barbara
hæring

Wissenschaft – Management – Politik

Wenn Expert*innen Expert*innen beraten

CHESS – Universität Zürich

3. November 2022

Agenda

barbara
hæring

- **Was ich mitbringe**
- **Unsere zentralen Fragestellungen heute**
- **Unterschiedliche Expert*innen-Systeme**
- **Vom Brückenbauen und vom Übersetzen**
- **Wie kann Beratung von Expert*innen für Expert*innen erfolgreich werden?**

Barbara Haering – mit verschiedenen Hüten

barbara
hæring

Strategic Governance

President COSt, UNIGE

VP Board of the ETH-Domain

Boards TU Dresden / TU Graz

President CoF GICHD

Board ICMP

Consulting and Evaluation

Stakeholder management of a PH

Strategic support for a PH

Strategic support for EHL

Evaluation Space Policies CH, 2022

Start-up training Innosuisse, 2022

Electronic patient document, 2022

Governance HES-SO, 2021

Institutional accreditation PH, 2021

Business model Cité de la musique, Geneva, 2021

Governance Techtransfer SICHH, 2020

Research and Teaching

Participatory processes in urban planning

Impact oriented subsidies for environmental policies

Innovating public policies and management

Unsere zentralen Fragestellungen heute

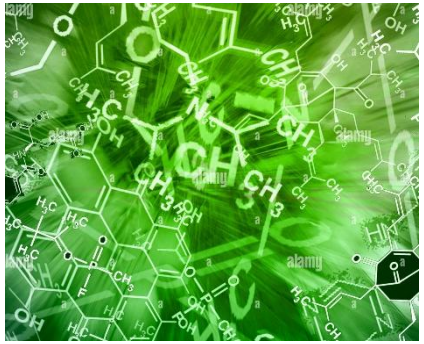
barbara
hæring

- Wie bewegen wir uns in unterschiedlichen Expert*innen-Systemen?
- Wie bewegen wir uns an den Nahtstellen unterschiedlicher Expert*innen-Systeme?
- Wie kann die Beratung von Expert*innen durch Expert*innen erfolgreich werden?

- Ein*e **Expert*in** verfügt über überdurchschnittlich viel Wissen auf einem Fachgebiet oder über spezielle Fähigkeiten.
- Expert*innen sind imstande, „Aufgaben und Probleme zielorientiert, sachgerecht, methodengeleitet und selbständig zu lösen und das Ergebnis zu beurteilen“. (nach Wikipedia. [31.10.22]

Vom Leben in unterschiedlichen Logiken – und an ihren Nahtstellen

barbara hæring



Wissenschaft

Management/ Verwaltung

Politik

- Wissenschaft, Management/ Verwaltung und Politik unterliegen unterschiedlichen Logiken.
- Ihre Vertreter*innen sind alles Expert*innen – je in ihrer Welt!

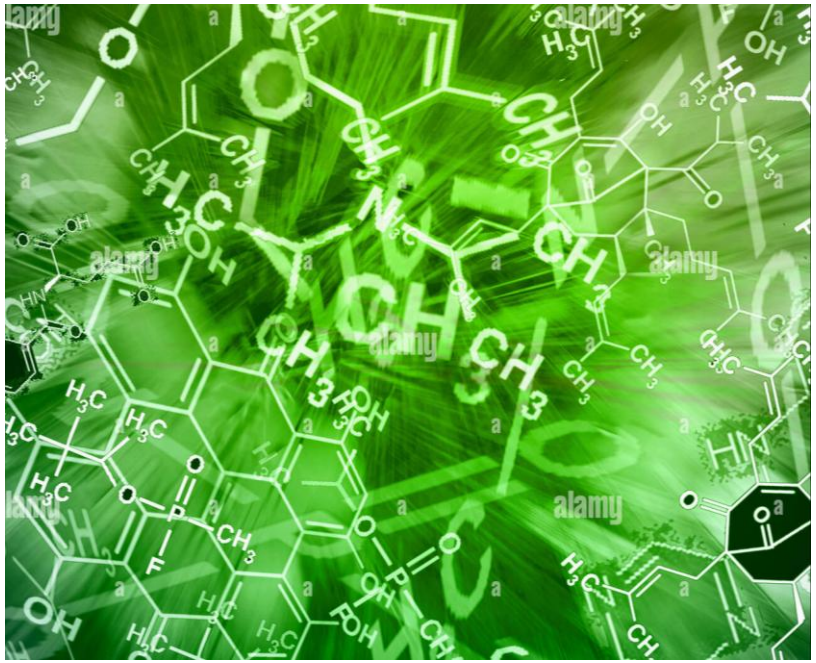
Wissenschaft mit einer dreifachen Mission

