

Enrico Sass

## Das braucht es zum Erfolg!

Beurteilungskriterien für transferorientierte Wissenschaftsmanager



Wie bekommt ein Wissenschaftsmanager ein gutes Zeugnis? Enrico Sass gibt Kriterien an die Hand.

Foto: Rainer Sturm/pixelio

**Forschungseinrichtungen werden zunehmend mit Aufgaben in den Bereichen Wissens- und Technologietransfer konfrontiert. Dabei sind transferorientierte Drittmittelprojekte sowie Wissens- und Technologietransferstrukturen wichtige Erfordernisse, welche die Profilbildung der Forschungseinrichtung und den regionalen Wissenstransfer sicherstellen. Mit der Zunahme von Drittmittelprojekten und dem transferorientierten Engagement steigt der Bedarf an engagierten Wissenschaftsmanagern. Diese Berufsgruppe agiert oftmals als systemüberschreitendes Bindeglied in einer forschungs- und marktbezogenen Umwelt, die verschiedene Subkulturen be-**

**inhaltet. Hieraus ergibt sich ein diverses Anforderungsportfolio von Fähigkeiten, die einen erfolgreichen Wissenschaftsmanager kennzeichnen.**

Transferorientierte Wissenschaftsmanager sind Mitarbeiter, die den Wissens- und Technologietransferprozess in einer Universität oder Forschungseinrichtung aktiv unterstützen. Im Konkreten besteht ihre Aufgabe darin, das in der Forschungseinrichtung generierte Wissen und vorhandene Know-how zur praxisnahen Anwendung zu bringen. Das kann zum einen über fest etablierte Organisationsstrukturen geschehen. Hierzu gehören beispielsweise die Technologietransferstelle, der Career- oder Alumni-Service. Zum anderen erfolgt Wissenstransfer über zeitlich befristete Drittmittelprojekte. Hierzu gehören auszugsweise Projekte in den Bereichen Gründungsförderung, Netzwerk- und Infrastrukturentwicklung sowie forschungsbasierte Projekte mit Unternehmen und Verbundpartnern. Der Wissenschaftsmanager agiert in einem systemüberschreitenden Umfeld. Dieses ist oftmals durch hohe Komplexität gekennzeichnet. Er muss sich nicht nur in neue projektbezogene Wissensgebiete einarbeiten, sondern auch ein Verständnis für die Normen und Werte der am Wissenstransferprozess beteiligten Subkulturen entwickeln. Oftmals agiert er somit in einem Spannungsfeld der beteiligten Akteure. Hierzu gehören unter anderem Wissenschaftler, Verwaltung, Institutsleitung, Kooperationspartner, Unternehmen und Fördermittelgeber. Im extremsten Fall nimmt der Wissenschaftsmanager die Rolle eines Organisationsentwicklers ein. Das kann der Fall sein, wenn sich durch ein Drittmittelprojekt initiierte Transferprogramme bewähren und diese zum festen Bestandteil der bestehenden Organisationsstruktur erklärt werden. Hierzu gehören zum Beispiel entwickelte Executive-Education-Programme oder der institutionalisierte Gründerservice für Wissenschaftler und Studenten. Oftmals schlüpfen junge Absolventen unbewusst in die Rolle des Wissenschaftsmanagers. Das passiert beispielsweise dann, wenn sie sich im Rahmen ihrer Promotion einer drittmittelbezogenen Transferaufgabe widmen. Einsatz-

gebiete für transferorientierte Wissenschaftsmanager sind Patent- und Technologiemanagement, Gründerservice, Drittmitteladministration und Forschungsmanagement, Executive Education, Fördermittelmanagement, Netzwerkmanagement, Career-Service und Alumni-Management.

### **Ableitung von Beurteilungskriterien**

Der transferorientierte Wissenschaftsmanager sollte verschiedene Fähigkeiten besitzen, um in einem komplexen, die Arbeitskulturen übergreifenden Umfeld agieren zu können. Für die Arbeitsanforderungen und die sich daraus ergebenden Beurteilungskriterien lassen sich fünf Beurteilungsebenen ableiten. Hierzu gehören „Arbeitsmotivation“, „Arbeitskulturspezifische Integration und Vernetzung“, „Tätigkeitsspezifische Fähigkeiten“, „Weiterführendes Engagement“ und „Führungsspezifische Fähigkeiten“.

