

$$\begin{aligned}\log_a(u \cdot v) &= \log_a u + \log_a v \\ \log_a \frac{u}{v} &= \log_a u - \log_a v \\ \log_a u^r &= r \cdot \log_a u\end{aligned}$$



Reihe Angewandte Wissenschaften und Künste: 2

René Krempkow, Susan Harris-Huemmert, Kerstin Janson,  
Ester Hühle, Julia Rathke & Michael Hölscher,  
mit Illustrationen von Heike Heeg (<https://www.c-hochdrei.de/>)

# Berufsfeld Wissenschaftsmanagement



UniversitätsVerlagWebler

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

## **Reihe 11: Angewandte Wissenschaften und Künste**

Diese Reihe hat einen prominenten Herausgeberkreis und Beirat aus der Schweiz, Österreich und Deutschland. Die Aufmerksamkeit richtet sich auf der Aktionsebene auf den Spannungsbogen zwischen Grundlagen und Anwendung und dem Verschwimmen scharfer Abgrenzungen sowie – institutionell gesehen – von der Fraunhofer Gesellschaft bis zu den Hochschulen für Angewandte Wissenschaften und die Kunst- und Musikhochschulen.

Die Reihe kann mit 20% Subskriptionsrabatt auch direkt beim Verlag abonniert werden. Dann erhalten Sie Neuerscheinungen automatisch und müssen die aktuelle Entwicklung der Reihe nicht gesondert verfolgen.

Weitere Informationen erhalten Sie im Internet:  
[www.universitaetsverlagwebler.de](http://www.universitaetsverlagwebler.de)

René Krempkow, Susan Harris-Huermann, Kerstin Janson, Ester  
Höhle, Julia Rathke & Michael Hölscher,  
mit Illustrationen von Heike Heeg (<https://www.c-hochdrei.de/>)

# Berufsfeld Wissenschaftsmanagement

Bibliografische Informationen der Deutschen Bibliothek:

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

René Krempkow, Susan Harris-Huemmert, Kerstin Janson, Ester Höhle, Julia Rathke & Michael Hölscher,  
mit Illustrationen von Heike Heeg (<https://www.c-hochdrei.de/>)

Berufsfeld Wissenschaftsmanagement

Reihe: Angewandte Wissenschaften und Künste, Band 2

ISBN: 978-3-946017-30-1

DOI: 10.53183/9783946017301

© 2023 by UVW UniversitätsVerlagWebler Bielefeld.

Diese Publikation ist unter der Creative-Commons-Lizenz CC BY-SA 4.0 veröffentlicht. Die Lizenz bezieht sich nur auf das Originalmaterial. Für das verwendete Bildmaterial können Schutzrechte bestehen, die ggf. das Einholen einer Nutzungsgenehmigung erforderlich machen.

Umschlaggestaltung: Ute Weber GrafikDesign, Geretsried; David Rambeck

Umschlagbilder: pixabay; KaWuM- Projekt

Satz&Lektorat: Carolin Buthke, UVW

Die freie Verfügbarkeit der E-Book-Ausgabe dieser Publikation wurde ermöglicht durch den Fachinformationsdienst Erziehungswissenschaft und Bildungsforschung, gefördert durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft und ein Netzwerk wissenschaftlicher Bibliotheken zur Förderung von Open Access in der Erziehungswissenschaft, Bildungsforschung und Fachdidaktik.

Bibliothek der Berufsakademie Sachsen  
Bibliothek der Pädagogischen Hochschule Freiburg  
Bibliothek der PH Zürich / Pädagogische Hochschule Zürich  
Bibliothek für Bildungsgeschichtliche Forschung des DIPF Berlin  
Bibliotheks- und Informationssystem (BIS) der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Evangelische Hochschule Dresden  
Freie Universität Berlin – Universitätsbibliothek  
Hochschulbibliothek der Pädagogischen Hochschule Karlsruhe  
Hochschule für Bildende Künste Dresden  
Hochschule für Grafik und Buchkunst Leipzig  
Hochschule für Musik Dresden  
Hochschule für Musik und Theater Leipzig  
Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur Leipzig  
Hochschule für Technik und Wirtschaft Dresden  
Hochschule Mittweida  
Hochschule Zittau / Görlitz  
Humboldt-Universität zu Berlin Universitätsbibliothek  
Leibniz-Institut für Bildungsmedien | Georg-Eckert-Institut Braunschweig  
Medien- und Informationszentrum / Leuphana Universität Lüneburg  
Palucca-Hochschule für Tanz Dresden  
Pädagogische Hochschule Schwäbisch Gmünd  
Sächsische Landesbibliothek – Staats- und Universitätsbibliothek Dresden  
Staats- und Universitätsbibliothek Bremen  
Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg  
Staatsbibliothek zu Berlin - Preussischer Kulturbesitz  
Technische Informationsbibliothek (TIB)  
Technische Universität Berlin / Universitätsbibliothek  
Technische Universität Chemnitz  
Universitätsbibliothek Graz  
Universitätsbibliothek Greifswald  
Universitätsbibliothek Leipzig  
Universitätsbibliothek Siegen  
Universitäts- und Landesbibliothek Bonn  
Universitäts- und Landesbibliothek Darmstadt  
Universitäts- und Landesbibliothek Düsseldorf  
Universitäts- und Landesbibliothek Münster  
Universitäts- und Stadtbibliothek Köln  
Universitätsbibliothek Augsburg  
Universitätsbibliothek Bielefeld  
Universitätsbibliothek Bochum  
Universitätsbibliothek der LMU München  
Universitätsbibliothek der Technischen Universität Hamburg  
Universitätsbibliothek der TU Bergakademie Freiberg  
Universitätsbibliothek Duisburg-Essen

Universitätsbibliothek Erlangen-Nürnberg  
Universitätsbibliothek Gießen  
Universitätsbibliothek Hildesheim  
Universitätsbibliothek Johann Christian Senckenberg / Frankfurt a.M.  
Universitätsbibliothek Kassel  
Universitätsbibliothek Leipzig  
Universitätsbibliothek Mainz  
Universitätsbibliothek Mannheim  
Universitätsbibliothek Marburg  
Universitätsbibliothek Osnabrück  
Universitätsbibliothek Potsdam  
Universitätsbibliothek Regensburg  
Universitätsbibliothek Trier  
Universitätsbibliothek Vechta  
Universitätsbibliothek Wuppertal  
Universitätsbibliothek Würzburg  
Westfälische Hochschule Zwickau

## **Inhalt**

<b>1. Zu diesem Buch – anstelle eines Vorwortes.....</b>	<b>5</b>
<i>René Krempkow</i>	
<b>2. Über die Genese und Entwicklung von KaWuM.....</b>	<b>9</b>
<i>Susan Harris-Huermann</i>	
2.1 Eine Kollaboration mit großem K.....	10
2.1.1 Die vier KaWuM Gründer:innen .....	11
2.1.2 Erste Schritte bei der GfHf Jahrestagung in Speyer.....	14
2.1.3 Wir werden KaWuM: die erste Antragsphase .....	16
2.2 Bildung von assoziierten Partnerschaften .....	19
2.3 Arbeit am Vollantrag.....	20
2.4 Zusammenfassung.....	22
Literaturverzeichnis.....	23
<b>3. Das Hochschulsystem im Wandel. Management und Administration im Blickfeld.....</b>	<b>27</b>
<i>Susan Harris-Huermann &amp; René Krempkow</i>	
3.1 Entwicklungen im deutschen Hochschulsektor: eine kurze Retrospektive .....	29
3.2 Frühere Mobilität und studentisches Leben .....	31
3.3 Bologna Prozess, Exzellenzinitiative und New Public Management .....	32
3.4 Das Wissenschaftsmanagement wird sichtbar.....	34
3.5 Wissenschafts- und Hochschulmanagement im Fokus.....	35
Literaturverzeichnis.....	38
<b>4. Was ist Wissenschaftsmanagement? Versuche zur Definition und Eingrenzung.....</b>	<b>45</b>
<i>René Krempkow, Ester Höhle &amp; Kerstin Janson</i>	
4.1 Bisherige Ansätze zur Definition des Wissenschaftsmanagements in Deutschland.....	45
4.2 Wissenschaftsmanagement: Versuche einer Eingrenzung .....	48

4.3	Versuch einer tätigkeitsbasierten Definition .....	54
4.3.1	Handlungsspielraum vs. Regeleinhaltung als oberstes Gebot .....	55
4.3.2	Tätigkeitsbasierte Eingrenzung von Wissenschaftsmanagement in Deutschland? .....	59
4.4	Zusammenfassung und Fazit .....	59
	Literaturverzeichnis .....	61
<b>5.</b>	<b>Wer, wann, warum? Wege ins Wissenschaftsmanagement .....</b>	<b>65</b>
	<i>Julia Rathke &amp; Ester Höhle</i>	
5.1	Wissenschaftsmanager:innen in Deutschland: Wer sie sind und woher sie kommen .....	65
5.1.1	Studien- und Berufsabschlüsse .....	66
5.1.2	Berufliche Erfahrungen und Stationen .....	68
5.2	Entscheidung für das Wissenschaftsmanagement .....	73
5.2.1	Wissenschaftsmanagement als Karriereziel .....	73
5.2.2	Wege ins Wissenschaftsmanagement .....	77
5.2.3	Besondere Beweggründe .....	81
5.3	Qualifikationsanforderungen .....	84
5.4	Zusammenfassung und Ausblick .....	93
	Literaturverzeichnis .....	93
<b>6.</b>	<b>Berufswege im Wissenschaftsmanagement: Aufstieg, Arbeitsplatzsicherheit und Gehalt .....</b>	<b>95</b>
	<i>Ester Höhle &amp; René Krempkow</i>	
6.1	Karriereaspekte: Wichtigkeit und Realisation .....	96
6.2	Aufstiegsmöglichkeiten in Leitungspositionen .....	99
6.2.1	Verantwortungszunahme .....	102
6.2.2	Personalentwicklung .....	103
6.3	Arbeitsplatzsicherheit .....	105
6.4	Gehalt und finanzielle Nachteile .....	113
6.5	Zusammenfassung: Erfolgsfaktoren und Hindernisse .....	117
	Literaturverzeichnis .....	118



**7. Weiterbildung im Wissenschaftsmanagement: Was muss man wissen, über das Wissen? ..... 121**

*Kerstin Janson & Julia Rathke*

7.1	Wissenschaftsmanager:innen sind weiterbildungsaffin! .....	121
7.2	Welche Art von Weiterbildung ist für das Wissenschaftsmanagement interessant? .....	122
7.3	Welchen Nutzen hat Weiterbildung – im Allgemeinen und für die Karriere? .....	127
7.4	Kosten der Weiterbildung – wer zahlt das eigentlich an der Hochschule? .....	129
7.5	Weiterbildungsstudiengänge für das Wissenschaftsmanagement .....	132
7.6	Wer absolviert einen Weiterbildungsstudiengang im Wissenschaftsmanagement und warum? .....	137
7.7	Was bringt ein Weiterbildungsstudium für die Karriere – Entfristung, Gehaltssteigerung, Leitungspositionen – und sonst? .....	140
7.8	Warum entscheiden sich trotzdem viele gegen ein Weiterbildungsstudium? .....	142
7.9	Zusammenfassung .....	145
	Literaturverzeichnis .....	146

**8. Personalentwicklung im Wissenschafts- und Hochschulmanagement... 149**

*Julia Rathke & Kerstin Janson*

8.1	Stand der Personalentwicklung für das Wissenschaftsmanagement – eine Annäherung über die Weiterbildungsangebote .....	150
8.2	Stand der Personalentwicklung für das Wissenschaftsmanagement: Wissenschaftsmanagement als Zielgruppe in den Personalentwicklungskonzepten deutscher Universitäten .....	152
8.3	Abschließende Bewertung der Personalentwicklung für das Wissenschafts- und Hochschulmanagement .....	155
	Literaturverzeichnis .....	160

**9. Das Wissenschaftsmanagement vernetzt sich ..... 163**

*Ester Höhle & Kerstin Janson*

9.1	Netzwerke: Bekanntheit und Mitgliedschaft .....	165
9.2	Wer wird Mitglied in Netzwerken? .....	168

9.3	Selbstwahrnehmung und Identität der Wissenschaftsmanager:innen ...	171
9.3.1	Vorteile von Netzwerken .....	173
9.3.2	Wirkung auf das Wissenschaftssystem .....	174
9.4	Zusammenfassung und Überleitung zu den Lessons Learnt aus dem Transferworkshop.....	175
9.5	Transfer als Teil des Projekts: Der Transferworkshop „Netzwerke im Wissenschaftsmanagement“ .....	176
	Literaturverzeichnis .....	180
<b>10.</b>	<b>Hochschulmanagement als Schnittstelle: ein Ausblick.....</b>	<b>183</b>
	<i>Michael Hölscher</i>	
10.1	Hochschulmanagement als Stelle .....	183
10.2	... oder Hochschulmanagement als Aufgabe?.....	185
10.3	Hochschulmanagement zwischen Verwaltung und Wissenschaft .....	186
10.4	... und Hochschulmanagement als Karriereoption? .....	188
10.5	Versuch eines Fazits.....	189
	Literaturverzeichnis .....	194
	<b>Zu den Autor:innen .....</b>	<b>197</b>

# 1. Zu diesem Buch – anstelle eines Vorwortes

*René Krempkow*

In diesem Band werden zentrale Ergebnisse aus dem Projektverbund „KaWuM – Karrierewege und Qualifikationsanforderungen im Wissenschafts- und Hochschulmanagement“ vorgestellt. Die Teilprojekte in KaWuM erarbeiteten in den Jahren 2019 bis 2022 erstmals für Deutschland eine breite Bestandsaufnahme zum Wissenschafts- und Hochschulmanagement. Zentrale (Forschungs-)Fragen, die hierbei bearbeitet wurden, sind: Welche Bildungsabschlüsse und fachlichen Hintergründe haben die im Wissenschafts- und Hochschulmanagement Tätigen? Was kennzeichnet die Weiterbildung im Wissenschafts- und Hochschulmanagement? Welche Bedarfe gibt es hierfür bei den Wissenschaftsmanager:innen und aus Sicht von Personalverantwortlichen? Wie werden die vorhandenen Angebote angenommen und bewertet? Wie stark spielt das Wissenschafts- und Hochschulmanagement selbst eine Rolle bei der Weiterentwicklung von Wissenschaftseinrichtungen bzw. deren „Organisationswerdung“?

Methodisch wurden dabei verschiedene Ansätze integriert: Neben qualitativen Interviewergebnissen (aus dem Projekt KaWuM-ZENTRAL an der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer) wurden übersichtlich dargestellte Zahlen und Fakten aus der bundesweit repräsentativen Onlinebefragung gewonnen (aus dem Projekt KaWuM-SURVEY an der Humboldt-Universität zu Berlin) sowie zentrale Aspekte der Diskussion mit potenziellen Nutzer:innen der Ergebnisse ausgewertet (aus dem Projekt KaWuM-TRANSFER der IU – Internationalen Hochschule). Bei letzterem ist das Besondere, dass die Ergebnisse bereits mit Praktiker:innen diskutiert und handlungspraktische Empfehlungen entwickelt wurden. Dadurch konnten (Zwischen-)Ergebnisse zeitnah in Transfer-Workshops mit Expert:innen und Praktiker:innen einfließen, durch welche wiederum auch vertiefende Forschungshypothesen im Sinne eines zweiseitigen Transfers generiert und im Verbund bearbeitet wurden.

Die Erkenntnisse versprechen auch daher eine hohe Relevanz für Weiterentwicklungsmöglichkeiten sowohl bei (angehenden) Wissenschaftsmanager:innen als auch bei Personen mit Personal- und Weiterbildungsverantwortung in der Wissenschaft sowie für die Hochschulpolitik und Hochschul-/Wissenschaftsforschung. Darüber hinaus sind die Ergebnisse für alle relevant, die sich für das Wissenschaftsmanagement als mögliches künftiges Berufsfeld interessieren, d.h. insbesondere für ca. 500.000 Promovierende und Postdocs allein in Deutschland.

Kurzum: Dieser Band ist gedacht als (Einstiegs-)Lektüre für alle, die sich einen Überblick über das Berufsfeld schaffen wollen. Die Gliederung des Bandes folgt insgesamt grob einer Art „life cycle“ der Berufswegentscheidungen von Wissenschaftsmanager:innen. Neben diesem ersten Band gibt es einen zweiten Band:

Der zweite Band ist als Lektüre für alle gedacht, die eine noch umfassendere empirische Grundlage suchen, um noch tiefer in das Thema einzutauchen; und die z.B. die Weiterentwicklung und Professionalisierung des Berufsfeldes mitgestalten wollen, so Fachpolitiker in der Hochschul- und Wissenschaftspolitik, Vorstände und Aktive in Fachgesellschaften und Berufsverbänden.

In beiden Bänden ist es unser Ziel, die Beiträge zugleich allgemeinverständlich und wissenschaftlich fundiert formuliert zu haben. Hierbei liegt im ersten Band der Schwerpunkt stärker auf dem ersten Aspekt und im zweiten Band der Schwerpunkt stärker auf dem zweiten Aspekt. Inwieweit dies in den einzelnen Beiträgen gelungen ist, können Sie als Leser:innen am besten beurteilen. Wir würden uns in jedem Fall über Feedback freuen.<sup>1</sup>

Die hiermit vorgelegte Bestandsaufnahme zum Wissenschafts- und Hochschulmanagement in Deutschland wäre nicht möglich gewesen ohne die Förderung des zugrunde liegenden Projektverbundes KaWuM durch das Bundesministerium Bildung und Forschung (BMBF), dem wir hierfür danken.<sup>2</sup> Darüber hinaus möchten wir vor allem unseren Kooperationspartner:innen und den Netzwerken im Wissenschaftsmanagement sowie den Anbietern von Weiterbildungsstudiengängen im Hochschul- und Wissenschaftsmanagement sowie ganz besonders den Teilnehmer:innen unserer Erhebungen und Workshops danken, ohne die dieses Projekt nicht möglich gewesen wäre.

### **Fact Sheet KAWUM – Karrierewege und Qualifikationsanforderungen im Hochschul- und Wissenschaftsmanagement**

**Gefördert vom:** Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen der Förderlinie „Qualitätsentwicklungen in der Wissenschaft“

**Laufzeit:** 2019 – 2022

**Projekthomepage:** <https://kawum-online.de>

**Twitter (bzw. X)-Account:** @KawumProjekt

#### **Verbundprojekt dreier Teilprojekte:**

**1. Teilprojekt KaWuM ZENTRAL:** Zentralkoordination und qualitative Erhebungen. Leitung: Dr. Julia Rathke, Pädagogische Hochschule Ludwigsburg (ehemals Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer); Wissenschaftliche Beratung: Prof. Dr. Michael Hölscher, Deutsche Universität für Ver-

<sup>1</sup> Falls Sie uns in Zukunft nicht mehr über die derzeitigen Hochschulen erreichen sollten, kontaktieren Sie uns gern über den Verlag.

<sup>2</sup> Der Verbund wurde gefördert unter dem Förderkennzeichen 16PW18005.

waltungswissenschaften Speyer, und Prof. Dr. Susan Harris-Huermann, Pädagogische Hochschule Ludwigsburg (ehemals Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer)

**2. Teilprojekt KaWuM-SURVEY:** Survey, Konzeption, Durchführung und Auswertung der quantitativen Befragungen. Leitung: Dr. René Krempkow, IU – Internationale Hochschule (ehemals Humboldt-Universität zu Berlin)

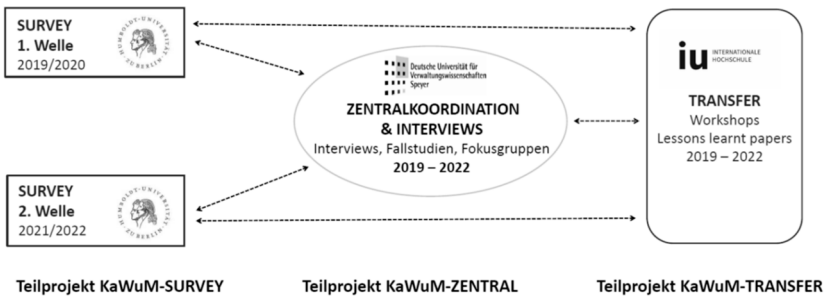
**3. Teilprojekt KaWuM-Transfer:** Projektbegleitender Transfer in Praxis und Politik. Leitung: Dr. Kerstin Janson, IU Internationale Hochschule

**Kooperationspartner:** Universität Speyer: Studiengang Wissenschaftsmanagement, Zentrum für Wissenschaftsmanagement Speyer – ZWM, Hochschule Osnabrück: Studiengang Hochschul- und Wissenschaftsmanagement, Universität Oldenburg: Studiengang Bildungs- und Wissenschaftsmanagement, Netzwerk Wissenschaftsmanagement – NWM, Netzwerk für Forschungs- und Transfermanagement – FORTRAMA, Hochschulforschungs-Nachwuchs-Netzwerk – HoFoNa in der Gesellschaft für Hochschulforschung – GfHf, Netzwerk für Personalentwicklung an Universitäten – UniNetzPE,

**Zentrale Fragen:**

- Wie sehen die Karrierewege der aktuell im Wissenschafts- und Hochschulmanagement Tätigen konkret aus?
- Inwiefern qualifizieren diese Personen sich (weiter)?
- Welche Kompetenzen besitzen sie nach eigener Einschätzung? Welche Bedarfe an Qualifikationen werden gesehen? Wie kann man diese erlangen?
- Wie stark spielt das Wissenschafts- und Hochschulmanagement selbst eine Rolle, nicht nur infolge vermehrter Aufgaben, sondern als Treiber der „Organisationswerdung“?