barbara
hæring

Wissenschaft hat eine dreifache Mission:

- Die Suche nach Erkenntnis im Sinne der Aufklärung.
- Beiträge zu liefern zur Lösung gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und umweltbezogener Fragen.
- Gesellschaft und Wirtschaft aus Distanz zu reflektieren.

Erst indem Wissenschaft die inhärenten Widersprüche ihrer unterschiedlichen Missionen überwindet, leistet sie ihren Mehrwert für die Welt.



Management – eine betriebswirtschaftliche Optimierungsaufgabe

barbara hæring

Das Management betrifft die Führung einer Institution:

- Erkennen und Schaffen optimaler Rahmenbedingungen für die Entwicklung der Institution.
- Erarbeiten einer institutionellen Mission und einer Strategie mit Blick auf das Umsetzen der Mission und das Erreichen konkreter Ziele.
- Planung mit Blick auf das Erreichen operativer und strategischer Ziele: Finanzen, Personal, Infrastrukturen, Zeit.
- Motivation und Koordination der Mitarbeiter*innen.
- Monitoring und Controlling von Effektivität und Effizienz.

Politik – eine gesellschaftspolitische Optimierungsaufgabe

barbara hæring

Politik handelt von der Suche nach Lösungen für öffentliche Anliegen. Politische Lösungen müssen

- mehrheitsfähig sein – im Parlament sowie ggf. in einer Volksabstimmung,
- sich im rechtlichen Rahmen bewegen oder neues Recht schaffen,
- Budgetvorgaben berücksichtigen, um Steuergelder vertretbar einzusetzen und zunehmend
- kurzfristig umsetzbar sein.