#### **„Arbeitsmotivation“**

Eine angemessene Arbeitsmotivation ist die Grundvoraussetzung für jeden Wissenschaftsmanager. Er sollte sich durch eine überzeugende Hingabe und Leidenschaft charakterisieren, insbesondere sich mit der Rolle des Wissenschaftsmanagers zu identifizieren. Dies beinhaltet eine Affinität für die Arbeit in Forschungseinrichtungen und eine Leidenschaft für das wissenschafts- und forschungsbasierte Wertesystem. Zum Aufgabenbereich des Wissenschaftsmanagers gehört oftmals die Umsetzung neuer Ideen und Programme, die noch kein Teil bestehender Organisationsabläufe sind. Er ist ein Promotor im wissenschaftsbasierten Innovationsprozess. Beharrlichkeit und Geduld sind somit motivationale Voraussetzungen, die für die Initiierung und Umsetzung von Wissenstransferprozessen wichtig sind.

#### **„Arbeitskulturspezifische Integration und Vernetzung“**

Ein erfolgreicher Wissenschaftsmanager besitzt die Fähigkeit, sich neuen und fächerübergreifenden Arbeitskulturen anzupassen. Das verlangt ein Grundverständnis für Normen und Werte anderer Fächerkulturen sowie für politische und wirtschaftliche Akteure, die am Wissenstransferprozess beteiligt sind. Damit einher geht eine ausgeprägte Teamfähigkeit. Diese besteht darin, nicht nur in fachfremden Teams arbeiten zu können, sondern auch wichtige Experten für bestimmte Aufgaben zeitweise zusammenzuführen. In diesem Sinne beinhaltet die arbeitskulturspezifische Integration die Fähigkeit, Netzwerke mit wichtigen Partnern und Promotoren innerhalb und außerhalb der Forschungseinrichtung aufzubauen. Das setzt ein proaktives Kommunikationsengagement voraus, motivierend auf Projektpartner einzuwirken. Hierzu gehört die Kontaktpflege zu Projektträgern, transferaffinen Wissenschaftlern und Wissensabnehmern außerhalb der Forschungseinrichtung.

#### **„Tätigkeitsspezifische Fähigkeiten“**

Hierunter fallen die Fähigkeiten, die grundlegend für die tägliche Arbeit sind. Der Wissenschaftsmanager sollte über ein angemessenes Fach- und Branchenwissen verfügen. Dazu gehören Kenntnisse über aktuelle Branchenentwicklungen und ein Überblick über die Akzeptanz, die verschiedene Wissenstransferformen innerhalb und außerhalb der Forschungseinrichtung genießen. Oftmals besteht die Problematik darin, dass sich ein Großteil der Wissenschaftsmanager das Branchenwissen erst während der Tätigkeit aneignet. Ein erfolgreicher Wissenschaftsmanager sollte nicht nur für die Entwicklung neuer Wissenstransferformate über konzeptionelle Fähigkeiten verfügen, sondern ebenso eine Umsetzungskompetenz besitzen. Konzepte und Ideen sind erst dann fruchtbar, wenn diese innerhalb der Institution in konkrete Arbeitsprogramme umgewandelt werden. Der Wissenschaftsmanager sollte zudem über methodische Kenntnisse



Dr. Enrico Sass ist seit Oktober 2013 Professor für Existenzgründung und Managementtechniken an der FH Potsdam. Zuvor verantwortete er bei Potsdam Transfer den Transfer-service.

**Stichwörter**  
**Beurteilung Wissenschafts-**  
**manager**  
**Personalmanagement**  
**Personalentwicklung**

**summary**

The performance of science managers can be assessed by evaluating job motivation, cultural integration and networking, working skills, commitment, management skills.

verfügen, Techniken und Verfahren kennen, die für die Steuerung des Wissenstransfers notwendig sind. Das betrifft beispielsweise Techniken der Projektplanung, Evaluationsmethoden und Verwertungspotenzialprüfungen. Ebenso ist ein Verwaltungs- und Organisationstalent wichtig. Die Steuerung von Wissenstransferprojekten verlangt darüber hinaus Kenntnisse über Standards der Projektkalkulation und -abrechnung.