**Projektdesign:**





## 2. Über die Genese und Entwicklung von KaWuM

*Susan Harris-Huemmert*

Hochschulen von heute lassen sich kaum mit Hochschulen von vor 30 Jahren vergleichen. Es gibt inzwischen erheblich mehr Studierende, die in mannigfacher Hinsicht verwaltet werden müssen, inklusive Lehrorganisation, Prüfungen, Erstellung von Abschlusszeugnissen, -zertifikaten usw. Durch die Globalisierung und die digitalisierte Welt gibt es darüber hinaus wesentlich mehr wissenschaftliche Kooperation, was von Drittmittelgebern sehr gerne gesehen wird. Die Wissenschaft soll unabhängig vom Standort zusammenarbeiten, um die wichtigsten Fragen unserer Zeit anzugehen und mögliche Lösungen oder zumindest Entwicklungen hervorzu bringen. Um ihre Hochschulen optimal zu führen, benötigen Leitungen deshalb gute Supportteams, die wir in unserem Buch als das Wissenschaftsmanagement bezeichnen (zu einer ausführlichen Definition siehe Kapitel 3). Wissenschaftsmanager:innen mögen zwar in unterschiedlichen Bereichen an Hochschulen zu finden sein, aber ein Aspekt vereint sie, denn sie arbeiten alle strategisch, d.h. sie unterstützen die Entwicklung von Lehre, Forschung und auch Administration. In diesem Buch wollen wir den Blick insbesondere denjenigen zuwenden, die an Hochschulen in diesem Bereich arbeiten, denn das wissenschaftliche Projekt KaWuM, welches über drei Jahre vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert wurde, untersuchte die Karrierewege und Qualifikationsanforderungen von Personen, die im Wissenschaftsmanagement arbeiten.

Literatur zu Forschungsmethoden gibt es reichlich (z.B. Buchanan/Bryman 2016; Walliman 2011), und es gibt Abertausende von Veröffentlichungen, die die Ergebnisse empirischer Forschung vorstellen. Es gibt jedoch kaum Studien, die sich detailliert mit der Entstehung und Entwicklung eines Forschungsprojekts in seiner Anfangsphase befassen, d.h. mit der Phase, die entweder der Einreichung eines größeren Antrags vorausgeht oder mit der Zeit nach der ersten Bewilligung, wenn ein Förderantrag zwar positiv begutachtet und grundsätzlich angenommen wurde, aber noch eine gewisse Überarbeitung benötigt, bevor die Gelder endgültig vom Fördermittelgeber an die Forschungsgruppe bewilligt werden können. Dieses Kapitel zielt daher darauf ab, einen Teil dieser wahrgenommenen Forschungslücke zu schließen und darzustellen, wie aus einer anfänglichen Idee und dem Zusammenkommen mehrerer Wissenschaftler:innen mit unterschiedlichen Backgrounds ein Antrag und schlussendlich ein Forschungsprojekt und ein Team wurde. Es ergänzt auch das Bild der gesamten KaWuM-Forschungskooperation, von der einige Ergebnisse bereits veröffentlicht wurden und die für diejenigen von Bedeutung sein könnten, die eine Beteiligung an einer kollaborativen Forschung in Erwägung ziehen.

Insbesondere bietet sie eine Form der Beobachtung, die Sikes/Potts (2008, S. 144) in ihrer Arbeit über Bildungsforschung als Insider-/Outsider-Perspektive bezeichnen. Als Verfasserin dieses Kapitels setze ich zwei Hüte auf. Zunächst bin

ich Insider (emische Perspektive), denn ich bin Mitinitiatorin von KaWuM und hatte die spätere Projektkoordination inne. Zweitens bin ich heute mehr Outsider (etische Perspektive), da ich während des Projekts (konkret: Ende 2020) von einer aktiven Rolle im Kernteam in einer beratenden Rolle umgestiegen bin. Daher blicke ich nun mit etwas mehr Distanz auf die Zeit, als wir das Projekt gemeinsam entwickelt haben. Dabei stütze ich mich auf Dokumente und Aufzeichnungen, die in der Anfangsphase des Projekts zusammengestellt wurden. In den Fällen, in denen keine ergänzenden Informationen verfügbar sind, stütze ich mich auf die Erinnerung, jedoch in Verbindung mit den drei anderen Mitgründern des Projektes. Die Inhalte wurden im Voraus mit diesem Kernteam geteilt, um meine Aussagen zu überprüfen. Ich möchte mich daher bei Prof. Dr. Michael Hölscher, Dr. René Krempkow und Dr. Kerstin Janson für ihre Unterstützung hierbei ganz herzlich bedanken.

Da diese dreijährige Forschungskollaboration (2019-2022) zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Buches inzwischen zur Vergangenheit gehört, erscheint es angebracht, diese besondere Form des akademischen Rückblicks vorzunehmen, der hoffentlich etwas Licht auf den Gesamtprozess wirft und anderen Interessierten ein besseres Verständnis dafür ermöglicht, wie Forschungskollaborationen dieser Art zustande kommen und vorbereitet werden. In den folgenden Kapiteln wird ein Einblick gegeben, wie und mit welchen theoretischen Ansätzen und Methoden die erarbeiteten Forschungsfragen später untersucht wurden. Obwohl sich unsere Forschung mit der Untersuchung der Karrierewege und Qualifikationsanforderungen von Wissenschafts- und Hochschulmanager:innen befasst hat, müssen wir auch die Karrierewege der oben genannten Projektgründer untersuchen, da einige der späteren Forschungsfragen in direktem Zusammenhang mit ihren eigenen Interessen, akademischen und beruflichen Karrierewegen und Beschäftigungspositionen in der Gegenwart und Vergangenheit stehen.

## **2.1 Eine Kollaboration mit großem K**

Die Wege, die zu neuen Forschungskollaborationen führen, sind vielfältig, möglicherweise kurios und manchmal das Ergebnis eines glücklichen Zufalls, z.B. eines zufälligen Treffens auf einer Tagung oder eines Austauschs bei einer Tasse Kaffee in der Nähe der Kaffeemaschine der Fakultät. Häufig sind diese Wege auch das Ergebnis von Vorstellungen durch andere (Netzwerke), oder sie können ihren Ursprung in einer früheren Zusammenarbeit haben, z.B. wenn man als gemeinsame Herausgeber oder Redakteure einer wissenschaftlichen Zeitschrift zusammenarbeitet. Die Motivation zur Teilnahme an einer Forschungskollaboration ist von Forscher:in zu Forscher:in und auch von Disziplin zu Disziplin unterschiedlich (Lewis et al. 2012, S. 693-708). Diese Autoren erinnern uns daran, dass es hilfreich ist, zwischen einer eher fließenden und ausdrucksstarken Kollaboration mit einem kleinen k (z.B. Diskussion, wissenschaftlicher Austausch) und einer konkreteren und instrumentellen Zusammenarbeit mit einem großen K (z.B. offizielle Zusammenarbeit im Rahmen eines Drittmittelprojekts) zu unterscheiden. Interessanterweise zeigt ihre Untersuchung, dass es innerhalb der akademischen Gemeinschaft weitaus



mehr Zusammenarbeit mit kleinem k als mit großem K gibt, obwohl man erwarten könnte, dass dies anders sei, da die Zusammenarbeit mit großem K einen größeren Aufwand erfordert, in der Regel die Zusammenarbeit mit mehreren Interessengruppen, die Akquisition von Drittmitteln usw. Die Verwendung dieser theoretischen Perspektive wird zeigen, wo die jeweiligen Projektpartner zu Beginn des KaWuM-Projekts standen und was ihre Beweggründe für eine spätere Zusammenarbeit in der Kategorie K waren.

### 2.1.1 Die vier KaWuM Gründer:innen

Nach seinem Studium der Kulturwissenschaften, Soziologie und Philosophie an den Universitäten Bremen und Leipzig promovierte Michael Hoelscher 2006 an der FU Berlin mit einer Arbeit über die Einstellungen der Bürgerinnen und Bürger zu unterschiedlichen Wirtschaftskulturen in der inzwischen erweiterten Europäischen Union. Es folgten Postdoc-Stellen in Halle-Wittenberg, Oxford und Heidelberg und eine Habilitation (2016), die sich mit einem internationalen Vergleich von Hochschulsystemen entlang der Spielarten des Kapitalismus befasste (Hoelscher 2016). Im April 2015 übernahm Michael den Lehrstuhl für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften in Speyer (DUV). Fünf Monate später stieß ich als Postdoktorandin zu seinem damals noch kleinen Team in Speyer. Unsere Wege hatten sich kurz zuvor an der University of Oxford gekreuzt, wo ich in den Jahren 2005-2009 promovierte und Michael als Postdoc von 2006-2008 tätig war. Damals kannten wir uns allerdings nur flüchtig, da Michaels Arbeitsgebiet in einem anderen Bereich lag als meines und er außerdem in seiner akademischen Karriere schon weiter fortgeschritten war.

Bereits vor seiner Professur hatte Michael in verschiedenen Forschungsprojekten gearbeitet hatte. 2018 erhielt er den Bescheid, dass der von ihm für Speyer gestellte Antrag auf Förderung als *Innovative Hochschule* bewilligt wurde, was nun bedeutete, dass Speyer eine beträchtliche Summe an Drittmitteln von Bund und Land (3 Mio. €) erhalten würde. Dies war die erste große erfolgreiche Forschungskollaboration unter seiner Leitung in Speyer und wurde mit viel Lob bedacht, da nur wenige Anträge in dieser Förderlinie erfolgreich waren. Parallel dazu hatte Michael festgestellt, dass es gut sein könnte, eine Art Panelstudie über die Verwaltung und das Management von Hochschulen einzurichten. Obwohl bereits einige Arbeiten zum Wandel des akademischen Berufs durchgeführt wurden (Neusel et al. 2014), stellte er fest, dass aus Sicht der Verwaltung nur wenig bekannt war. Wie sahen Administrator:innen ihre Position innerhalb der Hochschule? Wie beurteilten sie den Einfluss des New Public Management? Dies könnte eine interessante Forschungsfragestellung sein.

Nach meinem Studium der Germanistik, Französisch und Pädagogik (Universitäten Manchester, Regensburg und Oxford) begann ich meine akademische Laufbahn mit einer Tätigkeit als Englischdozentin an der Universität Regensburg (1986-88). Ich kehrte im Herbst 1988 ins Vereinigte Königreich zurück, um eine Stelle im Verlagswesen anzutreten. Es folgten 1993-2005 eine Zeit der Selbstständigkeit als

Buchproduzentin (wieder in Deutschland), Stellen als Englischlehrerin und eine Familienpause, bevor mir klar wurde, dass ich in die Wissenschaft zurückkehren wollte. Im Herbst 2005 nahm ich folglich meine Doktorarbeit am Department of Education der Universität Oxford auf. Mein Forschungsschwerpunkt lag in der konstruktivistischen qualitativen Sozialforschung, und in meiner Promotion untersuchte ich die Arbeit deutscher Evaluator:innen im Hochschulbereich mit Hilfe der Fallstudienmethode, der Dokumentenanalyse und halbstrukturierter Interviews (Harris-Huemmert 2011). In Oxford hatte ich auch an weiteren Forschungsprojekten teilgenommen und war dort mit der Durchführung von Projekten beauftragt worden, von denen eines später für KaWuM von Bedeutung werden sollte: die von John Fell finanzierte Forschungsstudie „Next Generation of Social Scientists“ (NGSS). Dabei handelte es sich um eine qualitative Panelstudie über die Identitäten von Nachwuchswissenschaftler:innen in den Sozialwissenschaften (ECAs – early career academics) unter der Leitung von Prof. Dr. Lynn McAlpine, die bereits ähnliche Arbeiten in Kanada durchgeführt hatte. In dieser Studie, die die akademische Identität und den Werdegang ECAs über längere Zeit untersuchte, setzten wir verschiedene qualitative Instrumente ein, um zu erforschen, wie sie mit Übergängen und verschiedenen Stadien ihrer Laufbahn zurechtkommen.

Nach Promotionsabschluss wechselte ich 2010 familiär bedingt zunächst in das Qualitätsmanagement der Universität Bamberg und dann 2011 an die Universität Würzburg. Dort hatte ich die Aufgabe, die Universität auf die Systemakkreditierung vorzubereiten, was bedeutete, dass ich mich durch die gesamte Einrichtung bewegen und mit ihr austauschen musste. Diese Erfahrung sollte sich als äußerst nützlich für mein Verständnis von Verwaltungsprozessen und des Qualitätsmanagements per se erweisen (denn viele Gesprächspartner:innen waren in diesem Bereich tätig), aber auch im Hinblick auf die Interpretation der vielfältigen Kulturen und Identitäten, die selbst innerhalb der Verwaltung, aber auch innerhalb des Lehr- und Forschungspersonals insgesamt existieren. In dieser Zeit habe ich meine wissenschaftliche Arbeit durch Veröffentlichungen in Fachzeitschriften fortgesetzt (Hopwood et al. 2011; Alexander et al. 2014; Harris-Huemmert et al. 2014; Harris-Huemmert 2015; Harris-Huemmert et al. 2015) und wurde 2012 zur stellvertretenden Vorsitzenden des Arbeitskreises Hochschulen der Deutschen Gesellschaft für Evaluation (DeGEval) gewählt.

Wie Michael, hat René Krempkow Soziologie, aber auch Kommunikationswissenschaft und Psychologie studiert. Er promovierte an der TU Dresden mit einer soziologischen Dissertation zu Leistungsbewertung und Leistungsanreizen in der Hochschullehre (Krempkow 2005), in der er theoretische, quantitative und qualitative empirische Ansätze miteinander verknüpfte. René hatte umfangreiche Erfahrungen im Hochschulsektor gesammelt, indem er in verschiedenen administrativen Positionen im Qualitätsmanagement für eine Reihe von Universitäten gearbeitet hatte. 2018 befand er sich selber in einer interessanten Phase seiner Karriere, als er von seiner Rolle als Leiter des Hochschulmanagements am HIS-Institut für Hochschulentwicklung an die Humboldt-Universität zu Berlin wechselte, wo er bereits zuvor

als Projektleiter Absolventenstudien und wissenschaftlicher Referent für Qualitätsmanagement gearbeitet hatte. René hatte einige Forschungsprojekte durchgeführt, so insbesondere zu Studierenden und Absolvent:innen (z.B. Krempkow 2008, 2020) sowie zu Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern (z.B. BuWiN 2008; Krempkow 2021 oder Krempkow 2005). René war nicht nur schon länger mit Michael Hölscher bekannt, sondern auch wir kannten uns persönlich seit vielen Jahren, durch die langjährige Mitgliedschaft in der Deutschen Gesellschaft für Evaluation (DeGEval) sowie in der Gesellschaft für Hochschulforschung (GfHf), dessen 2. Vorsitzender René mehrere Jahre war. Außerdem sind wir gemeinsam Herausgeber der Zeitschrift *Qualität in der Wissenschaft* (QiW) und hatten an einigen Aufsätzen und Ausgaben der Zeitschrift mitgearbeitet. Im Jahr 2017 hatten Michael und René begonnen, über die Möglichkeit zu diskutieren, eine Art Trainingsprogramm in sozialwissenschaftlichen empirischen Methoden für diejenigen, die im Wissenschaftsmanagement arbeiten, zu etablieren, da das Thema der zunehmenden Professionalisierung in diesem Sektor auch sie beschäftigte.

René hatte bereits eine ähnliche Forschungs idee wie das spätere KaWuM-Projekt mit Dr. Kerstin Janson besprochen, die als Forschungsreferentin für die Internationale Hochschule (IU) am Standort Bremen tätig war. Kerstin hat an der Universität Flensburg den bi-nationalen Studiengang „Betriebliche Bildung und Management“ studiert und dort schon ihre Masterarbeit in Kooperation mit dem Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) zu einem Hochschulthema („Hochschulbindung durch Student Services“) verfasst. Nach einem Praktikum im Wissenschaftsmanagement an der University of Sydney begann sie 2004 als Doktorandin bei Prof. Dr. Ulrich Teichler am INCHER-Kassel. Während ihrer Tätigkeit dort hatte sie sich mit akademischen Karrieren und Alumni beschäftigt und u.a. an der Studie „Wege zur Professur“ mitgearbeitet und 2013 ihre Dissertation über die Bedeutung und Wirkung von Absolventenstudien auf die Hochschulentwicklung abgeschlossen. Sie verfügte daher über einen breiten Überblick über den Hochschulsektor. Außerdem ist sie eine von zwei Gründerinnen des Hochschulforschungsnachwuchsnetzwerks (HoFoNa) und war in dieser Rolle auch Vorstandsmitglied der GfHf. Als Forschungsreferentin ist sie Mitglied im NWM und FORTRAMA und gehörte zum Kreis derer, die die KaWuM später untersuchen sollte. Unsere Wege hatten sich bereits gelegentlich gekreuzt, da sie an einigen Sitzungen des AK Hochschulen der DeGEval teilgenommen hatte und wir uns von Tagungen her kannten.

2017 hatten René und Kerstin einen Förderantrag für den Stifterverband verfasst, in dem sie vorschlugen, die Arbeitswelt von Hochschul- und Wissenschaftsmanagern zu erforschen, insbesondere im Hinblick darauf, ob sich diese Personalgruppe zu einer „Profession“ entwickelt oder ob sie die Tätigkeit im Wissenschaftsmanagement als eine Art Plan B aufnimmt. Auch eine Tagung im Jahr 2016, die gemeinsam von der Gesellschaft für Hochschulforschung (GfHf), der Deutschen Gesellschaft für Evaluation (DeGEval), der Deutschen Gesellschaft für Wissenschaftsentwicklung und Online-Learning (DGWF) und der Deutschen Gesellschaft für Hochschulpädagogik (dghd) veranstaltet wurde, hatte das Problem aufgegriffen,

dass Hochschulforscherinnen und -forscher innerhalb der Community etwas selten positioniert seien, sozusagen zwischen Baum und Borke, mit einer unklaren disziplinären Identität. Viele dieser Forscher:innen würden später in ihrer Karriere Wissenschaftsmanager:innen werden, daher waren diese jüngeren Forschenden – häufig Mitglied im HoFoNA-Hochschulforschernetzwerk – eine Gruppe von Stakeholdern, die sie in ihre Forschung einbeziehen wollten. Kerstin und René, beide ehemalige HoFoNa-Mitglieder, waren außerdem neugierig, was aus den ehemaligen HoFoNas geworden war, und wollten zudem eine Status-quo-Analyse des deutschen Netzwerks der Wissenschaftsmanager (NWM) durchführen, um herauszufinden, welche Kompetenzen die NWMs ihrer Meinung nach benötigen und ob sie genügend Möglichkeiten erhalten, diese Kompetenzen zu erwerben. Aufgrund des Arbeitgeberwechsels von René kam dieser bereits befürwortete Forschungsvorschlag jedoch nicht zur Umsetzung. In Bezug auf unsere Forschungspräferenzen erschien es damals, dass jeder von uns entweder Arbeits- und/oder Forschungserfahrungen gesammelt hatte, die in eine Form der gemeinsamen Zusammenarbeit einfließen konnten.