Öffentliche Verwaltungen – im Spannungsfeld mehrerer Logiken

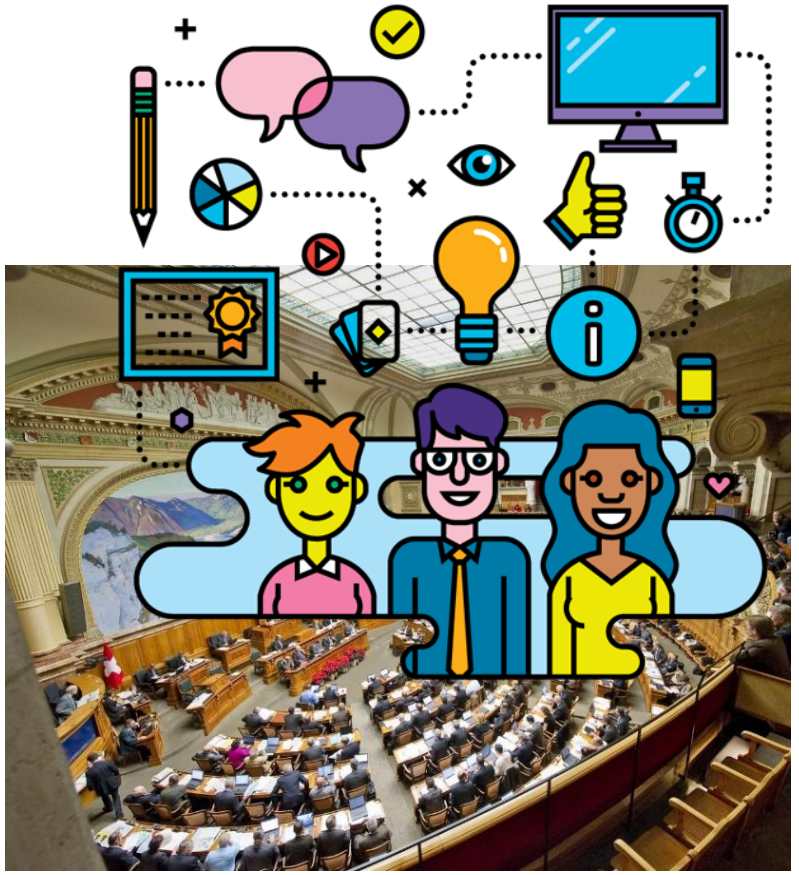
barbara hæring

Öffentliche Verwaltungen unterliegen sowohl einer politischen, als auch einer betriebswirtschaftlichen Logik!
Ihre Leistungserbringung muss

- vorausschauend
- mehrheitsfähige und effektive Lösungen liefern und dies
- mit einem effizienten Mitteleinsatz.

Öffentliche Verwaltungen haben mehrfache Stärken!

- Sie bleiben ihren Aufgaben langfristig verpflichtet, auch wenn sich alle andern neuen Themen zuwenden.
- Sie verfügen über umfangreiche Expertise – inhaltlich, mit Blick auf politische Prozesse sowie bzgl. institutionellem Gedächtnis.



Das Sein bestimmt das Bewusstsein – zumindest ungefähr

barbara hæring

Aspekte	Wissenschaft	Management	Politik
Logik des Systems	• Suche nach Wahrheit • Vermittlung von Wissen	• Suche nach Lösungen • Betriebswirtschaftliche Optimierung • Fördern von Menschen und Institutionen	• Suche nach Lösungen • Gesellschaftspolitische Optimierung
Bezugssysteme	• Langfristig • Global	• Kurz- bis mittelfristig • Institutionsbezogen	• Kurz-, mittel-, langfristig • Lokal, national, global
Interessen und Anreize	• Intrinsische Motivation • Wissenschaftliche Karriere • Ökonomische Interessen	• Intrinsische Motivation • Management Karriere • Ökonomische Interessen	• Intrinsische Motivation • Elektorale Interessen • Verantwortung ggü. Wähler*innen, Steuerzahler*innen

Das Sein bestimmt das Bewusstsein – zumindest ungefähr

barbara hæring

Öffentliche Verwaltungen

Aspekte	Wissenschaft	Management	Politik
Logik des Systems	• Suche nach Wahrheit • Vermittlung von Wissen	• Suche nach Lösungen • Betriebswirtschaftliche Optimierung • Fördern von Menschen und Institutionen	• Suche nach Lösungen • Gesellschaftspolitische Optimierung
Bezugssysteme	• Langfristig • Global	• Kurz- bis mittelfristig • Institutionsbezogen	• Kurz-, mittel-, langfristig • Lokal, national, global
Interessen und Anreize	• Intrinsische Motivation • Wissenschaftliche Karriere • Ökonomische Interessen	• Intrinsische Motivation • Management Karriere • Ökonomische Interessen	• Intrinsische Motivation • Elektorale Interessen • Verantwortung ggü. Wähler*innen, Steuerzahler*innen

Lessons learnt (1): Brücken bauen und übersetzen

barbara hæring

Wissenschaft, Management, öffentliche Verwaltungen und Politik folgen unterschiedlichen Logiken:

- Unterschiedliche Zielsysteme
- Unterschiedliche systemische Anforderungen
- Unterschiedliche Bezugssysteme
- Unterschiedliche Anreize

Diese Unterschiede müssen erkannt und anerkannt werden, wenn es darum geht, an Nahtstellen und über Nahtstellen der Systeme hinweg wirksam zu werden.

