Gestaltungsebenen des Wissenschaftssystems	154
<hr/>	
Professionalisierung im Wissenschaftsmanagement	156
Internationale Entwicklungstrends und Praxisbeispiele Dr. Sigrun Nickel, CHE Gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh	
Internationalisierung von Wissenschaftseinrichtungen	172
Strategie- und Instrumente-Entwicklung für globale Herausforderungen in den Lehr- und Forschungsmärkten Daniela Jänicke, Projektentwicklerin und Beraterin für Hochschulen und Unternehmen, Hamburg	
Treiber oder Getriebene?	184
Gesellschaftliche Verantwortung und Nachhaltigkeit von Hochschulen: die Rolle des Wissenschaftsmanagements im Internationalisierungsprozess Alexander Lorch, Christian-Albrechts-Universität zu Kiel	
Förderkultur universitärer Spin-offs	198
Das „Gründerökosystem“ und die Unterstützung universitärer Ausgründungen: Erfolgsfaktoren, Aufbau und Management Georg Furlinger und Prof. Dr. Karl-Heinz Leitner, Austrian Institute of Technology, Wien	
CASE: Wissenschaftsmanagement in MINT-Instituten	216
Projekte, Technologietransfer, Vernetzung und Fachkräftesicherung am Beispiel eines Leibniz-Institutes Dipl.-Kfm. Nicolas Hübener und Dipl.-Ing. Doreen Friedrich, Ferdinand-Braun-Institut, Berlin	
Einsatz in den Lebenswissenschaften	228
Beispiele aus dem Wissenschaftsmanagement des Heidelberger Exzellenzclusters CellNetworks Dr. May-Britt Becker, CellNetworks Universität Heidelberg	
Wissenschaftsmanagement in den Geistes- und Sozialwissenschaften	242
Anforderungen für eine komplexe Stakeholder-Ansprache Dr. jur. Felix Streiter, Mercator Stiftung, Essen	
Herausforderungen für geisteswissenschaftliche Lehrstühle	258
Aus den Wettbewerbswelten der Exzellenz-Universitäten – eine Modellanalyse aus Köln Christine Schmitt, M.A., Historisches Institut, Universität zu Köln	

Forschungs- und Lehrinstitutionen	272
<hr/>	
Forschungsmanagement in Hochschulen	274
Service aus einer Hand: ein Praxisbeispiel aus der Universität zu Köln Dr. Matthias Hendrichs, Projektträger Jülich	
Forschungsmanagement in außeruniversitären Einrichtungen	286
Ein Praxisbeispiel aus der Welt der Max-Planck-Institute – Ziel ist es, Wissenschaft zu unterstützen und Exzellenz zu ermöglichen Christian Wolf, Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf	
Nahezu innovationsfreien Raum füllen	298
Wie kommt das Neue in die Lehre? Bedingungen für die Erneuerung von Formen und Inhalten hochschulischen Lernens Bettina Jorzik und Dr. Volker Meyer-Guckel, Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, Berlin	
Frühe Forschungserfahrungen im Bachelorstudium sind möglich und nötig	308
Forschendes Lehren und Lernen sind eine vernachlässigte, aber zeitgemäße universitäre Lernform – ein Plädoyer aus den Naturwissenschaften Prof. Dr. Martin Blum, Universität Hohenheim	
Forschendes Lernen in der Hochschule	324
Kompetenzerwerb und didaktische Prinzipien Prof. Dr. Daniela Elsner, Universität Frankfurt am Main	
Wissenschaftsmanagementfunktionen: Strategieentwicklung und -umsetzung	342
<hr/>	
Strategie – Entwicklung, Implementierung und Reflexion in Wissensseinrichtungen	344
Grundmuster und Vorgehen am Beispiel der Expertenorganisation Hochschule Dr. Rainer Graf, Horváth & Partners Management Consultants, Hamburg	
CASE: Internationalisierungsstrategie einer Hochschule	362
Vom Perpetuum mobile zum aktuellen kontinuierlichen Verbesserungsprozess Prof. Baldur H. Veit, LL.D., Hochschule Reutlingen	
CASE: Internationale Hochschulstrategien	370
Transatlantische Perspektive: Optionen und Orientierungen für die Strategieentwicklung von Universitäten Britta Baron, University of Alberta, Edmonton	
Kompass im komplexen Forschungssystem	380
Ziel- und Strategiefindung in außeruniversitären Forschungseinrichtungen: Prozess – Ergebnis – Anpassung Dr. Nikolaus Blum, Helmholtz Zentrum München (2006-2015)	