### **2.1.2 Erste Schritte bei der GfHf Jahrestagung in Speyer**

2017/2018 organisierte ich zusammen mit Michael die 13. Jahrestagung der Gesellschaft für Hochschulforschung (GfHf) an der DUV Speyer (12.-13. April). Das Tagungsthema widmete sich dem Begriff des Ortes und des Raumes in der Hochschulbildung, der auf vielfältige Weise sowohl physisch als auch metaphorisch interpretiert werden kann (Hoelscher/Harris-Huermann 2019). Dies könnte also auch bedeuten, wie wir über den Ort und die Arbeit der Beschäftigten an den Hochschulen denken. Auch andere hatten sich mit der Rolle und dem Zweck der verschiedenen Arten von Personal im Hochschulbereich befasst. Im Jahr 2014 hatte der Wissenschaftsrat (WR) ein Gutachten veröffentlicht, in dem er seine eigene Haltung zur Verortung von Beschäftigten in der Verwaltung, insbesondere in der *akademischen* Verwaltung, darlegte und aufführte, welche Bereiche der Hochschulforschung seiner Meinung nach ausbaufähig wären. Der WR sah einen zunehmenden Bedarf an evidenzbasierten Daten, die prognostische Aussagen zu Veränderungsprozessen im Hochschulbereich unter Berücksichtigung verschiedener Stakeholder-Perspektiven unterstützen könnten (WR 2014, S. 10). Das Qualitätsmanagement beispielsweise war ein Bereich, der sich zu dieser Zeit stark ausweitete: Viele Hochschulen bauten ihre Qualitätsmanagementsysteme aus und beantragten die Systemakkreditierung. Der DeGEval AK Hochschulen selbst war einer der Akteure, die feststellten, welche Forschungsbereiche vertieft werden sollten. Unsere eigene Frühjahrstagung im Jahr 2016 hatte sich beispielsweise mit der Rolle der sogenannten Drittraumakteure (third space) befasst (Pohlenz et al. 2017).

Um die Entwicklung der Hochschulforschung zu fördern, hatte das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) beschlossen, Fördermittel mit einem Schwerpunkt auf Hochschulforschung bereitzustellen. Am 21. März 2018 wurden Details zu einer neuen Forschungslinie veröffentlicht. Der Zeitpunkt war günstig, denn die gesamte deutsche Hochschulforschungs-Community stand kurz davor,

in Speyer zur GfHf-Tagung zusammenzukommen. Knapp drei Wochen später, am 12. April 2018, trafen Michael, René und ich uns nach dem ersten Tag der GfHf-Tagung zu einem griechischen Essen, um diese Förderlinie zu besprechen und zu überlegen, welche Forschungsbereiche wir für sinnvoll erachten. Wir spielten mit verschiedenen Ideen, von denen uns viele relevant erschienen. Auf jeden Fall wollten wir alle sinnvoll, auf unseren vorhandenen Fähigkeiten aufbauen und unsere Erfahrungen bündeln. Die Frage lautete also: Worauf sollten wir uns bei unserer Forschung konzentrieren, und zweitens: Wer sollte was, wo, wie viel und mit welchen Methoden tun?

Die Antwort auf die erste Frage war relativ leicht zu finden. Wir beschlossen, dass sich unser Projekt auf die Wissenschaftsmanager:innen konzentrieren sollte. Da der deutsche Begriff noch nicht klar definiert war (Kehm et al. 2010; Banscheraus et al. 2017), könnte ein Ergebnis unserer eigenen Forschung darin bestehen, zu einem differenzierteren Verständnis des Begriffs im deutschen Hochschulkontext zu gelangen. Zweitens: Obwohl einige Beschäftigungsbereiche im Hochschulkontext im Hinblick auf ihre Qualifikationen und Karrierewege leicht zu definieren sind (z.B. vom Master zum Doktoranden zum Postdoc zum Professor), gab es größere Wissenslücken darüber, wie Mitarbeiter:innen im Wissenschaftsmanagement in ihre Positionen kommen und wie sich ihre Karrieren dann im Laufe der Zeit entwickeln. Es gab nur unzureichende Kenntnisse über Hochschulmanager:innen, ihre Identität und ihre Motivation, in diesem Bereich zu arbeiten, und darüber, wie dieses Hochschulpersonal vorankommt oder vom System in irgendeiner definierten Weise unterstützt wird.

Die zweite Frage, wer was und wie im Rahmen des vorgeschlagenen Forschungsprojekts tun sollte, war ein größeres Rätsel. Wie bereits erwähnt, waren die meisten in unserem Gründungsteam in ihrer bisherigen Forschung hauptsächlich quantitativ orientiert, während ich von einem konstruktivistischen Paradigma ausging und qualitative Methoden bevorzugte. Obwohl mir die Antwort ziemlich einfach erschien, z.B., dass jede Kollaboration mit einem großen K zwischen uns beide Arten von Daten unter Verwendung eines gemischten Methodenansatzes umfassen sollte, mussten wir einen gemeinsamen Ansatz erst finden. Meinem Vorschlag z.B. spezifische Fallstudien, Dokumentationsanalysen von Trainingsprogrammen, Fokusgruppen und Interviews mit verschiedenen Arten von Stakeholdern einzusetzen, und dass die Ergebnisse einer ersten quantitativen Erhebung sinnvollerweise in eine nächste qualitative Phase einfließen könnten, konnten aber alle zustimmen. Beide Arten von Daten sollten sich gegenseitig ergänzen, wobei die eine Art in die andere auf komplementäre Weise einfließen sollte.

Da es üblich ist, dass größere Forschungskollaborationen professoral wissenschaftlich geleitet werden, vereinbarten wir, dass Speyer die Projektleitung übernehmen und für die gesamte qualitative Forschung verantwortlich sein würde. René würde den quantitativen Teil in Berlin übernehmen. Wir griffen die Idee auf, Mitglieder verschiedener Netzwerke wie dem NWM und dem HoFoNa in die erste quantitative Erhebung einzubeziehen, da Kerstin wie auch René als Mitglied des NWM und Kerstin zudem als Gründerin des HoFoNa über gute Verbindungen zu

diesen verfügten. Ich konnte eine zusätzliche Datenbasis aus dem DeGEval-Arbeitskreis Hochschule beisteuern, in dem eine Reihe von Mitarbeitern im Qualitätsmanagement tätig sind. Neben Gesprächen mit Studierenden des MPA-Studiengangs Wissenschaftsmanagement in Speyer dachten wir auch an die Einbeziehung von Studierenden/Absolventen der Universität Oldenburg und der Fachhochschule Osnabrück, die beide ähnliche Studiengänge wie die Speyerer MPA anbieten. Als Vorstandsmitglied konnte Michael außerdem den Kontakt zum ZWM herstellen, das sich auf dem gleichen Campus wie die DUV Speyer befindet und seit vielen Jahren zahlreiche Weiterbildungskurse für akademische Verwalter und Manager anbietet.

### **2.1.3 Wir werden KaWuM: die erste Antragsphase**

In den Wochen nach unserem ersten Treffen in Speyer begannen sich die Ziele des Projekts zu konkretisieren, und wir fingen an, die erforderlichen Materialien zusammenzustellen. Wie bei BMBF-Ausschreibungen üblich, gehörte dazu zentral die Projektskizze, ein fünfzehnseitiges Dokument, das die Projektteilnehmer, die Forschungsziele, den theoretischen Hintergrund, die Methoden, die ungefähren Kosten und den Personalbedarf umreißen sollte. Zu den Anforderungen gehörte auch eine Übersicht über die internationale Forschung, die ich übernahm. Das qualitative Teilprojekt wurde näher ausgearbeitet und wir feilten weiter an den Forschungsfragen und insbesondere an den quantitativen Aspekten. Rückblickend auf die heutige digitalisierte Hochschulwelt erscheinen unsere Anfänge eher antiquiert, da wir uns entweder per E-Mail oder per Telefonkonferenz austauschten, denn der Start von KaWuM lag noch vor der starken Verbreitung von Zoom, Webex oder MS Teams, die später zum festen Bestandteil unseres Wissensaustausches werden sollten.

Da wir uns dem Mixed-Methods-Ansatz verschrieben hatten, kam die Idee einer Sandwich-Struktur auf, d.h. zwei quantitative Erhebungen, die von René an der Humboldt-Universität durchgeführt wurden, sollten in der Start- und Endphase des Projekts Daten sammeln. Die Füllung des Sandwiches würde ich mit den qualitativen Daten liefern, die in Speyer gegen Mitte des Projekts erhoben werden sollten. Michael würde die übergreifende, beratende Verantwortung übernehmen, während ich die operative Koordination des Verbundes sowie die Verantwortung für die qualitativen Teile innehaben würde.

Bei allen staatlich geförderten Forschungsprojekten dieser Art ist es eine zentrale Forderung, dass der Wissenstransfer festgelegt wird, um zu zeigen, wie die Ergebnisse kommuniziert werden sollen, denn was nützt die Forschung, wenn die Ergebnisse nicht nach außen hervordringen? In Förderanträgen wird häufig angegeben, dass das Projekt gegen oder am Ende Ergebnisse in Form von Veröffentlichungen, Konferenzberichten, Blogs usw. hervorbringen wird. In Diskussion mit Frank Ziegele, Mitautor der Leitlinien für eine ertragreiche Kooperation zwischen Hochschulforschung und Hochschulmanagement, entstand die Idee eines eigenen Transferprojektes, das Kerstin übernehmen sollte. Die Idee war, von Anfang an mit unseren verschiedenen Stakeholdern und der breiten Öffentlichkeit in Kontakt zu treten, so dass wir, sobald Ergebnisse vorlagen oder sogar während der Entwicklung

von Projektteilen, diese in die Community transferieren, aber auch ihre Anregungen in die laufende Arbeit einbringen könnten. Der Transfer sollte ein integraler Bestandteil des Projekts sein und mit den weiteren Teilprojekten in Berlin und Speyer fortwährend zusammenarbeiten.

Um dies zu erreichen, identifizierten wir vier Hauptgruppen von Akteuren, mit denen wir in bestimmten Phasen des Projekts Workshops durchführen wollten. Im ersten Workshop (Juni 2020) wollten wir uns mit den Netzwerken austauschen. Der zweite Workshop (Juni 2021) sollte sich mit der Personalentwicklung befassen, wobei wir uns auf die Ergebnisse von Interviews und Fallstudien stützen und daher mit Mitarbeiter:innen der Personalentwicklung sprechen wollten. Der dritte Workshop (Februar 2022) würde Stakeholder aus Politik und Hochschule einbeziehen, wo wir einige der Daten der zweiten quantitativen Welle präsentieren würden (aber nicht ausschließlich quantitativ). Der finale Workshop zum Thema Curriculumsentwicklung (März 2022) würde Leitungen von Studiengängen und anderen Kursen einladen, um zu diskutieren, wie unsere Ergebnisse für die Inhalte/Strukturen ihrer und anderer Kurse im Hochschulmanagement von Nutzen sein könnten. Am Ende des Projekts würde eine öffentliche Abschlussstagung stattfinden. Dies wären jedoch nicht die einzigen Teile von Kerstins Projekt. Über die üblichen Veröffentlichungen oder Tagungspräsentationen hinaus sollte jeder dieser Workshops zu einem so genannten Lessons-Learned-Papier führen, in dem wir Empfehlungen für politische oder andere Implikationen noch vor Projektabschluss formulieren würden. Veröffentlichungen und andere akademische Ergebnisse würden selbstverständlich neben diesen offiziellen Teilen fortgesetzt.

Wer auf die eigene Forschung aufmerksam machen möchte, weiß, dass es recht nützlich sein kann, ein griffiges Akronym zu finden, und hier hatten wir unseren eigenen Heureka-Moment. Beim Herumspielen mit den Begriffen **K**arrierewege, **W**issenschaftsmanagement und **H**ochschul-**M**anagement bildete sich in unserem Kopf eine explosive Mischung – KaWuM, die ein wenig an Lichtensteins berühmtes Pop-Kunstwerk *Ka-Booom* erinnerte. Der Name war ungewöhnlich, auffällig und einprägsam. Später sollten wir erfahren, dass wir den inoffiziellen Preis für das beste Akronym in der Gruppe der 15 letztendlich genehmigten Projekten gewonnen hatten.

Obwohl es in der Vergangenheit verschiedene Studien über das Wissenschaftsmanagement gab, die im nächsten Kapitel behandelt werden, wurde uns aufgrund der relativen Unschärfe unseres Forschungsgegenstandes klar, dass wir unsere Netze ziemlich weit auswerfen mussten, um so viele Arten von Wissenschaftsmanagern wie möglich zu erfassen, z.B. um die verschiedenen Beschäftigungsbereiche einzubeziehen, in denen sie arbeiteten, z.B. im Qualitätsmanagement, in internationalen Büros, als Referent:innen der Hochschulleitung, in der Studierendenberatung und -verwaltung, als Forschungsreferent:innen usw. Da einige Beschäftigungsbereiche im Wissenschaftsmanagement bereits durch offizielle Netzwerke vertreten waren, wollten wir auch diese um ihre Teilnahme bitten. Wir haben daher Netzwerke wie das Netzwerk Forschungs- und Transfermanagement – FOR-

TRAMA – und das Netzwerk Wissenschaftsmanagement – NWM – um ihre Teilnahme an der Studie gebeten.

Da Michael und ich beide in der Lehre des Speyerer MPA-Programms tätig waren, wollten wir auf alle Fälle die Stimmen derjenigen einfangen, die sich für einen spezialisierten Abschluss im Wissenschaftsmanagement entschieden hatten, also unserer Studierenden in Speyer. Zwei weitere Institutionen, die Universität Oldenburg und die Fachhochschule Osnabrück, sollten ebenfalls um eine Beteiligung der Studierenden gebeten werden, da ihre Studiengänge, wie auch der Speyerer Studiengang, bereits eine beträchtliche Anzahl von Alumni aufwiesen.

Als eines der wichtigsten Ausbildungszentren für den Hochschulbereich auf dem Campus der Universität Speyer war es naheliegend, das Zentrum für Hochschulmanagement (ZWM) als Kooperationspartner einzubeziehen, da wir untersuchen wollten, wie sich das Trainingsangebot des ZWM im Laufe der Zeit verändert hat, was auch Aufschluss über die Identität, Rolle und die Bedürfnisse des Wissenschaftsmanagements insgesamt geben würde. Wir beschlossen auch, dass Trainer:innen, die in der Vergangenheit für das ZWM gearbeitet hatten, befragt werden sollten.

Nach umfassenden Diskussionen waren wir nun in der Lage, die Forschungsfragen für die Projektskizze zu formulieren:

- Wie sehen die Karrierewege der aktuell im Wissenschafts- und Hochschulmanagement Tätigen konkret aus? Ist z.B. die Beschäftigung in diesen Querschnittsfunktionen der Hochschule ein Plan B, als Alternative zur Wissenschaft (Plan A)?
- Inwiefern qualifizieren diese Personen sich (weiter)? Sind sie auf dem Weg zu einer Professionalisierung?
- Welche Kompetenzen besitzen die Wissenschafts- und Hochschulmanager:innen, und welche zukünftigen Bedarfe an Qualifikationen werden gesehen? Wie kann man diese erlangen?
- Wie stark spielt das Wissenschafts- und Hochschulmanagement selbst eine Rolle nicht nur *infolge* vermehrter Aufgaben, sondern als *Treiber* der „Organisationswerdung“? Wie haben sich Hochschulen mit einem ausgeprägten Wissenschaftsmanagement gegenüber Hochschulen ohne eine solche institutionalisierte Kompetenz entwickelt?



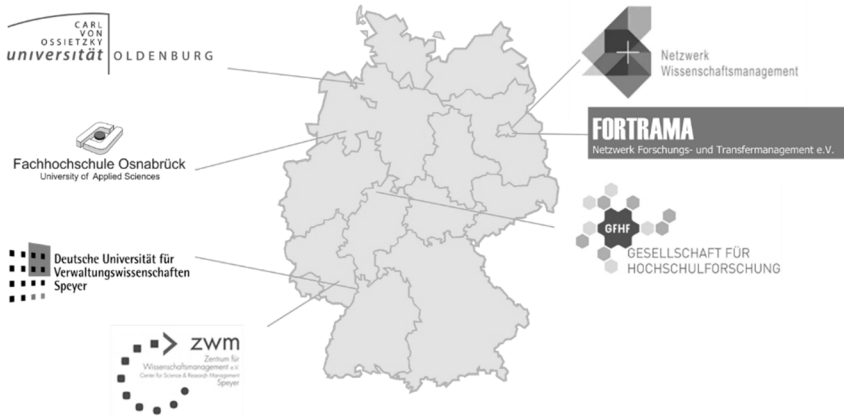


Abbildung 2.1: KaWuM Kooperationspartner

## 2.2 Bildung von assoziierten Partnerschaften

Nachdem wir festgelegt hatten, welche Weiterbildungsstudiengänge wir einbeziehen wollten, setzten wir uns mit den jeweiligen Studiengangsleitungen in Verbindung, um sie über unser Forschungsvorhaben zu informieren und sie zur Teilnahme einzuladen. Zu diesem Zeitpunkt brauchten wir von ihnen nur Absichtserklärungen (LoIs – letters of intent), in denen sie ihre grundsätzliche Bereitschaft bekundeten, im Projekt involviert zu werden. Dazu brauchten wir jedoch bereits einen klaren Plan darüber, welche Daten wir benötigten, welche Instrumente wir einsetzen wollten, welche Akteure wir befragen wollten und wie die Daten gespeichert werden sollten usw.

Die Universität Oldenburg und die Hochschule Osnabrück wurden Projektasoziierte. Aufgrund datenschutzrechtlicher Bedenken wollten diese zwei Hochschulen selbst den Kontakt zu ihren Studierenden aufnehmen. Da wir verschiedene Arten von Daten benötigten, erforderte dies weitere Diskussionen und Klärungen sowohl in Speyer als auch in Berlin, da die Daten an diesen zwei Institutionen verarbeitet werden würden. Außerdem benötigten wir LoIs von den verschiedenen Netzwerkvorständen (NWM, FORTRAMA, GfHF), die weitere assoziierte Partner sein sollten.

Auch die Zusammenarbeit mit dem ZWM musste geklärt werden, wobei es durch einen Veränderungsprozess mit neuer Leitung zu einer gewissen Verzögerung kam. Zunächst wollten wir eine Dokumentenanalyse des Trainingsangebots der letzten 10 Jahre durchführen, von der wir uns erhofften, dass sie Aufschluss darüber geben würde, wie sich das Wissenschaftsmanagement im Laufe der Zeit in Bezug auf die Verbesserung der Kompetenzen entwickelt hatte. Zweitens: Wir wollten Interviews mit Trainer:innen durchführen, die über einen längeren Zeitraum Schulungen angeboten hatten.

## 2.3 Arbeit am Vollantrag

Nachdem unsere Projektskizze offiziell beim BMBF eingereicht wurde, hieß es für uns alle einige Monate warten, bis wir eine Rückmeldung erhielten. Von 79 Einreichungen in dieser Förderlinie konnten lediglich 15 die erste Hürde hin zum Vollantrag erfolgreich meistern und wurden nun aufgefordert, den Vollantrag zu erstellen und einzureichen. Wir waren Teil dieser Gruppe, worüber wir alle sehr erleichtert waren, wobei wir noch auf einige Fragen der Gutachter:innen bzw. des Ministeriums eingehen mussten. Im Vergleich zu der Projektskizze ist die Erstellung eines Vollantrags wesentlich aufwändiger, denn jetzt geht es darum, sämtliche Arbeitspakete in den Teilprojekten genau auszuarbeiten. Da wir die Unterschriften unserer jeweiligen Rektoren/Präsidenten für die Teilprojekte benötigten, mussten wir Zeitunterschiede einkalkulieren, da die Beschaffung dieser Unterschriften in einer großen Einrichtung wie der Humboldt-Universität länger dauert als in einer kleineren Einrichtung wie Speyer, wo es möglich war, mit den Unterlagen über kurzem Weg persönlich ins Rektorat zu gehen.

Der Datenschutz einer der assoziierten Hochschulen erwies sich als besonders filigran, so dass wir nach mehrfacher Rücksprache deren Regularien als unseren Standard übernehmen mussten. Da er sich als erster im Projekt mit dem Umgang der Daten befassen musste, erstellte René einen detaillierten Datenschutzplan, in dem er aufzeigte, wie die quantitativen Daten von den verschiedenen Netzwerken und anderen Stakeholdern erhoben, gespeichert und analysiert werden würden. Er führte Gespräche mit den zuständigen Datenschutzbeauftragten der Hochschulen, wobei er sie letztlich von unserem Vorgehen überzeugen konnte. Die Informationen über die Arbeit mit qualitativen Daten, die von Speyer verantwortet würden, wurden diesem dann hinzugefügt.

Nun galt es auch, eine weitaus detailliertere Aufstellung aller Teilprojekte zu erarbeiten, Balkendiagramme für die jeweiligen Arbeitsschritte zu entwickeln und sämtliche Aspekte der drei Projekte in Einklang miteinander zu bringen, da sie im Verlauf des Projekts eng verbunden bleiben würden. Die Telefonleitungen zwischen Berlin, Speyer und Bremen liefen in dieser Zeit folglich heiß, denn obwohl die Teilprojekte voneinander selbstständig zu fördern waren, wollten wir die Zusammenarbeit aller Teile klar als zusammenhängend und organisatorisch gemeinsam abgesprochen präsentieren. Auch die Gestaltung der Teilprojekteinreichungen sollte diese Zusammenarbeit optisch widerspiegeln, was natürlich erst von uns auch gemeinsam besprochen werden musste.