- Das Wirken an Nahtstellen von Systemen bedeutet Brücken bauen und viel Übersetzungsarbeit zu leisten!

Unterschiedliche Zwecke von Beratung – durch Expert*innen für Expert*innen

barbara hæring

Die beratende Unterstützung durch Expert*innen kann unterschiedliche Zwecke erfüllen.

- **Delegation von Aufgaben** – z.B. aufgrund knapper Ressourcen oder kurzfristiger zusätzlicher Ressourcenbedarfe. Als Delegation können auch Mandate bezeichnet werden, bei denen eine externe Legitimation gesucht wird.
- **Addition von Kompetenzen** – z.B. spezifische Fachkompetenzen, Methodenkompetenzen, externe Moderation interner Diskussionen.
- **Externe Reflexion** – z.B. mit Evaluationen (institutions-, programm-/projektbezogen) oder Coachings (personenbezogen).

- Es ist wichtig, Klarheit über den Zweck eines Beratungsmandats zu schaffen.

Voraussetzungen und Herausforderungen für eine erfolgreiche Beratung

barbara hæring

Systemische Voraussetzungen

- Anerkennung und Wertschätzung der Expertise und der Logik des Gegenübers auf gleicher Augenhöhe
- Freiwilligkeit und Interesse an der Unterstützung
- Veränderungsbereitschaft: inhaltlich, organisatorisch, kulturell, persönlich
- Bereitschaft, Ressourcen und klare Verantwortung zur Umsetzung von Ergebnissen
- Klarheit zu Systemgrenzen, Hierarchie und Deutungshoheit im Projekt

Herausforderungen

- Verordnete/ institutionalisierte Unterstützung
- Fehlendes Interesse an der Unterstützung
- Ungeklärte Systemgrenzen, Hierarchie und Deutungshoheiten
- Fehlende Veränderungsbereitschaft
- Konkurrenz zwischen Berater*in und den zu Beratenden
- Fehlende Bereitschaft, Ressourcen und/oder Verantwortung zur Umsetzung von Ergebnissen

Methodischer Umgang

- Kompetenz – und Transparenz zu Grenzen der Kompetenz
- Auftrags-/ Rollenklärung: Arbeiten an Themen oder an der Institution
- Flexibilität um auf neue Situationen eingehen zu können
- Regelmässige Bestätigung/ Adjustierung des Auftrags
- Mehrwerte schaffen für die zu Beratenden