CASE: Entwicklung und Implementierung	398
Verankerung einer Strategie mittels Zielvereinbarungen in der außeruniversitären Wissenschaft: Beispiel Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt Klaus Hamacher, Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt, Köln Dr. Sebastian Berlin, Drees & Sommer SE, Stuttgart	
Außeruniversitäre Forschung: Herausforderungen an das Management	410
Governancestrukturen in der Hermann von Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren Prof. Dr. Josef Puchta, Deutsches Krebsforschungszentrum, Heidelberg	
Recht, Steuerung (Controlling) und Governance	424
<hr/>	
Wissenschaftsmanagement und Recht	426
Organisationsformen analysieren: Grundlagen des Wissenschafts- und Hochschulrechts Dr. iur. Juliane Lorenz, Deutscher Hochschulverband, Bonn	
Kollegialprinzip in der Hochschulleitung?	458
Die Aufgaben- und Kompetenzverteilung innerhalb der Leitung staatlicher Hochschulen hängt wesentlich von rechtlichen Grundlagen ab – Praxistrends und Konsequenzen Prof. Dr. jur. Robert Kuhn, Universität Kassel	
Wissenschaftscontrolling	474
Missverständnisse und Vorurteile im System – praktikable Wege und überzeugende Lösungen Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth, Universität Stuttgart (em.) und Horváth & Partners Management Consultants, Stuttgart	
Campus-Management-Systeme	486
Entwicklung und Erfahrung: Grundlageneinführung mit einer Fallstudie am Karlsruher Institut für Technologie Dr. Rainer Graf, Horváth & Partners Management Consultants, Hamburg Dr. Dirk Balfanz, CAS Education, Karlsruhe Prof. Dr. Wilfried Juling, Karlsruher Institut für Technologie	
Zwei Begriffe – eine Mission: Leistung bewerten und verbessern	502
Evaluation und Qualitätsmanagement umsetzen – Leitfaden zum Auf- und Ausbau Dr. Anke Rigbers, Evaluationsagentur Baden-Württemberg, Mannheim	
Beitrag von Hochschulrankings für das Wissenschaftsmanagement	524
Eine Illustration verschiedener Einsatzbereiche am Beispiel des CHE Hochschulrankings Dr. Nina Horstmann, CHE Gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung GmbH, Gütersloh Prof. Dr. Frank Ziegele, Hochschule Osnabrück & CHE	

Organisationsgestaltung	542
Chancen und Grenzen der Führung	544
Management in Wissenschaftsorganisationen meint Management in Expertenorganisationen Prof. Dr. Ada Pellert, FernUniversität in Hagen	
Stiefkinder der Internationalisierung	554
Qualitätsmanagement für die Ausbildung von ausländischen Studierenden als Komponente des Wissenschaftsmanagement entwickeln Dr. Ute Symanski, Hochschulcoaching, Köln Dipl.-Ing. Werner Weber, ehem. Internationale Hochschulbeziehungen, RWTH Aachen	
Kooperationsmanagement	568
Wertschöpfungskette in der Wissensproduktion: Aufgaben, Führung und Perspektiven von Verbänden Denise Feldner, German U15, Berlin	
Netzwerkmanagement	586
GAIN – Topveranstaltung der deutschen Wissenschaft: Nachwuchs untereinander verbinden und dessen Karrieren begleiten Dr. Gerrit Rößler, German Academic International Network, New York	
Projektmanagement	600
Klarer Aufbau und erfolgreiche Durchführung von Großprojekten in Forschung und Entwicklung Kristin Mosch, Forschungszentrum Jülich	
Personalführung und Weiterbildung	618
Veränderungen im künftigen Arbeitsmarkt	620
Hochschule und Wissenschaft – wie gehen Organisationen mit dem Retention- Management um? Bernhard Küppers, Lehrbeauftragter an Hochschulen in Heidelberg, Mannheim und Köln	
Change Management in akademischen Institutionen	632
Weiterentwicklung der Organisation durch gezielte Förderung und Gewinnung von Wissenschafts- und Managementpersonal Dr. Norbert Sack, Egon Zehnder International, Berlin	
CASE: Karriereberatung	640
Mobil, talentiert und auf der Suche: Wissenschaftler in Transitionsphasen mit einem Talentmanagement unterstützen Dr. Anne Schreiter und Daniel H. Wagner, German Scholars Organisation, Berlin	