Angebote für alle extern zu vergebenen Arbeiten (z.B. Transkriptionen) wurden eingeholt und die genaue Kalkulation des Projektes aufgestellt. Hierbei waren die jeweiligen Finanzabteilungen an der Humboldt Universität, der IU Internationale Hochschule sowie an der Universität Speyer eingebunden und ein unverzichtbarer Teil des Vertragserfolges, denn sie würden die Finanzierung der Teilprojekte über den gesamten Zeitraum begleiten. Wie wir in Speyer auch, arbeiteten René und Kerstin intensiv an ihren jeweiligen Teilprojekten – Survey und Transfer. Auf die einzelnen Elemente der Teilprojekte wird hier nicht gesondert eingegangen,

denn sie werden in einem späteren Kapitel in diesem Band näher erörtert, doch es gab viel abzusprechen, sowohl zwischen uns, aber auch mit den jeweiligen assoziierten Projektpartnern, mit den Hochschulen und auch mit dem Projektträger bzw. dem Ministerium.

Das Thema Personal bzw. die Einstellung von Personen für Drittmittelprojekten ist hier erwähnenswert, denn häufig müssen Stellen ausgeschrieben und Personen für Projekte angeworben werden, bevor endgültig klar ist, ob die Finanzierung gesichert ist. Bei Projektstarts ist es folglich nicht immer leicht, die entsprechenden wiss. Mitarbeiter:innen zur Verfügung zu haben, was auch im Speyerer Teilprojekt der Fall war, so dass die wissenschaftliche Mitarbeiterin im Teilprojekt Zentralkoordination und Interviews, Dr. Julia Rathke, erst ein paar Monate später anfangen konnte. Ähnlich war dies auch an der Humboldt-Universität zu Berlin, wo sogar gleich am Anfang u.a. der Antrag für die Ausschreibung einer wiss. Mitarbeiterin verloren gegangen war und Ester Höhle deshalb ebenfalls erst Monate später eingestellt werden konnte. Verspätete Starts sind mit Erklärungen und finanzieller Umdisponierung beim Projektträger verbunden, denn sämtliche Mittel sind ja detailliert und zweckgebunden im Vorfeld definiert worden. Jegliche Änderungen an der Finanzierung sind dem Projektträger zu melden und müssen von dort ggf. erst per Umwidmungsantrag genehmigt werden (sofern sie in der Projektlaufzeit über 20% der jeweiligen Finanzposition hinausgehen). Auch hier müssen die Finanzstellen der Hochschulen den Überblick behalten, und es kann häufig zu mehrfacher Kalkulation von Personalkosten kommen, bevor endgültig klar ist, wie viel Mittel man wann in welchem Arbeitspaket abrufen möchte. Die enge Zusammenarbeit zwischen den Teilprojektleitungen und unseren jeweiligen Finanzstellen war für uns alle unentbehrlich und extrem wichtig.

### *Ein Fachbeirat kommt hinzu*

Da das Thema Evaluierung wichtig ist und obwohl dies nicht offiziell von uns verlangt wurde, kam uns zwischen der Einreichung unserer ersten Projektskizze und unserem vollständigen Förderantrag die Idee, dass KaWuM von einem projektbegleitenden Beirat sehr profitieren würde. Es war uns einerseits wichtig, diesem Gremium regelmäßig über unsere laufende Arbeit zu berichten, andererseits wollten wir von den Mitgliedern des Gremiums als sogenannten „kritischen Freunden“ hilfreiche Anregungen erhalten. Wir haben uns überlegt, wer sich am besten für diesen Beirat eignen würde, und jeder von uns hatte bestimmte Namen aus seinem Fachgebiet und/oder der Hochschulpolitik im Kopf. Da jeder von uns bereits gut vernetzt war und persönliche Kontakte zu (ehemaligen) Rektor:innen, Mitgliedern des Wissenschaftsrates, Direktoren von Netzwerken / anderen Organisationen hatte, war diese Aufgabe nicht allzu schwierig. Wir kontaktierten diese Personen und hatten das Glück, dass die meisten sofort unsere Einladung annahmen, an der vorgeschlagenen Anzahl von Treffen während des Projekts teilzunehmen, die in zentraler Lage in Hannover in einem der Standorte der IU Internationale Hochschule stattfinden sollten. Die Kosten für diese Treffen und die Reisekosten mussten im endgültigen

Zuschussantrag begründet und in unsere vorausschauenden Finanzpläne aufgenommen werden. Insgesamt konnten wir fünf Beiratsmitglieder gewinnen, was wir für eine praktikable Gruppengröße hielten.

## 2.4 Zusammenfassung

Besonders knifflig und zeitaufwendig waren die verschiedenen Fragen des Datenschutzes. Obwohl die quantitativen Daten in Berlin und die qualitativen Daten in Speyer verarbeitet werden sollten, benötigten wir dennoch Zugriff auf die Daten des jeweils anderen, was sich in der Sandwich-Struktur unseres Projekts widerspiegelte, so dass sich alle Beteiligten über Datensicherheit und -management einigen mussten. Im Nachhinein betrachtet hat es die empirische Arbeit, sei es quantitativ oder qualitativ, erleichtert, dass wir alle Fragen unserer jeweiligen zukünftigen Mitstreiter bereits vor Projektbeginn geklärt hatten, da alle Probleme und Fragestellungen bereits bekannt waren und angesprochen wurden. Die drei wichtigsten Kooperationsverträge zwischen unseren Institutionen spiegeln diese Diskussionen wider.

Wir haben gelernt, dass Restrukturierungen und ein Wechsel in der Leitung der künftigen Kooperationspartner eine Herausforderung darstellen können. Außerdem waren wir irrtümlich davon ausgegangen, dass bestimmte Arten von Dokumenten für die Analyse sofort zur Verfügung stehen würden, nur um dann zu erfahren, dass sie erst zusammengestellt werden müssen. Dies waren unerwartete Wendungen und schwierig zu beheben. Einige davon konnten sogar erst vollständig geklärt werden, als das Projekt bereits angelaufen war. So kamen wir zu der Erkenntnis, dass ein gewisses Risiko bestehen bleiben kann, selbst wenn man versucht hat, das Risiko im Voraus zu minimieren.

Unsere vollständigen Förderanträge wurden im Februar 2019 beim BMBF eingereicht, und KaWuM wurde schließlich Mitte 2019 bewilligt, nachdem das Ministerium in der Zwischenzeit einige Änderungen verlangt hatte. Der Prozess bis zur endgültigen Bewilligung war zugegebenermaßen komplex, da unsere drei Teilprojekte eng miteinander verknüpft waren und wir uns daher in allen Aspekten abstimmen mussten, anstatt unsere drei Projekte unabhängig voneinander zu erstellen. Unsere Kommunikation vor dem Hochladen unseres neuen Förderantrags war daher sehr intensiv, mit mindestens einem gemeinsamen Treffen pro Woche, aber manchmal auch mehr, wenn es erforderlich war. Die Tatsache, dass Michael, René, Kerstin und ich uns (ziemlich) gut kannten, hat sicherlich dazu beigetragen, dass der Stress, der bei der Vorbereitung gemeinsamer Förderanträge leicht entstehen kann, deutlich geringer war. Eine wichtige Voraussetzung für das Funktionieren eines solchen relativ eng verzahnten Verbundes wie des unseren sehen wir daher in einer gewissen Vertrauensbasis. Insgesamt hat sich der Aufwand aber aus unserer Sicht aufgrund der spannenden Ergebnisse, die ohne eine solche Kooperation so nicht möglich gewesen wären, gelohnt. Wir hoffen, dass Sie als Leser:in dieses Buches es ähnlich sehen.

## Literaturverzeichnis

- Alexander, P./Harris-Huermann, S./McAlpine, L. (2014): Tools for reflection on the academic identities of doctoral students. *International Journal for Academic Development* 19(3), S. 162-173.
- Banscherus, U./Baumgärtner, A./Böhm, U./Golubchikova, O./Schmitt, S./Wolter, A. (Hg.) (2017): Wandel der Arbeit in Wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen. Hochschulreformen und Verwaltungsmodernisierung aus Sicht der Beschäftigten. Study Nr. 362. Hans Böckler Stiftung.
- Barnett, R. (2000): University knowledge in an age of supercomplexity, *Higher Education* 40, S. 409-422.
- Buchanan, D./Bryman, A. (2009): *The SAGE Handbook of Organizational Research Methods*. London: Sage.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hg.) (2008): Bundesbericht zur Förderung des Wissenschaftlichen Nachwuchses (BuWiN). Bonn & Berlin: BMBF.
- Carstensen, K. (2015): Third Space in Hochschulen. Ein Raum für neue Aufgaben. *Wissenschaftsmanagement* 1, S. 50-51.
- Hammersley, M. (1992): The paradigm wars. Reports from the front. *British Journal of Sociology* 13(1), S. 131-143.
- Harris-Huermann, S. (2011): Evaluating evaluators: An examination of education in the state of Baden-Württemberg. Wiesbaden: Springer.
- Harris-Huermann, S./Mitterauer, L./Pohlenz, P. (2014): Evaluation im Kontext der Hochschule. In: Böttcher, W. et al. (Hg.): *Evaluation in Deutschland und Österreich. Stand und Entwicklungsperspektiven in den Arbeitsfeldern der DeGEval – Gesellschaft für Evaluation*. Münster & New York: Waxmann, S. 107-115.
- Harris-Huermann, S. (2015): Student attrition: a search for adequate definitions and initial findings from a university-wide student survey. *Qualität in der Wissenschaft* 9(3+4), S. 81-86.
- Harris-Huermann, S./Mitterauer, L./Pohlenz, P. (Hg.) (2015): *Heterogenität der Studierenden: Herausforderung für die Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre, neuer Fokus für die Evaluation?* Bielefeld: UniversitätsVerlagWebler.
- Harris-Huermann, S./Pohlenz, P./Mitterauer, L. (Hg.) (2018): *Digitalisierung der Hochschullehre: Neue Anforderungen an die Evaluation?* Münster & New York: Waxmann.
- Hoelscher, M. (2016): *Spielarten des akademischen Kapitalismus. Hochschulsysteme im internationalen Vergleich*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Hoelscher, M./Harris-Huermann, S. (2019): Place and space in higher education: past, present and future visions of physical and virtual realities. *Beiträge zur Hochschulforschung* 41(1), S. 8-23.
- Hopwood, N./Mills, D./Alexander, P./Harris-Huermann, S. (2009): *The Next Generation of Social Scientists: Key findings and recommendations*. Oxford University. Published online.

- Hopwood, N./Alexander, P./Harris-Huermann, S./McAlpine, L./Wagstaff, S. (2011): The hidden realities of life as a doctoral student. In: Mallan, V./Lee, A. (eds.) *International Perspectives on Doctoral Education: A resource for supervisors and students*. Serdang: University Putra Malaysia Press, S. 213-233.
- Kehm, B./Merkator, N./Schneiderberg, C. (2010): Hochschulprofessionelle?! Die unbekanntes Wesen. *Zeitschrift für Hochschulentwicklung* 5(4), S. 23-39.
- Klumpp, M./Teichler, U. (2008): Experten für das Hochschulsystem: Hochschulprofessionen zwischen Wissenschaft und Administration. In: Kehm, B./Meyer, E./Teichler, U. (Hg.) *Hochschulen in neuer Verantwortung. Strategisch, überlastet, divers?* Bonn: Lemmens.
- Krempkow, R. (2005): *Leistungsbewertung und Leistungsanreize in der Hochschullehre. Eine Untersuchung von Konzepten, Kriterien und Bedingungen erfolgreicher Institutionalisierung*. Dresden: TU Dresden, Philosophische Fakultät. <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:swb:14-1129208825969-55860>.
- Krempkow, R. (2008): Studienerfolg, Studienqualität und Studierfähigkeit. Eine Analyse zu Determinanten des Studienerfolgs. *Die Hochschule* 1/2008, S. 91-107. [www.hof.uni-halle.de/journal/texte/08\\_1/Krempkow\\_Studienerfolg.pdf](http://www.hof.uni-halle.de/journal/texte/08_1/Krempkow_Studienerfolg.pdf)
- Krempkow, R. (2020): Determinanten der Studiendauer – individuelle oder institutionelle Faktoren? Sekundärdatenanalyse einer bundesweiten Absolvent(inn)enbefragung. *Zeitschrift für Evaluation - ZfEv* 1/2020, S. 37-63.
- Krempkow, R. (2021): Karriereperspektiven für Nachwuchsforschende in Deutschland. In: Mieg, H./Schnell, C./Zimmermann, R. E. (Hg.): *Wissenschaft als Beruf: Wissenschaftsforschung Jahrbuch 2020*. Berlin: Wissenschaftlicher Verlag Berlin, S. 29-44.
- Krempkow, R./Landrock, U./Neufeld, J./Schulz, P. (2013): Intendierte und nicht-intendierte Effekte dezentraler Anreizsysteme am Beispiel der fakultätsinternen leistungsorientierten Mittelvergabe in der Medizin. Abschlussbericht des Projektes GOMED – Governance Hochschulmedizin. Berlin: IFQ Berlin, URL: [www.dzhw.eu/pdf/pub\\_ifq/GOMED-Abschlussbericht.pdf](http://www.dzhw.eu/pdf/pub_ifq/GOMED-Abschlussbericht.pdf).
- Krempkow, R./Harris-Huermann, S./Hoelscher, M./Janson, K. (2019): Was ist die Rolle des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements bei der Entwicklung von Hochschulen als Organisation? Personal- und Organisationsentwicklung (P-OE) 14(1), S. 6-15.
- Lewis, J./Ross, S./Holden, T. (2012): The how and why of academic collaboration: disciplinary differences and policy implications. *Higher Education* 64, S. 693-708. <https://doi.org/10.1007/s10734-012-9521-8>
- Neusel, A./Wolter, A./Engel, O./Kriszio, M./Weichert, D. (2014): *Internationale Mobilität und Professur. Karrierewege und Karrierebedingungen von Internationalen Professionen und Professuren an Hochschulen in Berlin und Hessen*. Humboldt Universität zu Berlin.
- Sikes, P./Potts, A. (eds.) (2008): *Researching Education from the Inside. Investigations from within*. London & New York: Routledge.

- Pohlenz, P./Harris-Huemmert, S./Mitterauer, L. (Hg.) (2017): *Third Space revisited. Jeder für sich oder alle für ein Ziel?* Bielefeld: UniversitätsVerlagWebler.
- Walliman, N. (2011): *Research Methods: The Basics*. London & New York: Routledge.
- Whitchurch, C. (2008): *Shifting Identities and Blurring Boundaries. The Emergence of Third Space Professionals in UK Higher Education*. *Higher Education Quarterly* 62(4), S. 377-396.
- Whitchurch, C. (2012): *Expanding the parameters of higher education*. *Higher Education*, 64, S. 99-117.
- Wissenschaftsrat (2014) *Empfehlungen zu Karrierezielen und -wegen an Universitäten* (11.07.2014).





### **3. Das Hochschulsystem im Wandel. Management und Administration im Blickfeld**

*Susan Harris-Huemmert & René Krempkow*

In diesem Kapitel wollen wir kurz über die Entwicklungen im Hochschulwesen der letzten Jahrzehnte Rückschau halten, denn das Tätigkeitsfeld, welches wir als Wissenschaftsmanagement bezeichnen, ist ohne diese nur schwer zu verstehen. Wir werden weiter unten beispielsweise auf Ereignisse eingehen, wie z.B. die Bologna-Deklaration, die Exzellenzinitiative und die Einführung des New Public Management als Paradigma der Hochschulverwaltung, und was dies für die Hochschulleitung und -verwaltung bedeutet.

Die Hochschule<sup>3</sup> als Institution befindet sich in einem ständigen Wandel, obwohl ihre Rahmenbedingungen für viele Jahrhunderte einigermaßen konstant geblieben waren. Ihre Einrichtungen sind Orte, an denen gelehrt, geforscht und verwaltet wird (Hölscher/Harris-Huemmert 2019). In diesem Kontext fallen Begriffe wie Autonomie und Freiheit im Vordergrund des hochschulischen Handelns, Begriffe, die in manchen Ländern sogar gesetzlich verankert sind, in Deutschland z.B. im Grundgesetz. In jüngerer Zeit ist eine weitere wichtige Handlungssäule zu den Aktivitäten von Hochschulen hinzugekommen, denn das in Hochschulen generierte Wissen soll stärker durch den sogenannten Transfer (als Third Mission) in die Gesellschaft hineinragen werden (Henke et al. 2017; Berghäuser 2020). Mit dem Anbruch des Internetzeitalters und der inzwischen gängigen Konnektivität von Kolleg:innen über Kontinente hinweg ist die Hochschule darüber hinaus zu einem offenen Informationsumfeld geworden, welches in der Lage ist, die Grenzen von Ort und Raum zu überwinden (Marginson 2006, S. 1). Auch wenn dieser Gedanke im Prinzip richtig ist, zeigt ein kurzer Blick auf jede einzelne Hochschuleinrichtung, dass es dennoch Unterschiede in den Werten, der Kultur und den Fachkulturen gibt. Der Hochschulsektor mag globale Tendenzen zeigen, doch ist dieser nicht in seiner Gesamtheit unbedingt global oder lokal kompatibel, auch wenn dies eine Prämisse ist, die häufig als Status quo verstanden wird. Alle Personen, die im Hochschulsektor tätig sind und insbesondere diejenigen, die zwischen Einrichtungen als Studierende, Lehrende oder Forschende wechseln, erkennen, dass die Eigenheiten, Gepflogenheiten, Gesetze und Besonderheiten der einzelnen Hochschulstandorte unterschiedlich sein können, so dass sie sich immer auf leicht unterschiedliche Gegebenheiten einstellen müssen.

---

<sup>3</sup> Der Begriff Universität ist der ursprüngliche. Im letzten Jahrhundert wurden spezialisierte Einrichtungen wie Polytechnics (z.B. Großbritannien/Schweiz), Conservatoires (Musikeinrichtungen), Fachhochschulen und Hochschulen für angewandte Wissenschaften entwickelt. Daher wird in diesem Beitrag der Begriff Hochschule bevorzugt, da dieser sämtliche Einrichtungsarten der tertiären Bildung umfasst.

Hochschulen sind komplexe Einrichtungen (Barnett 2000), die sich in ihrem Selbstverständnis und ihrer Identität nur bedingt mit anderen Organisationsformen vergleichen lassen (Hölscher/Marquardt 2023; Musselin 2007). Sie sind „lose-gekoppelte Systeme“ (Weick 1976), denn das Selbstverständnis von Wissenschaftler:innen als autonom-handelnde Agent:innen im Vergleich zu dem eher reglementierten, nach Rechtslogik handelnden Verwaltungspersonal erscheint nur bedingt miteinander kompatibel. Wie oben bereits erwähnt, sind zwei der Kernaufgaben (Lehre/Forschung) stark von den Grundprinzipien der Autonomie und akademischen Freiheit geprägt. Verwaltung hingegen muss dafür Sorge tragen, dass als staatlich finanzierte Organisation und im Sinne der Rechtssicherheit Hochschulprozesse transparent und geregelt durchgeführt werden. Bereiche wie Lehre und Forschung wollen möglichst wenig reglementiert werden (Baecker 2017, S. 19), doch ohne Management funktionieren diese Bereiche nicht ausreichend gut. In Folge der Bologna-Reformen klagten viele Professor:innen zum Beispiel über fehlende Unterstützung bei neuen Aufgaben wie Akkreditierung (Fischer/Minks 2008, S. 49). Ein Spannungsverhältnis im System lag also vor: Einerseits wurde die Notwendigkeit einer Unterstützung durch Manager:innen erkannt, andererseits war es nicht deutlich, wie und von wem diese Unterstützung kommen sollte. Sollte sie z.B. von Personen kommen, die aus der Wissenschaft stammten und die zunehmend mehr Aufgaben im Wissenschaftsmanagement übernehmen sollten, oder aber von Personen aus der Verwaltung, oder sogar von beiden? Trotz dieses Spannungsverhältnisses legen die Erwartungen, die an Hochschulen von außen herangetragen werden, nahe, dass Hochschulen ohne ein gut funktionierendes Hochschulmanagement kaum funktionieren können, weil sie eben von Seiten des Staates (genauer: des Steuerzahlers) zur Rechenschaft verpflichtet sind. Kontrollmechanismen werden als notwendig erachtet. New Public Management, zu dem wir später im Detail kommen werden, wurde in den 90er Jahren auch in Hochschulen eingeführt, u.a. um die Bewältigung der höheren Komplexität der Aufgaben zu unterstützen.