Lessons learnt (2): Auf gleicher Augenhöhe und mit klarem Ziel

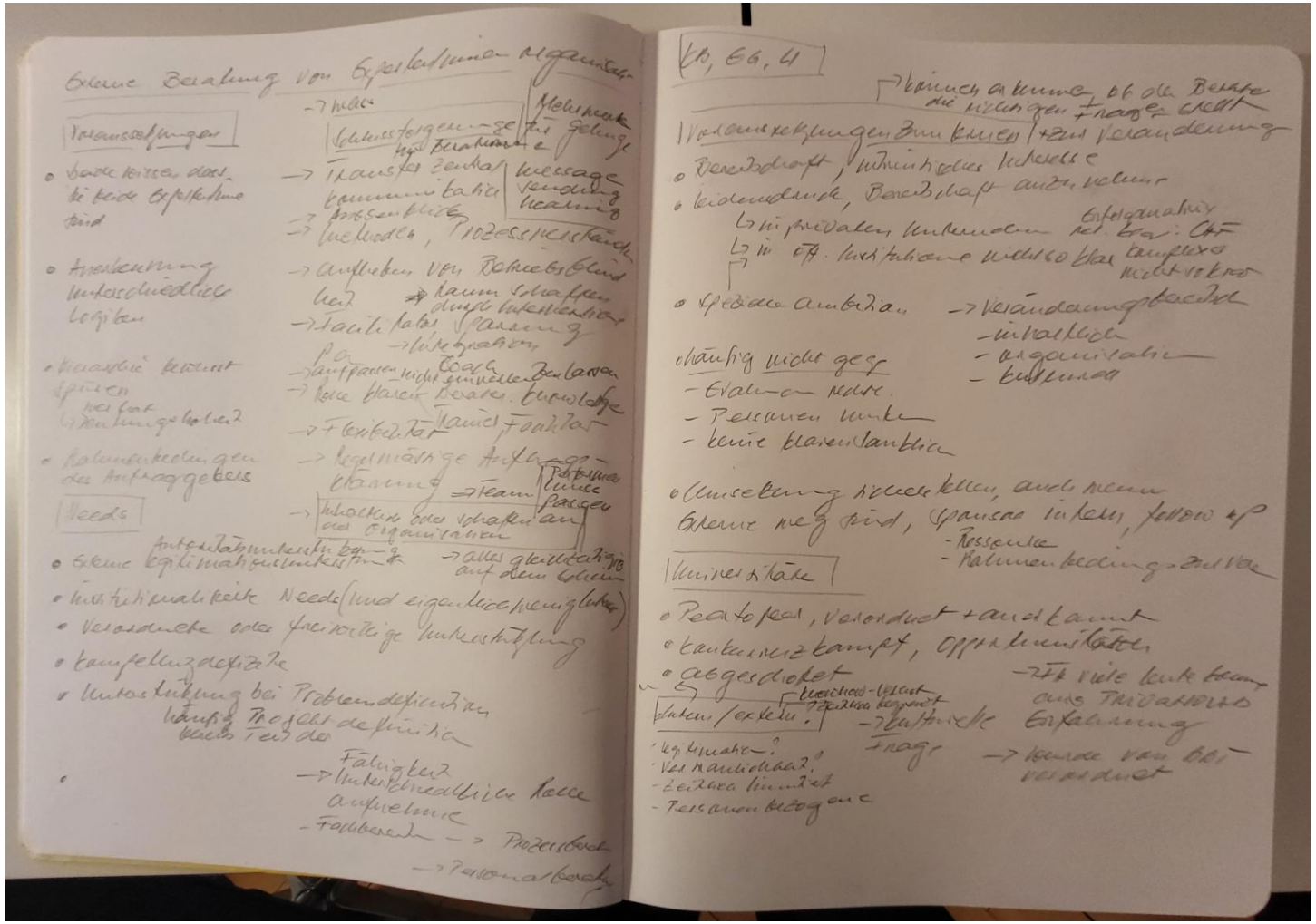
barbara hæring

Um die beratende Unterstützung von Experten*innen durch Expert*innen erfolgreich zu gestalten braucht es:

- **Gleiche Augenhöhe:** Es braucht die gegenseitige Achtung für die je unterschiedliche Expertise; Besserwisserei ist fehl am Platz.
- **Gemeinsame Zieldefinition:** Es braucht eine gemeinsame Definition des Ziels der Beratung und des Weges, der dorthin führen kann.
- **Flexibilität und Reflexion:** Es braucht die Offenheit zur allfälligen Adjustierung des gemeinsamen Projekts.
- **Umsetzung:** Erst die Umsetzung schafft den Mehrwert einer Beratung. Dazu braucht es Bereitschaft und Ressourcen.

Herzlichen Dank an Ethan, Katharina und Laura für die spannende Diskussion!

barbara hæring



Expertise vermehrt sich, wenn wir sie teilen!

barbara
hæring

Impressum

Barbara Haering
+41 79 446 71 20
hello@barbara-haering.ch
barbara-haering.ch

Universitätsstrasse 9
CH-8006 Zürich

Follow me