Konfliktmanagement an Hochschulen	650
Rahmenbedingungen und Herausforderungen: Modelle prüfen, Wirksamkeit analysieren Dr. Peter Röhrig, Renate Kerbst und Dorothée Heinel, ConsultContor, Köln	
Wissenschaftliche Weiterbildung	662
Auf- und Ausbau der Qualifikationsangebote: eine Schlüsselfunktion für das Wissenschaftsmanagement Dr. Gabriele Gröger und Prof. Dr. Hermann Schumacher, School of Advanced Professional Studies, Universität Ulm	
Finanzen und Investitionen	680
<hr/>	
Hochschulfinanzierung	682
Administrative Herausforderungen und politische Rahmenbedingungen Dr. Rainer Ambrosy und Michael Strotkemper, Universität Duisburg-Essen	
Steuerliche Handhabung	698
Finanzierung von Infrastruktur, Personen und Programmen mit einem Schwerpunkt auf die außeruniversitäre Einrichtung Konrad Viehbeck, Steuerberater, München	
Kapitalmärkte als dritte Säule der Finanzierung	714
Chancen, Grenzen und Konzepte für eine stärkere Einbindung der Kapitalmärkte in die deutsche Hochschul-, Forschungs- und Innovationsfinanzierung Dr. Peter M. Haid, Freitag & Co, Frankfurt am Main	
Marketing, Kommunikation und Transfer	730
<hr/>	
Wissenschaftsmarketing	732
Problem – Prozess – Praxis: Wege zum Aufbau eines internen und externen Dialogs Dr. Markus Lemmens, Lemmens Medien GmbH, Bonn-Berlin	
Integrierte Hochschulkommunikation	744
Grundlagen: von der Pressestelle zum Marketing von Fachhochschulen und Universitäten mit einem schlüssigen Konzept Dr. Andreas Archut, Universität Bonn	
Kleine Einheit vermitteln	758
Strategische und operative Kommunikation: Reflektion zur Marketingstrategie aus dem Mikrokosmos einer Universität, dem Cluster Astrid Bergmeister, Technische Hochschule Nürnberg	
Integrierte Kommunikation	772
TU9 – Allianz führender Technischer Universitäten betreibt Markenmanagement nach innen und außen Venio Quinque, M.A., LL.M., TU9 German Institutes of Technology, Berlin (2006-2016)	

Messung der Wirkung	786
Analyse des zurechenbaren Erfolges von Marketingmaßnahmen in Hochschule und Wissenschaft verlangt dreierlei: Kriterien, Prozess, Ergebnis	
Prof. Dr. Jürgen Bode, Hochschule Bonn-Rhein-Sieg	
CASE: GATE-Germany	798
Vorreiter im internationalen Hochschulmarketing: Auf dem Weg zu zwei Jahrzehnten Erfahrung, Wissenschaft, Forschung, Lehre und deren Vermittlung zu organisieren	
Stefan Hase-Bergen, Deutscher Akademischer Austauschdienst, Bonn	
Forschungsinformationssysteme	814
Werkzeugunterstützung: Administration und Führung von Hochschulen und Forschungseinrichtungen – Analyse, Entscheidung, Implementierung	
Dr. Sebastian Herwig und Dr. Stefan Schlattmann, Westfälische Wilhelms-Universität Münster	
Dr. Wolfram Schüßler, AT CRIS Consulting & Implementation GmbH, Karlsruhe	
Wissens- und Technologietransfer	830
Intellectual Property – eine Verwertungsbasis in den Natur- und Ingenieurwissenschaften	
Dr.-Ing. Jens Fahrenberg, Karlsruher Institut für Technologie	
Ausblick – zukünftige Themenanforderungen an das Wissenschaftsmanagement	848
<hr/>	
Wissenschaft und Wirtschaft	848
Schulterschluss 2020: künftige Zusammenarbeit mit neuen Formen und klaren Verabredungen festigen	
Dr. Christan Hahner, Stuttgart	
Wissenschaft und Digitalisierung	860
Science 2.0: neue Themen und Chancen im Wissenschaftsmanagement	
Prof. Dr. Klaus Tochtermann, Christian-Albrechts-Universität zu Kiel und Leibniz Informationszentrum Wirtschaft, Kiel und Hamburg und Dr. Willi Scholz, Leibniz Informationszentrum Wirtschaft, Kiel und Hamburg	
Wissenschaft und Gesellschaft	872
Reflexion und Entwurf: prinzipielle Probleme und Anforderungen eines zukünftigen Wissenschaftsmanagements	
Prof. Dr. Peter Finke, Universität Bielefeld	
Schlüsselbegriffe	890
Autorenverzeichnis	896