Ein wichtiger Stakeholder sind die Ministerien für Wissenschaft, die als Geldgeber staatlicher Hochschulinrichtungen vielleicht andere Ziele verfolgen als Hochschulleitungen, die gern lieber autonom und frei von ministeriellen Vorgaben handeln möchten. Wissenschaftler:innen haben zum Teil das eigene Forschungsinteresse mehr im Blickpunkt als die Entwicklung der Gesellschaft insgesamt, d.h. wirtschaftlich, sozial, politisch und auch kulturell. Um die Organisation verschiedener Ziele und Erwartungshaltungen strategisch und praktisch zu unterstützen (vgl. z.B. Hochmuth et al. 2020), bedarf es viel Know-how und Wissen über den Sektor insgesamt (kulturell, politisch, finanziell). In diesem schwierigen, weil eben nicht klar zu umreißenden Feld findet man seit einigen Jahren Personal, welches in Gänze oder zum Teil der Berufsgruppe des Wissenschaftsmanagements zuzuordnen ist. Die genaue Definition von Wissenschaftsmanagement wird in Kapitel 4 dieses Bandes wesentlich ausführlicher behandelt. Dort ziehen wir besonders auch empirische Ergebnisse unseres BMBF-Projektes KaWuM hinzu, welches sich mit den Karrierewegen und Qualifikationsanforderungen im Wissenschafts- und Hoch-

schulmanagement ausführlich befasst hat. Dennoch können wir hier vorab konstatieren, dass Tätigkeiten im Hochschulbereich, die mit dem Wort Management definiert werden, von einigen Stakeholdern innerhalb der Hochschule mit Misstrauen angesehen werden.

### **3.1 Entwicklungen im deutschen Hochschulsektor: eine kurze Retrospektive**

Deutsche Hochschulen mussten sich nach dem Zweiten Weltkrieg teilweise neu erfinden, zumindest was ihre Identität und ihren Zweck anbelangte. Der Nationalsozialismus hatte die akademische Freiheit mehr oder weniger verhindert, denn es gab genügend Professor:innen, die den Faschismus unterstützt hatten (Altbach 2001, S. 209). Die Vertreibungswelle von Wissenschaftler:innen aus den deutschen Universitäten 1933-1945 ist hinreichend belegt und hinterließ größere Spuren (Grütner/Kinas 2007). Hochschulen mussten sich folglich an die neue Situation anpassen und hatten gleich mit mehreren Problemen zu kämpfen. Die Hörsäle waren überfull, folglich verlängerten sich die Studienzeiten, und es kam zu Studienabbrüchen. Darüber hinaus wurde zunehmend die Frage gestellt, wie gut die Hochschulen Absolvent:innen für das spätere Berufsleben vorbereiteten. Die vorhandenen Hochschulen waren offensichtlich nicht in der Lage, diese Probleme allein zu bewältigen. Ihre Leitungsstrukturen, die sich über Jahrhunderte entwickelt hatten, standen in der Kritik. Änderungsbedarf wurde in den folgenden vier Kernbereichen identifiziert: Studium und Lehre per se; Selbstverständnis und Ausbildungsauftrag; Heimstätte von Wissenschaften und Forschung sowie Struktur und Verfassung (Rudloff 2020, S. 150). Der Wissenschaftsrat hatte in einem Dokument anno 1962 bereits angeregt, man möge neue Hochschulen gründen und 1966 darüber hinaus die Idee eines konsekutiven Studienmodells empfohlen, was allerdings zu diesem Zeitpunkt auf heftigem Widerstand stieß (Rudloff 2020, S. 148; Neuhaus 1968). Um zumindest dem Problem der wachsenden Studierendenzahlen insbesondere seit Ende der 1950er Jahre (Körnert et al. 2005) entgegen zu wirken, kam es in den 1960-70ern in Deutschland zu einer Gründungswelle von neuen Hochschulen. Sechs neue Hochschulen – Bremen, Bochum, Dortmund, Düsseldorf, Konstanz und Regensburg – nahmen bis 1971 den Studienbetrieb auf und konnten die ungünstige Betreuungsrelation im Hochschulsektor etwas vermindern.

In der Hochschulforschung werden Hochschulen als besondere Organisationsformen dargestellt (vgl. Musselin 2007; Hölscher/Marquardt 2023) und sie wurden in den 1970er Jahren zunächst als organisierte Anarchien beschrieben, mit Blick auf einzelnen Professor:innen in ihrer Selbstständigkeit (Cohen/March/Olsen 1972). Eine kurz darauf veröffentlichte weitere Bezeichnung von Hochschulen als lose gekoppelte Organisationsformen (Weick 1976) war etwas freundlicher. Hier interpretierte man das Handeln der Professor:innen zumindest als miteinander in Verbindung stehend, wenngleich nicht immer am gleichen Strang ziehend. Durch die Proteste der Studentenbewegung im Jahr 1968, die die Qualität des professoralen Handelns in Frage gestellt hatten, sowie durch sub-optimale Betreuungsrelationen

wurde deutlich, dass die Lehrqualität nach wissenschaftlichen Prinzipien zu untersuchen sein könnte. In den Niederlanden war es bereits in den 1980er Jahren zu einem Evaluationssystem gekommen, bei dem Professor:innen sich gegenseitig Besuche abstatteten, um ihre Institutionen und Wirkungsweisen durch ein Peer-Review Verfahren unter die Lupe zu nehmen (Harris-Huermann 2011, S. 49-50; Krempkow 2007a, S. 103f.), und dieses Modell wurde eine Zeitlang in Deutschland eingeführt, um Disziplinen beispielsweise in einem Bundesland zeitgleich zu untersuchen. Geregelte Instrumente für das Qualitätsmanagement von Lehre waren allerdings noch nicht flächendeckend vorhanden. Im Prinzip hat sich die Evaluation in ihrer Struktur kaum verändert, denn nach der Erstellung eines Selbstreports durch die zu untersuchende Fakultät/Institution werden Externe ins Haus gebeten, um eine Vor-Ort-Begehung durchzuführen. Nach einer Gesprächsrunde folgt dann der Evaluationsbericht und im Anschluss können Optimierungen vorgenommen werden (müssen aber nicht). Externe Peers bekamen durch die Evaluation nun Einblicke in das Tagesgeschäft von ihresgleichen anderswo und agierten sozusagen als „critical friends“. Die Evaluierten konnten allerdings mit den Ergebnissen relativ unbefangen umgehen, da sie in der Regel keine Sanktionen zu befürchten hatten. Die Evaluation wurde zwar noch sehr kritisch betrachtet, aber sie fand zumindest auf Augenhöhe statt, denn zu dieser Zeit waren vornehmlich nur die Koryphäen eines Faches damit beauftragt, sich als Evaluator:in zu betätigen.

Auch in anderen Teilen der Gesellschaft entstand immer mehr Prüfungszwang, denn Auditierung nahm in allen Arbeitsbereichen zu. Power (1997) arbeitete heraus, wie die Gesellschaft zu immer mehr Rechenschaft verpflichtet wurde, was er mit Vertrauensverlust in Verbindung brachte. Wenn alle Handlungen hinterfragt werden, dann kommen Zweifel auf, ob Angestellte ihrer Arbeit überhaupt (gut) nachgehen. Durch fehlende formale Prüfinstanzen im Hochschulbereich schien es, dass ein Auditing bzw. eine Überprüfung von Qualität im akademischen Umfeld hilfreich sein könnte: ein Konzept, welches zunächst auf großes Misstrauen stieß, da man nicht gewohnt war, in irgendeiner Weise geprüft zu werden. Zugleich gab es vereinzelte Professor:innen, die durchaus der Meinung waren, dass als Gegenzug für die professorale Autonomie ein Nachweis von kollegialen Prozessen zur Aufrechterhaltung von akademischen Standards selbstverständlich vorgelegt werden müsse (Dill 2005, S. 178). Die Qualitätsdebatte war jedenfalls auch in Deutschland nicht mehr zu vermeiden (vgl. z.B. Pasternack 2004; Krempkow 2007a), und die ersten Stellen für neues Personal auf dem Gebiet des Qualitätsmanagements – heute ein großer Bereich im Wissenschaftsmanagement – entstanden (Kloke 2014). Explizite Qualitätsmanager:innen waren vor 20 Jahren allerdings noch rar, und erst im zweiten Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts wurde dieser Personenkreis im Hochschulsektor gut sichtbar. Sie hatten es zu Beginn auch extrem schwer, eben weil sich Professor:innen nach außen ungern öffnen wollten, denn Qualitätsmanagement wurde mit Einmischung/Kontrolle gleichgesetzt.

## 3.2 Frühere Mobilität und studentisches Leben

In der Lehre galten in den 1980ern Magister, Staatsexamen (Medizin, Jura, Lehramt) oder Diplom (z.B. Ingenieure) noch als die üblichen Abschlüsse. Ein deutscher Dipl.-Ing. wurde international als Markenzeichen für gute Qualität hoch angesehen.<sup>4</sup> Was die Mobilität im Studium anging, waren Studierende sehr frei, denn viele wechselten öfter ohne Unterbrechung den Standort während eines aufgenommenen Studiums. Am Schwarzen Brett in jeder Mensa deutschlandweit gab es Aushänge, die den Austausch von Fach, Semester, Ort und Unterkunft anboten. Studierende konnten untereinander problemfrei Unterkünfte austauschen und ihr Studium einfach woanders fortsetzen, eine Situation, die heute kaum mehr vorstellbar ist. Die spätere Problematik der Anerkennung von Leistungen war noch unbekannt, denn diese Wechsel waren bürokratisch leicht und einfach zu regeln. Man ging mit seinem Studienbuch in die Verwaltung, ließ sich dort exmatrikulieren, ging an die andere Universität, ließ sich immatrikulieren und studierte einfach weiter. Oft wurden alle vorherigen Scheine anerkannt, Hauptsache, man konnte am Ende genug Scheine nachweisen, um in der Summe zu zeigen, dass man ausreichend Seminare/Kurse belegt hatte.

Die Lebensläufe älterer Professor:innen verdeutlichen heute noch, wie üblich es damals war, an mehreren Institutionen zu studieren. Man suchte sich die Koryphäen eines Faches aus und belegte ein, zwei Semester bei ihnen, um dann woanders hinzuwechseln. Die Volluniversitäten galten folglich untereinander als gänzlich austauschbar, denn die Qualität hing mehr von der einzelnen Professur ab, als von der Einrichtung als Ganzes. Da nur wenige Studiengänge mit einem Numerus clausus verbunden waren, war es unkompliziert, sich einzuschreiben wo man studieren wollte.<sup>5</sup> Die Fähigkeit der Studierenden zur Selbstorganisation stand hier im Vordergrund, während Studierende z.B. in den angelsächsischen Ländern eher als verschult betrachtet wurden, eben weil sie mehr durch das Studium (mit Bachelor und Master-Abschlüssen) von der Hochschule geführt wurden. Ob die Qualität eines sogenannten verschulten Systems im Vergleich besser oder schlechter ist, darüber lässt sich natürlich streiten. Es gibt Vorteile und Nachteile von beiden Organisationsformen.

---

<sup>4</sup> Die TU München hielt an diesem akad. Grad auch nach der Bologna Reform fest, verleiht aber zeitgleich zu diesem einen Master of Science.

<sup>5</sup> Die Situation anderswo (z.B. in Großbritannien) differenzierte sich deutlich. In den zwei Jahren vor dem Abitur wurden Schüler\*innen dazu angehalten, sich intensiv Gedanken über die Wahl ihres Studienfachs und die Wahl des Studienortes bzw. der Universität zu machen, an der sie ihr Grundstudium absolvieren wollten, was vom Ruf der Einrichtung, den Zulassungsbedingungen und den finanziellen Möglichkeiten der Eltern/Studierenden abhing. Einige der älteren Hochschulen wie Oxford und Cambridge hatten ihr eigenes Zulassungsverfahren, aber die meisten anderen Universitäten und Polytechnics (die später zu Universitäten wurden) waren Teil eines nationalen Zulassungssystems (UCCA). Die Studierenden konnten sich nur für fünf Studiengänge bewerben und mussten eine Rangliste ihrer Wahl erstellen. Wenn sie Erfolg hatten, wurden sie zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen und erhielten bis zu fünf Angebote, um daraus zwei anzunehmen.

Trotz bereits steigender Studierendenzahlen mussten Hochschulen in den 1980er Jahren deutlich weniger Studierende verwalten als heute. Da die Studierenden viel selbst organisieren mussten, war auch die Prüfungsverwaltung weniger aufwändig. In einigen anderen Ländern stiegen die Studierendenzahlen allerdings früher an, z.B. in Großbritannien erhöhte sich die Beteiligung an der Hochschulbildung von 3,4% der Schulabgänger:innen im Jahr 1950 bis zum Jahr 2000 auf 33%. Verzögert spiegelte sich dies auch in Deutschland wider, wo die Studierendenzahlen ebenfalls anstiegen (statista 2022; Hölscher 2016, S. 103f. und 111f.). Heute liegt diese Zahl in beiden Ländern sogar bei über 50% eines Jahrgangs.

Um den wachsenden Zustrom von Studierenden zu bewältigen, wurde mehr Personal im höheren Dienst besonders in den Abteilungen Finanzen und Studierendenverwaltung eingestellt (Blümel et al. 2010, S. 165). Es wurde deutlich, dass die alte Hochschulverwaltung nicht mehr ausreichte, um die wachsenden administrativen und organisationalen Herausforderungen zu bewältigen. Die Arbeitsabläufe an den Hochschulen wurden zunehmend intransparenter, was auch eng mit der zunehmenden Komplexität im wissenschaftlichen Umfeld insgesamt zusammenhing (vgl. Krücken et al. 2010, S. 236). Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass die Professur als eigenständige Qualitätseinheit galt, was jedoch immer problematischer wurde. Hier zeigte sich ein merkwürdiges Spannungsverhältnis: Einerseits sicherte der Staat einen gesetzlich verankerten Zustand der Autonomie (akademische Freiheit), was jedoch nicht bedeutete, dass man ohne Rechenschaftspflicht tätig sein konnte, d. h. ohne Qualitätsprüfung. Noch konnte das Hochschulwesen in Deutschland sich allerdings nicht zu größeren Reformen durchringen. Die Professorenschaft war so stark, dass Leitungen kaum Möglichkeiten zu einer Umstrukturierung sahen.

### **3.3 Bologna Prozess, Exzellenzinitiative und New Public Management**

Ende der 90er Jahre gab es einige bedeutsame internationale Abkommen, die den europäischen Hochschulsektor in seinen Strukturen stark beeinflussten. Der Europarat, gemeinsam mit der UNESCO, stellte im April 1997 ein völkerrechtliches Abkommen vor, wodurch Länder Studienabschlüsse gegenseitig anerkennen würden (Lissabon Konvention). Ein Jahr später vereinbarten die Bildungsminister in Frankreich, Deutschland, Italien und Großbritannien, dass sie ihre Hochschulsysteme mehr aufeinander abstimmen wollten, um diese sowohl wettbewerbsfähiger als auch dynamischer zu gestalten (Sorbonne Declaration). 1999, anlässlich des 900. Gründungsjahrs der Universität von Bologna, unterzeichneten 29 Bildungsminister:innen ein Dokument, aus dem der gegenseitige Schutz von Studierenden, die Förderung der gegenseitigen Kommunikation über Forschung, sowie die Optimierung der Mobilität hervorging (Bologna-Prozess). Die European Higher Education Area (EHEA), die die politischen Interessen der involvierten Länder in Europa vertrat, wurde etabliert, um diese Ziele Schritt für Schritt nach vorne zu bringen.

In Deutschland waren im Hochschulwesen bereits mehrere grundsätzliche Probleme zutage getreten, und man sprach offen über einen Reformstau. Nach Unterzeichnung der Bologna-Deklaration war es nicht mehr möglich, untätig zu bleiben, denn die EU hatte die Richtung vorgegeben. Wo bislang das föderale System vorgeschoben werden konnte, um inaktiv zu bleiben, schwebte nun ein Damokles-Schwert mit dem Namen Bologna über dem gesamten Hochschulsystem und löste einen Veränderungszwang aus. Ob diese Veränderungen mit den vorliegenden Strukturen und verfügbarem Personal zu bewältigen seien, war mehr als fraglich.

Das sogenannte New Public Management (NPM) wurde in den späten 1990er Jahren eingeführt und wurde zunächst kritisch hinterfragt. Seine zentrale Prämisse war das [...] „Prinzip des verstärkten Wettbewerbs zwischen und innerhalb der Hochschulen, des Wettbewerbs um Ressourcen, Studierende und nationales sowie internationales Ansehen“ (Schimank 2005, S. 365). Das Selbstverständnis von Hochschulen ist im Vergleich zu Organisationen der Wirtschaft oder Industrie jedoch ein anderes (Busse 2020, S. 350). Busse spricht hier von „multirationalen“ Logiken, aber auch davon, dass Management in allen Bereichen eine Notwendigkeit darstellt, denn bei aller Komplexität müssen Handlungen innerhalb einer Hochschule dennoch nach klaren Regeln durchgeführt werden. Dass Management notwendig ist, wurde nicht grundsätzlich in Zweifel gezogen, doch im Gegensatz zu den Prinzipien von Kollegialität und Gleichheit stand NPM nun in Kontrast dazu. Denn jetzt ging es um Unterschied, Wettbewerb, Qualität usw. Was NPM zudem auch auszeichnete war, dass die Funktionalität eines Systems insgesamt durchleuchtet werden sollte. Wo vorher ein Gleichheitsprinzip (und sei es als Fiktion) vorherrschte, wandelte sich das Hochschulsystem nun. Inzwischen wird zunehmend hinterfragt, inwiefern das NPM ggf. durch andere Managementsysteme ersetzt werden könnte. Helgøy/Homme (2016) haben unterschiedliche öffentliche Haltungen gegenüber notwendigen Reformprozessen durch New Public Management (NPM) oder post-NPM einander gegenübergestellt. Sie kommen zum Ergebnis, dass es möglich sein könnte, neue Wege des Managements zu bestreiten, die auf mehr Kollaboration und etwas weniger Kontrolle beruhen. Noch sind Hochschulen allerdings nicht soweit, dass sie ihre Regeln aufweichen, obwohl der Ruf nach mehr Agilität (sprich: flexibleres Handeln) immer mehr wahrnehmbar ist (vgl. Baecker 2017). Doch um schnelle Änderungen herbeizuführen, dafür sind die jetzigen Machtverhältnisse zu stark ausgeprägt (Pohlenz/Seyfried 2022, S. 38). Pohlenz/Seyfried (2022) sowie Pritchard (2022) haben hierzu grundsätzliche Fragen gestellt und empfehlen eine größere Diskussion, ob Hochschulen nicht eher zu einem trust-based management umsteigen könnten (Bringselius 2017). Die Idee einer Stratifizierung des Hochschulsektors war jedenfalls bis in die 1990er Jahre verpönt gewesen, da das Wort „Elite“ nach dem Zweiten Weltkrieg noch sehr negativ behaftet war. Der damalige Kanzler Schröder (SPD) sagte in einem Radiointerview im April 2004, dass sein Verständnis des Wortes „Elite“ breit zu verstehen sei; denn er meinte, Elite sei, wer hohe Leistung bringt, unabhängig von dessen sozialem Hintergrund. Man könne und solle aus allen gesellschaftlichen Schichten durch Arbeit und Innovation zu Spitzenforschung gelangen können und dies sollte nicht nur in

Großforschungseinrichtungen wie Max Planck, Helmholtz oder Leibniz möglich sein, sondern auch und in Zusammenarbeit mit den Massenuniversitäten. Hier war ein neuer Gedanke geboren, der bislang als Tabu gegolten hatte. Die deutsche Politik reagierte auf diesen konzeptionell und politisch wesentlich durch den von der damaligen Bundesbildungsministerin Edelgard Bulmahn vorangetriebenen Vorstoß, denn 2005/6 wurde ein Förderprogramm ausgerufen – die Exzellenzinitiative –, um Deutschland als Wissenschaftsstandort zu stärken und seine Forschung sichtbarer zu machen. Drei unterschiedliche Förderlinien – Graduiertenschulen, Exzellenzcluster sowie Zukunftskonzepte – wurden aufgestellt. Anders jedoch als manche Hochschulen in den angelsächsischen Ländern, die sich als Ziel setzen, in allen Bereichen gleichzeitig, d.h. in Forschung, Lehre und Verwaltung, exzellent zu sein (z.B. Harvard in den USA), spielte die Qualität von Lehre in der Exzellenzinitiative zunächst keine Rolle (vgl. Krempkow 2007b), weil die verfassungsrechtliche Grundlage nach Artikel 91b keine institutionelle Förderung für die Lehre durch den Bund zuließ (Readings 1996).