**„Weiterführendes Engagement“**

Neben den zuvor aufgezeigten Fähigkeiten ist ein tätigkeitsübergreifendes Engagement grundlegend. Hierzu gehören das Publikationsengagement und die Bereitschaft, neue Drittmittelprojekte einzuwerben. Diese beiden Bemühungen sind indirekte Indikatoren für die individuelle Leistungsbereitschaft. Auch ein erfolgsorientierter Wissenschaftsmanager strebt – in Analogie zum klassischen Forscher – nach Anerkennung innerhalb seiner Community. Ein gut vernetzter Wissenschaftsmanager ist zudem ein Boundary Spanner. Er initiiert arbeitsbereichsübergreifende Wissenstransferprojekte. Er überzeugt mittels Gremienarbeit wichtige Promotoren und Entscheidungsträger hinsichtlich der Verteilung materieller und immaterieller Ressourcen. Weiterführendes Engagement wird auch im individuellen Weiterbildungsinteresse sichtbar. Ein Wissenschaftsmanager entwickelt seine Kenntnisse nicht nur „on the job“ weiter, sondern greift bei Wissensdefiziten auf berufsbegleitende Weiterbildungen zurück.

**„Führungsspezifische Fähigkeiten“**

Wissenschaftsmanager übernehmen oftmals die Rolle einer Führungskraft. Das ist der Fall, wenn sie als Projektleiter eigenes Projektpersonal verantworten oder als Projektmanager fakultätsübergreifende Projektpartner koordinieren müssen. Um eine Führungsrolle ausüben zu können, ist organisationales Wissen notwendig. Dieses beinhaltet Kenntnisse über formale und informale Arbeits- und Abteilungskulturen. Der Wissenschaftsmanager sollte zudem in der Lage sein, Mitarbeiter individuell zu führen. Dazu gehört die Fähigkeit, Arbeitspläne zu erstellen, Aufgaben zu delegieren und Mitarbeiter zu beurteilen. Wissenschaftsmanager, die umfangreichere Führungsrollen übernehmen, sollten zudem Fähigkeiten zur Organisationsentwicklung und Leadership-Kompetenzen aufweisen. Die Organisationsentwicklungsfähigkeit beinhaltet, Mitarbeiter individuell zu fördern und zu entwickeln sowie Arbeitsabläufe und Arbeitskulturen nachhaltig mitzugestalten. Die Leadership-Kompetenz verkörpert die visionäre Veränderungs- und Ausstrahlungskraft des Wissenschaftsmanagers. Diese ist für die Motivation von Mitarbeitern in Projekten wichtig, die ein großes Konfliktpotenzial aufgrund organisationaler Veränderungen aufweisen. Hierzu gehört zum Beispiel die Einführung innovativer Anreizmechanismen, die nicht Bestandteil etablierter Vergütungs- und Verwaltungsabläufe sind.

**Praxistauglichkeit und Anwendung**

Der präsentierte Beurteilungskatalog basiert auf zahlreichen Erfahrungen mit der Einstellung und Beurteilung von Wissenschaftsmanagern im Bereich des Wissens- und Technologietransfers. Mit Hilfe der aufgezeigten Beurteilungsdimensionen und deren Indikatoren zur Erfassung bekommen Entscheidungsträger die Möglichkeit, eine leicht zugängliche Systematik für Beurteilungssituationen zu nutzen. Neben der Sichtung von Biographien können viele der Beurteilungskriterien mit Hilfe eines Personalgespräches erfasst werden. Die Erfahrungen zeigen, dass eine Beurteilung von Wissenschaftsmanagern in regelmäßigen Abständen, mindestens halbjährlich erfolgen sollte. Das hat zum einen den Vorteil, dass Führungskräfte ihre Führungskompetenz professionalisieren. Zum anderen bietet eine kontinuierlich verankerte Beurteilung einen Orientierungsrahmen für die Leistungsfähigkeit des Wissenschaftsmanagers, insbesondere Entwicklungsbedarfe für zukünftige Karriereoptionen frühzeitig zu erkennen.

„**Der transferorientierte Wissenschaftsmanager sollte verschiedene Fähigkeiten besitzen, um in einem komplexen, die Arbeitskulturen übergreifenden Umfeld agieren zu können. Für die Arbeitsanforderungen und die sich daraus ergebenden Beurteilungskriterien lassen sich fünf Beurteilungsebenen ableiten.**“

**Kontakt:**

Enrico Sass  
Fachhochschule Potsdam  
E-Mail: enrico-sass@t-online.de

Die folgende Tabelle fasst die Beurteilungskriterien zusammen. Die letzte Spalte beinhaltet Indikatoren zur Erfassung der entsprechenden Beurteilungskriterien.