Die Exzellenzinitiative war auch eine etwas verspätete Antwort auf die Lissabon-Konvention, die schon 1997 mehr Wettbewerb und Dynamik im Hochschulbereich gefordert hatte. Die Exzellenzinitiative mag zwar zu mehr Wettbewerb geführt haben (Menter et al. 2018), aber im Prinzip konnte nur ein Teil der Hochschulen profitieren. Darüber hinaus ist nicht klar, inwiefern Exzellenz an anderen Stellen der „Exzellenten“ Hochschule feststellbar ist, obwohl der Status Leuchtturm-ähnlich in die Institution hineinstrahlen sollte, um andere zu „höher, mehr, besser“ zu inspirieren. Unstrittig ist, dass die Vorbereitung von Anträgen, die durch die Exzellenzinitiative zugenommen hat, von den Hochschulverwaltungen und Fakultäten viel zusätzliche Arbeit abverlangt hat. Es wurde auch erkannt, dass solche Vorhaben, um erfolgreich zu sein, strategisch professionell angegangen werden mussten und für diese Aufgabe war das NPM mit Slogans wie „mehr Markt; weniger Regulierung; starke Führung“ vorgesehen (Schimank 2005, S. 362). Die strategische Unterstützung von Hochschulleitungen erforderte die Notwendigkeit von Personal mit besonderen Kompetenzen, ein Personal, welches fähig sei, z.B. empirische Erhebungen zu initiieren, um fundierte Entscheidungen zu unterstützen, und aus diesem Erfordernis ging das Wissenschaftsmanagement als Tätigkeitsfeld im Hochschulsystem hervor.

### **3.4 Das Wissenschaftsmanagement wird sichtbar**

Einerseits haben sich Hochschulen in den letzten Jahrzehnten mehr profilieren müssen, als sie es in der Vergangenheit für notwendig gehalten hatten. Der Wettbewerbsgedanke hat diese Profilierung beflügelt und wurde von der Politik mit unterstützt. Die Entstehung und die Entwicklung des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements dürften mit der in den letzten ca. 15 Jahren größer gewordenen Autonomie von Hochschulen in Deutschland (Hüther 2010; Krempkow 2017) und damit einhergehend der Notwendigkeit einer stärkeren Selbststeuerungsfähigkeit von Hochschulen zusammenhängen (vgl. z.B. Krücken et al. 2010, S. 235; Wilkesmann/



Schmid 2012; Grande et al. 2013; Krempkow et al. 2014; Hüther/Krücken 2016). Inzwischen sind Arbeitsbereiche, die zuvor nur an wenigen Hochschulen wahrgenommen wurden, auch gesetzlich verankert. Der gesellschaftliche Auftrag des (Wissens- und Technologie-)Transfers ist mittlerweile in fast allen Bundesländern als zentrale gesetzliche Hochschulaufgabe festgelegt (Berghäuser 2020). Krücken et al. (2010) haben auch darauf hingewiesen, dass Tätigkeiten immer ausdifferenzierter werden.

Die Bologna-Reform machte es jedenfalls erforderlich, neue Studien- und Prüfungsordnungen hochschulweit zu erstellen, um Studiengänge von Magister oder Diplom auf Bachelor- und Master-Grade umzuändern. Allein in diesem Bereich mussten Professor:innen nun wesentlich enger und kooperativer arbeiten, als sie es in der Vergangenheit gewohnt waren, und viele empfanden diese Arbeit als Eingriff in ihre Selbstständigkeit und hegten folglich einen Groll gegen die Bologna-Reform per se. Nach den umfangreichen Arbeiten zur Umgestaltung von Studiengängen folgte umgehend die erforderliche Programmakkreditierung aller neuen Studiengänge, und auch hierfür mussten Professor:innen enger zusammenarbeiten und es musste Personal in den Fakultäten eingesetzt werden, um die Selbstberichte und weitere Dokumente, z.B. Evaluationsergebnisse, für die Programmakkreditierung vorzubereiten. Studienfachkoordinator:innen, sowie einzelne Studiengangskoordinator:innen (Bereiche des Wissenschaftsmanagements) wurden als dezentrale Rollen in den Fakultäten definiert, um diese Arbeit zu unterstützen.

Das Akkreditierungswesen hat sich über die Jahre dahingehend verändert, dass Hochschulen, neben der Programmakkreditierung für einzelne Studiengänge, heute auch den Weg der Systemakkreditierung beschreiten dürfen. Nach der Einrichtung eines eigenen Qualitätsmanagementsystems können Hochschulen ihre Studiengänge selbst akkreditieren, aber das QM-System wird dennoch weiterentwickelt (Mitterauer et al. 2019). Um eine Systemakkreditierung innerhalb einer Hochschule einzurichten, war ein Paradigmenwechsel in der betroffenen Hochschule notwendig: Denn um systemakkreditiert zu werden, müssen sämtliche Strukturen in Studium und Lehre miteinander kompatibel sein und nach den gleichen Qualitätsprinzipien aufgestellt werden. Dies bedeutet, ein gemeinsames Qualitätsverständnis innerhalb der gesamten Institution zu erarbeiten. Während der Vorbereitungen hin zur Systemakkreditierung, die ja hochschulweit gilt, ist noch mehr Zusammenarbeit innerhalb der gesamten Hochschule notwendig, und daher mussten viel mehr Personen aus Lehre, Forschung und Verwaltung zusammenkommen. Als lose gekoppelte Organisation (Weick 1976) kann eine Hochschule eine solche Leistung nur schwer erbringen.

### **3.5 Wissenschafts- und Hochschulmanagement im Fokus**

Personen, die in ihren Aufgaben und Rollen zwar im Wissenschaftssystem arbeiten, aber nicht den üblichen Berufsbezeichnungen zugeordnet werden können (d.h. Lehre/Forschung/Verwaltung), wurden zunächst für die angelsächsischen Hochschulsysteme durch Deem (2004; 2006) und Whitchurch (2006; 2007) in den Fokus

gerückt. Whitchurch (2008) erkannte, dass diese Personen in einem nicht klar zu erkennenden Ort innerhalb von Hochschulen arbeiteten und sie verwies auf die sogenannten „blurred boundaries“ zwischen Wissenschaft und Verwaltung, die sie als „third space professionals“ bezeichnete.<sup>6</sup> Das Wort „professionals“ ist in diesem Zusammenhang interessant, denn sie geht davon aus, dass diese Personengruppe eine hohe Expertise und Kompetenz haben muss, um ihrer Arbeit, z.B. in der Forschungsförderung oder im Qualitätsmanagement, um nur zwei wichtige Bereiche zu nennen, nachzugehen (Oevermann 2005, S. 20). Den Begriff der Hochschulprofessionen prägten in Deutschland auch Klumpp/Teichler (2008), die es ähnlich wie Whitchurch sahen. In Whitchurch/Law (2010) ging es um die Optimierung dieser Personengruppe im britischen Hochschulsystem. Wenn es diese wichtige Personalgruppe gab, dann sollten Hochschulen diese auch unterstützen, sei es durch Trainingsprogramme, Studiengänge oder Micro-Credentials. Whitchurch (2009) erweiterte ihre eigene Forschung um die Länder Australien und die USA. Rixom (2011, S. 28-38) veröffentlichte eine Dissertation über Professionalisierung und Entscheidungsfindung im Hochschulmanagement, in der sie dem Third Space und seinen Auswirkungen auf das Management einen Abschnitt widmete.

Hochschul- und Wissenschaftsmanager:innen sind nicht nur Ausführende in ihren jeweiligen Gebieten, sondern maßgeblich daran beteiligt, die Strategie/Entwicklung einer Hochschule zu unterstützen, was Themen wie Macht (Power 1997), strategische Kapazität (Thoening/Paradeise 2016) und Anerkennung berührt: „The management of the relationship between knowledge and power is crucial“ (Rowley 2000, S. 325). Wenn die strategischen Entscheidungen in Hochschulen üblicherweise von Peers auf professoraler Ebene getroffen werden, obwohl einiges an Input zu diesen Strategien von Hochschulmanager:innen geleistet wird, bedarf es mindestens eines hohen Bewusstseins darüber, wie Entscheidungen beeinflusst werden können. Es geht hier eher um „Beziehungen anstelle von Strukturen, Wissen anstelle von Information, Kompetenzen anstelle von Positionen, Diskurs anstelle von Papier“ (übersetzt aus Morley 2003, S. 106).

Neben Whitchurch und Deem haben sich auch andere Hochschulforscher:innen mit diesem Personenkreis als Forschungsobjekt befasst. Saiti (2010) untersuchte die Rolle und Identität des Wissenschaftsmanagements an griechischen Universitäten. Auch in Deutschland wurde das Wissenschaftsmanagement in den Blick der Forschung gerückt. Kehm et al. (2010) sowie Merkator et al. (2013) befragten Hochschulprofessionelle (sogenannte HOPROs) zu ihren Tätigkeitsbereichen, Arbeitsaufgaben und beruflich-biographischen Hintergründen. Krücken et al. (2010) skizzierten die Veränderungen in der Hochschulorganisation bereits als Hintergrund für die Diskussion der Frage, ob sich das Hochschulmanagement auf dem Weg zu einer neuen Profession befindet, „da sich nur so spezifische Erfordernisse des Berufsfeldes Hochschulmanagement verstehen lassen“ (ebd., S. 234). Kloke (2014) nahm in ihrer Dissertation schwerpunktmäßig und professionssoziologisch

<sup>6</sup> Third Space wird verstanden als „Personal- und Verwaltungsstrukturen, die zwischen dem akademischen Lehr- und Forschungsbetrieb und der Kernverwaltung angesiedelt sind“ (vgl. Reindl 2017, S. 121).

deutsche Qualitätsentwickler:innen als einen Bereich des Wissenschaftsmanagements ins Visier. Calma (2015), in einer weiteren Studie aus dem Ausland, untersuchte spezifische Narrative von Forschungsmanager:innen an Universitäten auf den Philippinen. Oplatka (2014) richtete den Blick auf die Grenzen der intellektuellen Identität von Wissenschaftsmanagement in der Verwaltung. In der deutschen GeZu-HoFoNa Studie wurden Gegenwart und Zukunft des Hochschulforschungsnachwuchses untersucht (Steinhardt/Schneijderberg 2014), von dem ein großer Teil im Hochschulmanagement tätig ist. Aus Dänemark berichtete Degn (2015), wie Hochschule durch das Wissenschaftsmanagement teilweise neu interpretiert wird. Chengs qualitative Studie (2017) erweiterte Whitchurchs Konzept vom „blended professional“ im Kontext von Hong Kongs Hochschulen und regte an, dass die Organisation im Gesamtkontext in ihrer Verbindung zum Wissenschaftsmanagement untersucht werden soll. Eine international vergleichende Analyse zu Weiterbildungsangeboten und Karrieremöglichkeiten im Bereich des Wissenschaftsmanagements lieferten Müller et al. (2022).

Hüther/Krücken (2016, S. 252) kamen auf der Basis ihrer in den Nuller Jahren durchgeführten Erhebung über Qualitätsentwickler:innen in Deutschland (vgl. Krücken et al. 2010) noch zu der Einschätzung, es fänden sich „nur schwache Anzeichen für die Herausbildung eines übergreifenden Berufsbildes Hochschulmanagement,“ doch andere Forscher:innen kommen seitdem zu anderen Ergebnissen (Krempkow et al. 2019; Krempkow/Höhle 2021). Es gibt inzwischen Netzwerke wie FORTRAMA oder Netzwerk Wissenschaftsmanagement – NWM, Tagungen und viele andere Aktivitäten, die das Wissenschafts- bzw. Hochschulmanagement insgesamt in seiner Professionalisierung unterstützen (vgl. auch Janson/Krempkow 2018). Zechlin (2019) schätzt hierzu auch ein, dass mit den Aktivitäten z.B. des Netzwerkes für Personalentwicklung an Universitäten (UniNetzPE), des Netzwerkes Wissenschaftsmanagement und des Arbeitskreises Hochschulen der Gesellschaft für Evaluation (DeGEval) die Entwicklung insgesamt in Deutschland in Richtung Professionalisierung geht.

Bei einem Treffen der Kanzler:innen wurde das Thema der Professionalisierung in der Verwaltung bereits vor über zwei Jahrzehnten konkret aufgegriffen. Sie beschlossen, die Einführung eines postgradualen Studiengangs für Wissenschaftsmanager:innen zu unterstützen. Die Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften in Speyer mit ihrem starken juristischen und administrativen Modus vivendi wurde als die Einrichtung identifiziert, die diesen Studiengang anbieten sollte, zumal diese Einrichtung mit Blick auf die nationalen Verwaltungsinteressen gegründet wurde und von den sechzehn deutschen Bundesländern mitfinanziert wurde. Aus einem Zertifikatsprogramm, das in Speyer in der Folge seit 2002 angeboten wurde, entstand 2012 ein Executive Master in Public Administration (MPA) in Wissenschaftsmanagement. Auch an anderen Standorten gibt es bereits seit längerem entsprechende Studiengänge, so beispielsweise an der Hochschule Osnabrück (MBA Hochschul- und Wissenschaftsmanagement) und an der Universität Oldenburg (MBA Bildungs- und Wissenschaftsmanagement). Viele der Absolvent:innen dieser Studiengänge haben inzwischen Leitungsrollen übernommen.

Das Wissenschaftsmanagement ist zweifellos ein expandierender Bereich innerhalb der Hochschulen. Es gibt eine wachsende Zahl an Mitarbeiter:innen, die in diesem Bereich tätig sind<sup>7</sup> und Zugang zu postgradualen Studiengängen und anderen Zertifikaten haben, um ihre Kompetenzen und Kenntnisse zu erweitern. In den folgenden Kapiteln werden wir daher auf diese konkreten Tätigkeitsfelder und Kompetenzen genauer eingehen.

## Literaturverzeichnis

- Altbach, P. (2001): Academic freedom. International realities and challenges. *Higher Education* 41(1+2), S. 205-219.
- Ambrosy, R. (2014): Die Finanzierung der deutschen Hochschulen. MBA Bildungs- und Wissenschaftsmanagement (Einführungstext), Center für lebenslanges Lernen, Universität Oldenburg.
- Baecker, D. (2017): Agilität in der Hochschule. *Die Hochschule: Journal für Wissenschaft und Bildung* 26, S. 19-28.
- Banscherus, U./Baumgärtner, A./Böhm, U./Golubchykova, O./Schmitt, S./Wolter, A. (Hg.) (2017): Wandel der Arbeit in Wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen. Hochschulreformen und Verwaltungsmodernisierung aus Sicht der Beschäftigten. Study Nr. 362. Hans Böckler Stiftung.
- Barnett, R. (2000): University knowledge in an age of supercomplexity. *Higher Education* 40, S. 409-422.
- Berghäuser, H. (2017): Die Dritte Mission in der Hochschulgovernance: Eine Analyse der Landeshochschulgesetze. *Hochschulmanagement* 12(2-3), S. 35-43.
- Berghäuser, H. (2020): Die Dritte Mission von Hochschulen in Deutschland. Strategie oder window dressing? (F. ISI Ed.). Karlsruhe: Fraunhofer Verlag.
- Blümel, A./Kloke, K./Krücken, G./Netz, N. (2010): Restrukturierung statt Expansion. Entwicklungen im Bereich des nichtwissenschaftlichen Personals an deutschen Hochschulen. *die Hochschule* 19(2), S. 154-171.
- Bringelius, L. (2017): Tillitsbaserad styrning och ledning. Ett ramverk. Stockholm: Tillitsdelegationen.
- Busse, S. (2020): Hybride Organisationen führen – das Beispiel Hochschule. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 27(3), S. 347-364.
- Calma, A. (2015): Leadership in higher education: examining the narratives of research managers from multiple lenses. *Asia Pacific Journal of Education* 35(1), S. 55-68.
- Cheng, T.-I. (2017): Spanning professional and academic: The changing identity of professional administrators and managers in Hong Kong's higher education context. *Educational Research and Reviews* 12(3), S. 1120-1128.

---

<sup>7</sup> Allerdings ist deren Zahl bei weitem nicht annähernd so schnell und stark gewachsen wie die Zahl des wissenschaftlichen Personals, dass sie unterstützen sollen (vgl. hierzu z.B. Krempkow 2020).

- Cohen, M./March, J./Olsen, J. (1972): A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly* 17(1), S. 1-25.
- Deem, R. (2004): The Knowledge Worker, the Manager-Academic and the Contemporary UK University: New and Old Forms of Public Management? *Financial Accountability and Management* 20(2), S. 108-128.
- Deem, R. (2006): Changing Research Perspectives on the Management of Higher Education: Can Research Permeate the Activities of Manager-Academics? *Higher Education Quarterly* 60(3), S. 203-228.
- Degn (2015): Identity constructions and sensemaking in higher education – a case study of Danish higher education department heads. *Studies in Higher Education* 43(2), S. 305-321.
- Dill (2005): The Degradation of the Academic Ethic. Teaching, Research and the Renewal of Professional Self-Regulation. In Barnett, R. (ed.): *Reshaping the University. New Relationships between Research, Scholarship and Teaching*. Maidenhead & New York: Open University Press, p. 178.
- Fischer, L./Minks, K.-H. (2008): Acht Jahre nach Bologna – Professoren ziehen Bilanz. Ergebnisse einer Befragung von Hochschullehrern des Maschinenbaus und der Elektrotechnik. *HIS: Forum Hochschule* 3/2008.
- Grande, E./Jansen, D./Jarren, O./Rip, A./Schimank, U./Weingart, P. (Hg.) (2013): *Neue Governance der Wissenschaft: Reorganisation, Externe Anforderungen, Medialisierung*. Bielefeld: transkript.
- Grüttner, M./Kinas, S. (2007): Die Vertreibung von Wissenschaftlern aus den deutschen Universitäten 1933-1945. *Vierteljahrsheft für Zeitgeschichte* 55/1, S. 123-186.
- Harris-Huermann, S. (2011): *Evaluating Evaluators: An Evaluation of Education in Germany*. Wiesbaden: Springer VS.
- Harris-Huermann, S. (2017): Lost in Space? Was die Astronomie über den Third Space lehrt. In: Pohlenz, P./Harris-Huermann, S./Mitterauer, L. (Hg.): *Third Space revisited. Jeder für sich oder alle für ein Ziel?* UniversitätsVerlagWebler: Bielefeld, S. 9-18.
- Helgøy, I./Homme, A. (2016): Educational reforms and Marketization in Norway – A challenge to the tradition of the social democratic, inclusive school? *Research in Comparative and International Education* 2(1), S. 52-68.
- Henke, J./Pasternack, P./Schmid, S. (2017): *Mission, die Dritte. Die Vielfalt jenseits hochschulischer Forschung und Lehre: Konzept und Kommunikation der Third Mission*. Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag.
- Hochmuth, C./Krempkow, R./Sankowsky, H./Thelen, U./Tschaut, A./Wadzack, J. (2020): *Wissenschaftsmanagement als Grundlage für strategisches Planen, Handeln und Führen in wissenschaftlichen Einrichtungen. Ein Positionspapier des Netzwerks Wissenschaftsmanagement*. [https://netzwerk-wissenschaftsmanagement.de/files/nwm-position\\_wimgt\\_als\\_grundlage\\_fuer\\_strat\\_handeln\\_2020.pdf](https://netzwerk-wissenschaftsmanagement.de/files/nwm-position_wimgt_als_grundlage_fuer_strat_handeln_2020.pdf)
- Hoelscher, M. (2016): *Spielarten des akademischen Kapitalismus. Hochschulsysteme im internationalen Vergleich*. Wiesbaden: VS Verlag.