<b>Beurteilungskatalog für transferorientierte Wissenschaftsmanager</b>		
<b>Beurteilungskriterium</b>	<b>Kurzbeschreibung</b>	<b>Indikatoren zur Erfassung</b>
<b>Arbeitsmotivation</b>		
Hingabe/Leidenschaft	Identifikation mit der Rolle des Wissenschaftsmanagers	Erkennbares Interesse am Wissenschaftsmanagement und an der Forschungseinrichtung, Wertigkeit der Tätigkeit gegenüber anderen Job-Optionen
Beharrlichkeit/Geduld	Ausdauer bei der Ausführung neuer, komplexer Aufgaben	Erfahrungen mit komplexen, fächerübergreifenden Tätigkeiten (Umsetzung neuer Projekte/Ideen)
<b>Arbeitskulturspezifische Integration und Vernetzung</b>		
Integrationsfähigkeit	Allgemeine Lern- und Anpassungsfähigkeit an neue Arbeitskulturen	Erfahrungen mit unterschiedlichen Arbeitskulturen, benötigte Einarbeitungszeit und empfundener Einarbeitungsaufwand
Teamfähigkeit	Selbständige interdisziplinäre Projektarbeit	Tätigkeitsübergreifende Projekterfahrungen, Kenntnisse über Fächerkulturen, Projektleitererfahrungen
Netzwerkengagement	Entwicklung von Beziehungen zu internen/externen Partnern und Promotoren	Erfahrungen mit Netzwerkaufbau und Motivation von Netzwerkpartnern, Kontakte zu branchenspezifischen Netzwerken
<b>Tätigkeitsspezifische Fähigkeiten</b>		
Fach- und Branchenwissen	Tätigkeitsspezifische Kenntnisse und Erfahrungen	Abschlüsse, Berufs- und Projekterfahrungen, Weiterbildungen
Konzeptionelle Fähigkeiten	Entwicklung neuer Ideen, Initiierung neuer Projekte	Drittmittelanträge, entwickelte Beratungs-, Trainings- und Technologietransformate bzw. -abläufe
Umsetzungsfähigkeit	Operative Umsetzung von Konzepten/Projekten	Erfolgreich realisierte Konzepte, Anträge, Projekte
Methodenwissen	Kenntnisse über Techniken und Methoden zur Steuerung des Wissens- und Technologietransfers	Erfahrungen mit Arbeitstechniken (Projektplanung und -steuerung, Evaluation, Wissensmanagement, Kommerzialisierungstechniken)
Verwaltungs- und Organisationsengagement	Realisierung tätigkeitsbegleitender Verwaltungs- und Organisationsaufgaben	Erfahrungen mit Verwaltungsabläufen (Kalkulationen, Abrechnungen), Veranstaltungsorganisationen
<b>Weiterführendes Engagement</b>		
Publikationsengagement	Reputationsaufbau und Wissenstransfer	Erfolgreich realisierte Publikationen
Drittmittelinwerbung	Realisierung innovativer Projekte und Ideen	Konzipierte und eingeworbene Drittmittelprojekte
Promotoren- und Gremienarbeit	Vernetzung und Promotorengewinnung	Erfahrungen mit Projektpartnergewinnung, Engagement in Gremien/Ausschüssen
Weiterbildungsengagement	Schließen von Wissenslücken, selbständige Weiterbildung	Absolvierte Weiterbildungsmaßnahmen
<b>Führungsspezifische Fähigkeiten</b>		
Organisationales Wissen	Formale und informale Kenntnisse über die Forschungseinrichtung	Kenntnisse über Vision, Strategie, Historie, Führungskräfte, Experten, Abteilungskulturen, Arbeitsabläufe
Koordinationsfähigkeit	Mitarbeiterführung	Erfahrungen mit Aufgabendelegation, Mitarbeiterbeurteilung, Mitarbeiterauswahl
Organisationsentwicklungsfähigkeit	Mitarbeiterförderung, Organisationskulturentwicklung	Erfahrungen mit Mitarbeiterförderung und Arbeitskulturentwicklung (Personalentwicklung, Verbesserung Arbeitsabläufe, kulturfördernde Maßnahmen)
Leadership-Kompetenz	Visionäre Veränderungs- und Ausstrahlungskraft	Erfolgreich etablierte Arbeits- und Abteilungskulturen, Visionäre Ausstrahlung, glaubhaftes Bekenntnis zur Führungsrolle