- Hoelscher, M./Harris-Hümmert, S. (2019): Place and space in higher education: past, present and future visions of physical and virtual realities. *Beiträge zur Hochschulforschung* 41(1), S. 8-23.
- Hoelscher, M./Marquardt, E. (2023): Orte und Organisationen der Wissenschaft. Erscheint in: Kaldey, D. (Hg.): *Wissenschaftsforschung*. Reihe: Sozialwissenschaftliche Einführungen. Berlin & Boston: De Gruyter.
- Huber, M. (2012): Die Organisation Universität. In: Apelt, M./Tacke, V. (Hg.): *Handbuch Organisationstypen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 239-252.
- Hüther, O. (2010): Von der Kollegialität zur Hierarchie? Eine Analyse des New Managerialism in den Landeshochschulgesetzen. Unveröffentlichte Dissertation, Universität Hamburg, Fachbereich Sozialwissenschaft.
- Hüther, O./Krücken, G. (2016): *Hochschulen. Fragestellungen, Ergebnisse und Perspektiven der sozialwissenschaftlichen Hochschulforschung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Humboldt, W. von (1810): Über die innere und äußere Organisation der höheren wissenschaftlichen Anstalten in Berlin. In: *Die Idee der deutschen Universität: Die fünf Grundschriften aus der Zeit ihrer Neubegründung durch klassischen Idealismus und romantischen Realismus (1956)* (Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft). Unvollendete Denkschrift, geschrieben 1810 (vielleicht 1809). Erstmals veröffentlicht 1896 durch Bruno Gebhardt, Wilhelm von Humboldt als Staatsmann, Bd. 1: 118. Sodann W. v. Humboldt, *Werke*, Akademieausgabe Bd. X: 250.
- Janson, K./Krempkow, R. (2018): *Karrierewege und Qualifizierungsanforderungen im Wissenschafts- und Hochschulmanagement*. Impulsvortrag zum Workshop 11 der Jahrestagung 2018 des Netzwerkes Wissenschaftsmanagement Universität Hamburg. 25.-26.09.2018.
- Kehm, B./Merkator, N./Schneiderberg, C. (2010): Hochschulprofessionelle?! Die unbekanntes Wesen. *Zeitschrift für Hochschulentwicklung* 4, S. 23-39.
- Kloke, K. (2014): *Qualitätsentwicklung an deutschen Hochschulen. Professionstheoretische Untersuchung eines neuen Tätigkeitsfeldes*. Wiesbaden: Springer VS.
- Klümpp, M./Teichler, U. (2008): *Experten für das Hochschulsystem: Hochschulprofessions zwischen Wissenschaft und Administration*. In: Kehm, B./Mayer, E./Teichler, U. (Hg.): *Hochschulen in neuer Verantwortung. Strategisch, überlastet, divers?* Bonn: Lemmens.
- Körnert, J./Reisz, R. D./Schildberg, A./Stock, M. (2005): *Hochschulentwicklung in Europa 1950-2000. Ein Datenkompendium*. Wittenberg: Institut für Hochschulforschung (HoF).
- Krempkow, R. (2007a): *Leistungsbewertung, Leistungsanreize und die Qualität der Hochschullehre. Konzepte, Kriterien und ihre Akzeptanz*. Bielefeld: UniversitätsVerlagWebler.

- Krempkow, R. (2007b): Exzellenz auch in der Lehre? Bericht zur Eröffnungsbilanz-Tagung der Exzellenzinitiative. *Das Hochschulwesen (HSW)* 55(6), S. 192-193.
- Krempkow, R. (2017): Hochschulautonomie, Forschungs- und Innovationsperformance im deutschen Hochschulsystem. *Hochschulmanagement (HM)* 12(2+3), S. 51-58.
- Krempkow, R. (2021): Karriereperspektiven für Nachwuchsforschende in Deutschland. In: Mieg, H./Schnell, C./Zimmermann, R. E. (Hg.): *Wissenschaft als Beruf: Wissenschaftsforschung Jahrbuch 2020*. Berlin: Wissenschaftlicher Verlag Berlin, S. 29-44.
- Krempkow, R./Möller, T./Lottmann, A. (Hg.) (2014): *Völlig losgelöst? Governance der Wissenschaft*. iFQ-Working Paper 15. Berlin: IFQ Berlin.
- Krempkow, R./Harris-Huermann, S./Hölscher, M./Janson, K. (2019): Was ist die Rolle des Hochschul- und Wissenschaftsmanagement bei der Entwicklung von Hochschulen als Organisation? *Personal- und Organisationsentwicklung* 14(1), S. 6-15.
- Krempkow, R./Höhle, E. (2021): Das Hochschulmanagement in Deutschland: Problemlösung mit Handlungsspielräumen. In: *Handbuch Qualität in Studium, Lehre und Forschung*. 78. Ausgabe. C3.33. Berlin: DUZ Verlags- und Medienhaus GmbH, S. 23-42.
- Krücken, G./Blümel, A./Kloke, K. (2010): Hochschulmanagement – Auf dem Weg zu einer neuen Profession? *WSI Mitteilungen* 5, S. 234-241.
- Marginson, S. (2006): Dynamics of National and Global Competition in Higher Education. *Higher Education* 52, S. 1-39.
- Menter, M./Lehmann, E./Klarl T. (2018): In search of excellence: a case study of the first excellence initiative of Germany. *Journal of Business Economics* 88, S. 1105-1132.
- Mitterauer, L./Pohlenz, P./Harris-Huermann, S. (Hg.) (2019): *Systeme im Wandel. Hochschulen auf neuen Wegen*. Münster & New York: Waxmann.
- Morley, L. (2003): *Quality and Power in Higher Education*. Maidenhead & Philadelphia: SRHE & Open University Press.
- Müller, U./Toczyński, P./Regös, N./Pliszczynska, O./Jankovics, R. (2022): Professionalization of science management – Comparing formal education and training across Germany, Poland and Hungary. *Frontiers in Education* 7, S. 1-11. doi: 10.3389/educ.2022.886173
- Musselin, C. (2007): Are universities specific organizations? In: Krücken, G./Kosmützkey, A./Torka, M. (eds.): *Towards a Multiversity? Universities between Global Trends and National Traditions*. Bielefeld: transcript Verlag, S. 63-84.
- Neuhaus, R. (Hg.) (1968): *Dokumente zur Gründung neuer Hochschulen*. Wiesbaden.
- Oevermann (2005): *Wissenschaft als Beruf. Die Professionalisierung wissenschaftlichen Handelns und die gegenwärtige Universitätsentwicklung*. die hochschule 1, S. 15-51.

- Oplatka, I. (2014): Differentiating the scholarly identity of educational administration. *Journal of Educational Administration* 52(1), S. 116-136.
- Pasternack, P. (2004): Qualität an Hochschulen. Arbeitsbericht des Institutes für Hochschulforschung (HoF). Wittenberg.
- Pohlenz, P./Seyfried, M. (2022): Kann die Wissenschaft ohne New Public Management überhaupt gesteuert werden? In: Richenhagen, G./Dick, M. (Hg.): *Public Management im Wandel. Auf dem Weg zur Agilität in der öffentlichen Verwaltung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH, S. 17-41.
- Power, M. (1997): *The Audit Society. Rituals of Verification*. Oxford: Oxford University Press.
- Pritchard, R. (2022): Trust during an Era of COVID-19: An Analysis of British Higher Education. In: Broucker, B./Milsom, C./Pritchard, R./Krempkow, R. (eds.): *Transformation Fast and Slow: Quality, Trust and Digitalisation in Higher Education*. Leiden: Brill, S. 195-218.
- Quinn, R. (2021): What is academic freedom? Essay to mark the 5th anniversary of the Philipp Schwartz Initiative (Alexander von Humboldt Foundation). <https://www.humboldt-foundation.de/en/explore/newsroom/dossier-philipp-schwartz-initiative/what-is-academic-freedom>
- Readings, B. (1996): *The University in Ruins*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Reindl, C. (2017): TQM als Förderer von Synergien zwischen zentralem Befragungsmanagement und Akteuren des Third Space. Ein Best Practice Beispiel der FH Campus Wien. In: Pohlenz, P./Harris-Huemmert, S./Mitterauer, L. (Hg.): *Third Space revisited. Jeder für sich oder alle für ein Ziel?* Bielefeld: UniversitätsVerlagWebler, S. 117-126.
- Rixom, A. (2011): *Professionalisation and decision making in higher education management: new collegiality and academic change*. [Dissertation/Thesis] Bath (UK): University of Bath.
- Rowley, J. (2000): Is higher education ready for knowledge management? *International Journal of Educational Management* 14(7), S. 325-333.
- Rudloff, W. (2020): Hochschulreform durch Reformhochschulen? Die bundesdeutschen Hochschulgründungen der 1960er- und 1970er-Jahre zwischen Diversifizierung und Homogenisierung. In: Wirth, M. (Hg.): *Neue Universitäten. Österreich und Deutschland in den 1960er- und 1970er Jahren*. Schriftenreihe: zeitgeschichte; 47. Jg., Sonderheft. Göttingen: V & R unipress/Vienna University Press, S. 147-170.
- zeitgeschichte 47, Sonderheft, S. 147-170.
- Saiti, A. (2010): Management Science in Higher Education Institutions: Case Studies from Greece. *Interchange* 41, S. 45-60.
- Schimank, U. (2005): New Public Management and the Academic Profession: Reflections on the German Situation. *Minerva* 43, S. 361-376.
- Steinhardt, I./Schneijderberg, C. (2014): Hochschulforschung als Gemischtwarenladen. Karrieremöglichkeiten des wissenschaftlichen Nachwuchses in einem heterogenen Feld. *die Hochschule* 23(1), S. 63-75.



- Thoenig, J. C./Paradeise, C. (2016): Strategic Capacity and Organisational Capabilities: A Challenge for Universities. *Minerva* 54(3), S. 293-324.
- Weick, K. (1976): Educational Organizations as Loosely-Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly* 21(1), S. 1-19.
- Whitchurch, D. (2006): Professional Managers in UK Higher Education: Preparing for Complex Futures, Interim Report, London: Leadership Foundation for Higher Education.
- Whitchurch, C. (2007): The changing roles and identities of professional managers in UK higher education. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education* 11, S. 53-70.
- Whitchurch, C. (2008): Shifting Identities, Blurring Boundaries: The Changing Role of Professional Managers in Higher Education. Research and Occasional Paper Series. Center for Studies in Higher Education, UC Berkeley.
- Whitchurch, C. (2009): The rise of the blended professional in higher education: a comparison between the United Kingdom, Australia and the United States. *Higher Education* 58, S. 407-418.
- Whitchurch, C./Law, P. (2010): Optimising the Potential of Third Space Professionals in Higher Education. London: LFHE.
- Wilkesmann, U./Schmid, C. (Hg.) (2012): Hochschule als Organisation Münster: VS – Verlag.
- Zeclin, L. (2019): Die Erfassung der Universität als „institutionalisierte Organisation“ und ihre Bedeutung für das Hochschulmanagement. In: Mitterauer, L./Pohlenz, P./Harris-Huermann, S. (Hg.): Systeme im Wandel. Hochschulen auf neuen Wegen. Münster & New York: Waxmann, S. 13-30.



## **4. Was ist Wissenschaftsmanagement? Versuche zur Definition und Eingrenzung**

*René Krempkow, Ester Höhle & Kerstin Janson*

In diesem Kapitel<sup>8</sup> werden Versuche zur Definition von Wissenschaftsmanagement und zur Eingrenzung der hierzu zu zählenden Personengruppe vorgestellt. Dies ist nicht nur von grundlegender Bedeutung für eine empirische Bestandsaufnahme zum Wissenschaftsmanagement in Deutschland und für die Frage, wie viele Personen dazu zu zählen sind. Vielmehr ist es auch für das Selbstverständnis der in diesem Bereich tätigen Personen und dessen (weitere) Professionalisierung wichtig. Aufgrund der bisher in der Literatur unklaren Definitionsfrage müssen wir an dieser Stelle die Definitionsdiskussion nachzeichnen. Wir diskutieren, welche Rolle die Art und Weise der Tätigkeitsausübung der Wissenschaftsmanager:innen spielen (könnten), da dies bei der Definition und Eingrenzung hilfreich sein kann.

### **4.1 Bisherige Ansätze zur Definition des Wissenschaftsmanagements in Deutschland**

Im Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs (BuWiN 2017, S. 196) hieß es unter der Überschrift „Wissenschaftsmanagerinnen und -manager“, neue Beschäftigungsverhältnisse seien gerade in Aufgabenbereichen *zwischen* Wissenschaft und Verwaltung geschaffen worden. Folgt man Banscheraus et al. (2017, S. 22, 76), dürfte es bereits zum Zeitpunkt ihrer Studie ca. 22.000 solche Personen in Deutschland gegeben haben; im BuWiN (2017, S. 34) wird sogar von ca. 25.000 Personen ausgegangen. Und viele mit diesem Thema Befasste gehen – aufgrund der gewachsenen Anforderungen an die Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen (vgl.

---

<sup>8</sup> Dieses Kapitel geht in Teilen zurück auf frühere Publikationen von Krempkow/Harris-Huermert/Hölscher/Janson (2019) sowie Krempkow/Höhle (2021), diese wurden jedoch ergänzt und überarbeitet.

z.B. Krücken et al. 2010, S. 235)<sup>9</sup> – von einer (inzwischen erfolgten) weiteren Zunahme aus.<sup>10</sup> Dagegen gaben Henke et al. (2022) eine Anzahl der im Wissenschaftsmanagement in Deutschland tätigen Personen von nur ca. 7.000 Personen an.<sup>11</sup> Solche sich stark unterscheidenden Zahlen zur Frage, wie viele Personen zum Wissenschaftsmanagement zu zählen sind, dürften auch mit dem folgenden Umstand zusammenhängen: Es gibt bislang keine klare Definition von Wissenschaftsmanagement in Deutschland, weshalb wir uns im Folgenden zunächst mit den bisherigen Versuchen zur Definition befassen und schließlich unsere eigene, in KaWuM verwendete Arbeitsdefinition vorstellen.<sup>12</sup>

Laut Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs (BuWiN 2017, S. 196) – eine der wenigen bis zum Start des KaWuM-Verbundes verfügbaren studienübergreifenden Veröffentlichungen dazu – werden Positionen des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements dadurch charakterisiert, dass sie eine *hohe Qualifizierung (in der Regel mindestens Hochschulabschluss)* und ein *Verständnis des ‚Kerngeschäfts‘ der Wissenschaft erfordern, weil sie an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Verwaltung arbeiten*.<sup>13</sup> Zum wissenschaftsunterstützenden Personal gehören dagegen u.a. auch alle Sachbearbeiter:innen, z.B. in Bibliotheken, in Technischen Abteilungen und natürlich in der „klassischen“ Verwaltung. Klare Abgrenzungen sind aber nicht immer möglich, was auch mit z.T. noch nicht in ausreichenden

<sup>9</sup> Das Hochschul- und Wissenschaftsmanagement ist Ausdruck und gleichzeitig Objekt sich kontinuierlich wandelnder Umweltbedingungen. Die von außen an die Hochschule herangetragenen Anforderungen, die (politischen, wirtschaftlichen, gesellschaftlichen) Umweltdynamiken, der zunehmende Wettbewerb und gestiegene Berichts- und Legitimationspflichten führen zu einer Diversifizierung der Aufgabenfelder und somit gewachsenen Anforderungen. Neben neuen Aufgaben wie Forschungsdatenmanagement schaffen Umweltdynamiken wie die Digitalisierung weitere neue Herausforderungen (vgl. Gilch et al. 2019; Banscherus et al. 2017).

<sup>10</sup> Zugleich ist festzustellen, dass es – anders als im angelsächsischen Raum (vgl. Baltaru 2018; Ginsberg 2013; Fumasoli et al. 2015) – in Deutschland keineswegs einen überproportionalen Zuwachs wissenschaftsunterstützenden Personals gibt, jedenfalls nicht gemessen in Relation zur (tatsächlich enorm gewachsenen) Studierendenzahl (vgl. Banscherus et al. 2017; Hüther/Krücken 2016) und zum wissenschaftlichen Personal (z.B. Krempkow 2021); vermutlich gilt dies erst recht nicht in Relation zu den ebenfalls sehr stark gewachsenen Drittmitteln bzw. der Anzahl der Drittmittel-Projekte an den Hochschulen. Das Hochschul- und Wissenschaftsmanagement macht laut Banscherus et al. (2017, S. 22) ohnehin nur etwa ein Zehntel des wissenschaftsunterstützenden Personals insgesamt aus.

<sup>11</sup> Allerdings ist hierbei zu beachten, dass sie den Fokus auf das forschungsbezogene Wissenschaftsmanagement legen (vgl. auch Mauermeister 2022). Henke et al. (2022) haben hierbei eine Heuristik entworfen, nach der entschieden wird, wer dem Wissenschaftsmanagement zugehört und wer nicht. Da sie z.B. Hochschullehrende und Hochschulleitungen explizit ausschließen, ist ihre Zielgruppe auch kleiner.

<sup>12</sup> Hierbei ist anzumerken, dass das Wissenschaftsmanagement sich bislang auch nicht in der Hochschulstatistik niedergeschlagen hat und eine klare Aussage zur Quantität auch dadurch erschwert wird.

<sup>13</sup> Es ist zu beachten, dass nicht unbedingt nur Tätigkeiten an der Schnittstelle zur Zentralverwaltung gemeint sind, sondern auch, dass die Tätigkeiten im Wissenschaftsmanagement sich oft in ihren Inhalten und Aufgaben zwischen Verwaltung und Wissenschaft bewegen.

dem Maße stabilisierten Personalstrukturen zu tun hat. So misst der Wissenschaftsrat (2018, S. 86) dem Wissenschaftsmanagement zwar „für die weitere Entwicklung der Hochschulen große Bedeutung bei“. Zugleich schätzt der Wissenschaftsrat aber bisher die Umsetzung in tragfähige und langfristig ausgerichtete Personalstrukturen als wenig strukturiert ein. Er empfiehlt, „die Unterstützungsleistungen, die das Wissenschaftsmanagement erbringt, sowie die hierfür notwendigen Kompetenzen durch die Personalentwicklung systematisch zu fördern“ (ebd.; ähnlich Kremkow/Winde 2021). Auch nach Einschätzung einer Stellungnahme des Netzwerkes Wissenschaftsmanagement e.V. zu den Empfehlungen des Wissenschaftsrates (Windfuhr et al. 2019) beschreiben Mitarbeiter:innen in den neuen Aufgabengebieten diese häufig als „weder Fisch noch Fleisch“, was einerseits flexibles Handeln ermögliche, andererseits aber oft mit einer ungeklärten Einbindung einhergeht.<sup>14</sup>

Auch wenn in den jüngsten beiden BuWiN (2017, 2021) und in einigen jüngeren Empfehlungen des Wissenschaftsrates (z.B. WR 2018) der Begriff Wissenschaftsmanagement gebraucht wird, so ist dennoch insgesamt festzustellen: Der Begriff Wissenschaftsmanagement oder des alternativ manchmal gebrauchten Terms der Neuen Hochschulprofession ist in der Literatur nicht eindeutig definiert (vgl. auch Banscheraus et al. 2017; Nickel 2013, S. 37). Gemeinsam ist den zu findenden Beschreibungen allerdings, dass das Wissenschaftsmanagement *zwischen* der klarer abzugrenzenden Hochschulgruppe der Wissenschaftler:innen und der Verwaltung zu finden ist.

#### Infokasten:

- Eine allgemeingültige Definition des Begriffs Wissenschaftsmanagement ist in der Literatur nicht zu finden.
- Wissenschaftsmanagement bezieht sich auf eine schwer abzugrenzende Personalgruppe zwischen Wissenschaftler:innen und Verwaltungsmitarbeiter:innen an Hochschulen und Forschungsinstituten.
- In der Hochschulstatistik findet man keine konkreten Zahlen zum Hochschul- und Wissenschaftsmanagement. Die Schätzungen liegen zwischen 7.000 und mehr als 25.000 Angehörigen dieser Personalgruppe, wobei diese stark von der jeweiligen Definition und Eingrenzung abhängen.



<sup>14</sup> Aus Sicht des Netzwerkes Wissenschaftsmanagements bedarf es dazu einer Strukturierung und Integration der vielfältigen Beschäftigungsbereiche im Wissenschaftsmanagement und der Weiterentwicklung der Hochschulorganisation zu einem flexiblen Organisationsmodell, das ausreichend schnell auf ein dynamisches Umfeld reagieren kann. Grundlegende Voraussetzung einer gelingenden Organisationsentwicklung sei hiernach die Identifikation von Kernkompetenzen für die Schwerpunktbereiche des Wissenschaftsmanagements und der systematische Aufbau von Personalentwicklungsmaßnahmen, z.B. in den Bereichen Rekrutierung, Qualifizierung, Vertragsgestaltung und der organisatorischen Einbindung der Mitarbeiter\*innen (vgl. Windfuhr et al. 2019).

## 4.2 Wissenschaftsmanagement: Versuche einer Eingrenzung

Die Gruppe der Wissenschaftler:innen lässt sich relativ einfach mit dem wissenschaftlichen Personal, also i.W. den Gruppen der Professor:innen, der wissenschaftlichen Mitarbeiter:innen und, wo es sie an den Hochschulen noch gibt, der akademischen Räte zusammenfassen.<sup>15</sup> Der Begriff der Hochschulverwaltung ist allumfassender und daher schwerer abzugrenzen. Er lässt „sich zwar beschreiben, aber nicht definieren“ (nach Schuppert zit nach Stratmann 2014). Eine juristische Beschreibung nimmt z.B. das Hochschulfreiheitsgesetz in NRW (§ 25) vor. Dort heißt es: [die Hochschulverwaltung] „hat auf eine wirtschaftliche Verwendung der Haushaltsmittel und auf eine wirtschaftliche Nutzung der Hochschuleinrichtungen hinzuwirken“ (Stratmann 2014). Der Wissenschaftsrat (WR 2018, S. 84) ergänzt diese Sichtweise um die Servicefunktion gegenüber Forschung und Lehre: „Die Hochschulverwaltung ist gleichzeitig Serviceeinheit für Studierende und Wissenschaft genauso wie sie eine interne Legitimations- und Kontrollfunktion hat.“

Während die Eingrenzung des Wissenschaftsmanagements zum Bereich Lehre und Forschung zumindest analytisch noch relativ klar ist, fällt die Eingrenzung in Relation zur Hochschulverwaltung schwerer. Selbst dem betroffenen Wissenschaftsmanagement gelingt diese Abgrenzung nicht immer, bzw. ist ihm nicht deutlich bewusst: In der Befragung von Banscherus et al. (2017) fällt die **Selbst einschätzung** der betroffenen Gruppen uneinheitlich aus. So konkludieren Banscherus et al. (2017, S. 82): „Es gibt Diskrepanzen zwischen der Zuordnung der Beschäftigten nach eigener Wahrnehmung und der Kategorisierung aufgrund von Tätigkeitsinhalten.“ Viele Beschäftigte, welche nach ihren Tätigkeiten von den Autor:innen dem Wissenschaftsmanagement zugeordnet wurden (zu der Zuordnung nach Tätigkeiten später), kannten den Begriff des Wissenschaftsmanagements nicht und äußerten sich in den vertiefenden Interviews der Befragung als der Verwaltung zugehörig (vgl. Banscherus et al. 2017, S. 80).

Wenn ein Großteil der von Banscherus et al. (2017) Befragten sich selbst nicht der Gruppe des Wissenschaftsmanagements zugehörig fühlt, welchen Bezug sollte man dann zur Abgrenzung nutzen? Die grundlegende Definition – sozusagen die Geburtsstunde – der neuen Hochschulprofessionen in Deutschland war die Publikation von Klumpp und Teichler (2008). Die Autoren identifizierten drei Tätigkeits-

<sup>15</sup> In der Gruppe sind allerdings auch Personen, die nicht forschen, solche, die nicht lehren, und solche, die beides tun, aber zu einem großen Teil administrative und organisatorische Aufgaben haben. Wenn Personen allerdings überwiegend administrative und organisatorische Aufgaben haben (über 50 Prozent ihrer regelmäßigen Arbeitszeit, und dies nicht nur vorübergehend, dürften sie nicht mehr dem wissenschaftlichen Personal zugerechnet werden. Dennoch gibt es solche Mischprofile, weil zum einen damit Lehre abgedeckt werden kann, zum anderen Leute motiviert bleiben in der Fehlannahme, sie gehörten noch zum wissenschaftlichen Nachwuchs. Davon abgesehen werden Personen mit solchen Mischprofilen z.T. nach Wissenschaftszeitvertragsgesetz (bis zu sechs bzw. zwölf Jahren) befristet angestellt, während für das (überwiegend) wissenschaftsunterstützend tätige Personal maximal zwei Jahre Befristung nach Teilzeit- und Befristungsgesetz möglich sind.

felder, in denen die von ihnen definierten Hochschulprofessionen arbeiten, die weder (überwiegend) in Lehre und Forschung arbeiten, noch der klassischen Verwaltung zugeordnet werden. Ihr Tätigkeitsfeld umfasst Aufgaben:

1. die durch Hochschulreformen und Weiterentwicklungen sowie Professionalisierung *den Hochschulen zugetragen* wurden wie z.B. die Akkreditierung, Evaluation, Hochschulmarketing oder Fundraising;
2. die in Folge der Hochschulexpansion und der Aufgabenzunahme des Lehrpersonals *externalisiert* wurden wie z.B. die Aufgaben der Forschungsreferent:innen oder die Organisation und Unterstützung der Betreuung von Doktorand:innen in Graduate Schools;
3. die als Teil der Verwaltungsaufgaben der Hochschule zunehmend von Akademiker:innen übernommen und oft in den Gehaltsgruppen *aufgewertet* werden („upgrading“ – vgl. Klumpp/Teichler 2008, S. 152).

Klumpp und Teichler nehmen somit eine Definition auf Basis von **Arbeitsbereichen** vor. Aufgrund der Nähe zu den Bereichen Wissenschaft und Verwaltung scheint der erstgenannte Bereich der *den Hochschulen neu zugetragenen* Aufgaben der eindeutigste zu sein. Dieser wird in nachfolgenden Studien am häufigsten den neuen Hochschulprofessionen bzw. den Personen im Wissenschaftsmanagement zugeordnet. Wiederholt werden hier die folgenden Bereiche, entstanden durch externe Umweltforderungen an die Hochschule, genannt (z.B. Harris-Huemmert 2017, S. 11, ähnlich Banscherus et al. 2017; Krücken et al. 2010, S. 237)<sup>16</sup>:

- Internationalisierung
- (Wissens- und Technologie-)Transfer
- Qualitätsmanagement
- Gleichstellung
- Öffentlichkeitsarbeit bzw. Wissenschaftskommunikation

Die Bereiche der „*externalisierten* Aufgaben“ und der „*aufgewerteten* Verwaltungsbereiche“ (Klumpp/Teichler 2008) werden weitaus seltener in der Literatur als Beispiele für die neuen Hochschulprofessionen genannt. Ein unstrittiges Beispiel für den zweiten Bereich, d.h. für die Übernahme von zuvor (meist) durch Wissenschaftler:innen wahrgenommenen Aufgaben durch das Wissenschaftsmanagement, ist das Forschungsreferat. Wie im letzten Kapitel bereits erwähnt, finden hier zudem starke organisationale Professionalisierungsbestrebungen (vgl. Krücken et al. 2010) durch das „Netzwerk der Forschungsreferenten“ (2018 unter Einbeziehung der

<sup>16</sup> Nach einer (keine Vollständigkeit beanspruchenden) Auflistung aus dem Netzwerk Wissenschaftsmanagement liegen die Arbeitsfelder u.a. in Universitäten, Fachhochschulen, außeruniversitären Forschungseinrichtungen – öffentlich und privat in wissenschaftsfördernden Stiftungen, bei öffentlichen Förderern; bei Projektträgern oder Ministerien; in Graduierteneinrichtungen/Forschungsverbänden; in Forschungsreferaten; in Alumni-Büros in Presse- und Öffentlichkeitsarbeit/Marketing; in International Offices; in Career Center; in Transferstellen; in „klassischen“ Verwaltungseinheiten (wie Haushalt, Hochschulentwicklungsplanung, Fakultäts-/Fachbereichs-/Institutsverwaltung).

Transfer-Referent:innen umbenannt in FORTRAMA) statt. Auch andere Bereiche, die ursprünglich Tätigkeitsbereiche der Professor:innen waren, wurden als Aufgaben neuen Personalgruppen zugewiesen, wie z.B. die Geschäftsführung oder Koordination eines Promotionskollegs (bzw. Graduiertenkollegs). Der dritte Bereich (Upgrading) der ausdifferenzierten Aufgaben ist wohl am schwierigsten zu beschreiben. Mögliche Beispiele wären hier die Aufwertung der Personalverwaltung zur Personalentwicklung (vgl. ausführlich dazu Krempkow et al. 2016) oder die Gründung eines Dual Career Service als eigene Abteilung im Dezernat Personal, ebenso wie die Schaffung einer Abteilung Tenure Track<sup>17</sup> oder auch Berufungsmanagement (vgl. Kleimann/Hückstedt 2021; Kleimann/Walther/Gerchen 2021). Es zeigt sich aber, dass diese weite Definitionszuschreibung einige Unschärfen aufweist und von nachfolgenden Studien primär dem Bereich der neuen Aufgaben zugeordnet wurde.<sup>18</sup>

Einen anderen Ansatzpunkt greift der Wissenschaftsrat (2018) in seinen Empfehlungen zur Hochschulgovernance auf. Basierend auf dem Charakteristikum der akademischen Vorbildung und häufig vorhandenen Forschungserfahrung des Wissenschaftsmanagements wählt der WR eine Definition, die auf dem **akademischen Bildungshintergrund** basiert. Danach gehören dem Wissenschaftsmanagement diejenigen Personen an, die „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.“ (WR 2018, S. 85). Ähnlich argumentieren Schneijderberg et al. (2013): Hochschulprofessionelle sind „Berufstätige im Hochschul- und Wissenschaftssystem [...] von denen eine Tätigkeit zwischen Wissenschaft und Management, inklusive Verwaltung, erwartet wird [und] für die eine hohe Qualifikation konstitutiv ist.“<sup>19</sup> Auf die Unschärfe dieser Gruppendifinition verweisen Banscherus et al. (2017).<sup>20</sup> Laut deren Ergebnissen – basierend auf der Befragung von Personen in wissenschaftsunterstützenden Positionen – haben zwar 98% aller

<sup>17</sup> Vgl. Organigramm der Universität Heidelberg. Online: [https://www.uni-heidelberg.de/md/zentral/einrichtungen/verwaltung/organigramm\\_ruv\\_de\\_jan\\_19.pdf](https://www.uni-heidelberg.de/md/zentral/einrichtungen/verwaltung/organigramm_ruv_de_jan_19.pdf) (13.3.2019).

<sup>18</sup> Auch schon in Nickel (2013, S. 37) sollten die Befragten „angeben, für welchen Organisationsbereich die genannten Tätigkeiten relevant sind, also entweder für den administrativen oder den akademischen Bereich. Dabei zeigte sich, dass nur ein geringerer Teil der genannten Tätigkeiten eindeutig zugeordnet werden konnte, der überwiegende Teil fand sich in beiden Sphären wieder.“

<sup>19</sup> Ähnlich formuliert auch Kloke (2014, S. 257): „Eine Hauptaufgabe der Tätigkeit von Hochschulmanagern besteht deshalb darin, eine Balance zwischen Anweisungen und Beschlüssen der Hochschulleitung auf der einen Seite, aber auch den Ansprüchen von den zu unterstützenden Wissenschaftlern auf der anderen Seite zu finden.“

<sup>20</sup> In der Studie von Banscherus et al. (2017) werden mehr als 2.500 Personen befragt, die die Autor:innen zum „wissenschaftsunterstützenden Personal“ zählen. Diese teilen sie relativ detailliert ein in u.a. die Bereiche Verwaltungsangestellte, Bibliothekar:in, Laborant:in, Informatiker:in, Sekretär:in. Das Hochschul- und Wissenschaftsmanagement macht in ihrer Studie nur 10% aus (ebd., S. 81). D.h., die Gruppe, die Banscherus et al. dem „wissenschaftsunterstützenden Personal“ zugeordnet hat, ist deutlich größer als in KaWuM, die der Wissenschaftsmanager:innen deutlich kleiner.



Wissenschaftsmanager:innen einen Hochschulabschluss. Aber dieses trifft auch auf 94% aller befragten Bibliotheksangestellten, 83 Prozent aller Informatiker:innen und Laboringenieur:innen an Hochschulen sowie auch 62% der befragten Verwaltungsbeschäftigten und sogar 23% der Sekretariatsbeschäftigten zu (ebd., S. 92). Erklärungen bietet hier nur teilweise das Konzept der „Überqualifikation“. Möglicherweise trennschärfer könnte der Blick auf die Eingruppierung in die Laufbahngruppen zu sein. So sind nur 8% der Verwaltungsbeschäftigten, aber 68% der Wissenschaftsmanager:innen dem höheren Dienst zugeordnet.

Schließlich bleibt der Versuch einer Definition über die **Tätigkeiten**. Gemeinsam ist der Literatur zu den Hochschulprofessionen, dass von dieser Berufsgruppe konzeptionelles Arbeiten, Entscheidungsvorbereitung, strategisches Arbeiten und Change Management erwartet wird – häufig ohne Weisungsgebundenheit (Banscherus et al. 2017, S. 27). Personen im Wissenschaftsmanagement berichten auch vergleichsweise oft über Überstunden und die Anforderung jederzeitiger Erreichbarkeit, was sie auch über die Tätigkeitsinhalte hinaus von Verwaltungstätigkeiten unterscheidet (Banscherus et al. 2017, S. 96, 164).

Eine derartige Abgrenzung würde bedingen, dass solche Tätigkeiten nicht Teil der vorgesehenen Stellenprofile von Personen in der Hochschulverwaltung sind. Entsprechend der Hypothese von Stratmann (2014) und der auch bei Banscherus et al. (2017) zu findenden Aussage sind Positionen des Wissenschaftsmanagements deshalb prioritär in **Bereichen wie Stabsstellen oder bei der Hochschulleitung** angesiedelt, da ihre Aufgaben nicht in das System der klassischen Hochschulverwaltung passen (vgl. auch Krücken et al. 2010). Die Befragung von Banscherus et al. (2017, S. 89) zeigte, dass Personen, die aufgrund Ihrer Tätigkeit dem Wissenschaftsmanagement zugerechnet werden müssten, zu je 22% der Hochschulverwaltung und der Fakultäts-, Fachbereichs- oder Institutsverwaltung zugeordnet und nur zu 23% als Stabsstellen oder Service-Bereiche auf zentraler Ebene verortet sind.<sup>21</sup> Diese Erhebung liegt allerdings schon wieder einige Jahre zurück und dies kann sich daher zwischenzeitlich verändert haben.

In Abgrenzung zur Hochschulverwaltung übernimmt nach Stratmann (2014) das Wissenschaftsmanagement Aufgaben und Tätigkeiten, die nicht klassisches Verwaltungshandeln und somit die Umsetzung von Regulierungen und Beschlüssen zum Ziel haben, sondern Aufgaben, die im Rahmen der institutionellen Autonomie der Hochschulen als Körperschaften des öffentlichen Rechts im Rahmen der eigenverantwortlichen Wahrnehmung von Tätigkeiten der Wissenschafts- und Lehrfreiheit sowie – seit Einführung des New Public Managements – der Hochschulsteuerung entstanden sind. Allerdings hat sich auch die Verwaltung selbst teilweise verändert. Nicht zuletzt grenzt sich die beschriebene zunehmende Outputorientierung, die Selbstbestimmung der Arbeit sowie die Flexibilität als Konzept einer modernen

<sup>21</sup> Hier (also wie Personen/Aufgaben organisatorisch tatsächlich zugeordnet werden) kommt auch die Rolle von Pfadabhängigkeiten (Zechlin 2019) zum Ausdruck. Die tatsächliche Verortung des Wissenschaftsmanagements kann von Kanzler:innen (sofern Personen in der Verwaltung vertraglich angesiedelt sind) sehr unterschiedlich ausfallen. Oder die Rektor:innen/Präsident:innen entscheiden, welche Aufgaben z.B. als Stabsstellen aufgestellt werden.

Verwaltung vom klassischen Verwaltungsverständnis ab. So finden sich in der Befragung von Banscherus et. al. (2017, S. 145, 147 und 166) auch Aussagen, dass gerade Eigenständigkeit, Selbständigkeit, zeitliche Flexibilität sowie „kein Dienst nach Vorschrift“ die Arbeit in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen kennzeichnet, auch wenn solche (wissenschaftsnähere) Tätigkeiten derzeit offiziell in der Verwaltung angesiedelt sind. Ebenso berichten Mitarbeiter:innen der IT, dass sie zunehmend in Strategieprozesse miteinbezogen werden bzw. strategisch handeln. Dies wirft die Frage auf, ob es sich hier um eine generelle Auflösung oder Erweiterung eines klassischen, primär an rechtsförmigem Handeln orientierten Verwaltungsverständnisses handelt oder um eine inadäquate Aufgabenzuordnung innerhalb der Arbeitsteilung der Organisation Hochschule, was die Ausführungen von Stratmann (2014) nahelegen, worauf wir nachfolgend noch zurückkommen werden. Zunächst soll jedoch die Diskussion um die Abgrenzung der Gruppe des Wissenschaftsmanagements in Tabelle 4.1 wie folgt zusammenfassend dargestellt werden:

<b>Eingrenzungskonzept</b>	<b>Bewertung durch KaWuM</b>
Arbeitsbereiche	<p>Unscharf, denn nach der Definition von Klumpp und Teichler (2008) gibt es Beschäftigte auch in schon bestehenden Arbeitsbereichen, die sich weiter ausdifferenzieren, in ihrem Stellenprofil aber verhaften bleiben.</p> <p>Innerhalb der neu definierten oder neu entstandenen Bereiche gibt es ebenso Mitarbeiter:innen, die zumindest z.T. klassische Aufgaben von Verwaltungsangestellten übernehmen.</p>
Nach akademischer Bildungsherkunft	<p>Unscharf, denn auch in anderen hochschulischen Arbeitsbereichen hat ein großer Teil der Beschäftigten einen akademischen Hintergrund, der nicht alleine durch eine vertikale Inadäquanz zu erklären ist.</p>
Organisationsbereiche	<p>Die Befragung von Banscherus et. al. (2017) hat gezeigt, dass ein Großteil ihrer der Tätigkeit nach dem Wissenschaftsmanagement zugehörigen Personen der Verwaltung zugeordnet sind, auch wenn ihre Aufgaben dem Wissenschaftsmanagement zuzuordnen sind. Sie haben aber Wissenschaftsmanagementaufgaben. Auch unter den Wissenschaftlichen Mitarbeiter:innen haben einige überwiegend Wissenschaftsmanagement als Aufgaben.</p>
Tätigkeiten	<p>Konzepte, die ausdifferenzierte Aufgaben der Hochschulverwaltung miteinbeziehen (z.B. ange-</p>

lehnt an den Ansatz von Stratmann 2014), Das Verwaltungshandeln hat sich verändert und umfasst neue Tätigkeiten, die über das klassische Verwaltungshandeln hinausgehen, aber auch in der Verwaltung auftauchen. Dies machte eine Abgrenzung zu anderen Organisationseinheiten schwer, und macht es auch schwer, empirisch zu erheben.

Tabelle 4.1: Abgrenzungen für das Wissenschaftsmanagement

Die Tabelle 4.1 zeigt als eine zentrale Frage auf, ob eine Abgrenzung des Hochschul- und Wissensmanagements auf Basis der Arbeitsbereiche, akademischer Bildungsherkunft, organisatorischer Bereiche oder ihrer Tätigkeit am erfolgversprechendsten ist. Eine tätigkeitsbasierte Definition hätte den Vorteil, dass sie keinen Arbeits- bzw. Organisationsbereich sowie Bildungshintergrund ausgrenzen würde und alle von Teichler und Klumpp (2008) definierten Gruppen von neuen Hochschulprofessionen umfasst. Dies muss man sich aber damit erkaufen, dass dies die in der Umsetzung voraussichtlich aufwändigste Möglichkeit wäre, da man erst nach einer umfassenden Erhebung und Analyse der tatsächlich ausgeübten (überwiegenden) Tätigkeiten eine Zuordnung vornehmen könnte. Eine der Aufgaben unseres Forschungsprojektes war es daher, anhand einer solchen Erhebung und Analyse der tatsächlich ausgeübten (überwiegenden) Tätigkeiten und eines Vergleiches mit anderen Abgrenzungskonzepten deren Unschärfe zu quantifizieren. So ist es möglich, auch diesen Weg zu prüfen – für eine begründete Abwägungsentscheidung, um ggf. später auch jenseits eines solchen Forschungsprojektes eine bewusste pragmatische Abgrenzung zu ermöglichen, dabei aber deren Unschärfe genauer zu kennen.

#### Infokasten:

Die vorhandenen Definitionsversuche zum Hochschul- und Wissenschaftsmanagement basieren auf verschiedenen Konzepten der Eingrenzung:

- Nach Arbeitsbereichen – Definition von typischen Arbeitsbereichen des WiMa wie z.B. Qualitätsmanagement, Hochschulstrategie etc.
- Nach Bildungshintergrund – diese Definition basiert auf dem vergleichsweise hohen Bildungsniveau der im Wissenschaftsmanagement tätigen Personen
- Nach Tätigkeitsbereich – diese Definitionen verweisen auf das in der Regel konzeptionelle und strategische Arbeiten des WiMa im Kontrast zu den klassischen Verwaltungsbereichen.

In Tabelle 1 wurden die Stärken und Schwächen der verschiedenen Definitionseingrenzungen zusammengefasst.

Im KaWuM-Survey nutzten wir das Konzept der Selbstzuordnung mit dieser Frage: Würden Sie sich selbst als Wissenschafts- und Hochschulmanager:in [i] bezeichnen? (AB38)



### **Definition des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements im KaWuM-Projekt**

Wissenschafts- und Hochschulmanagement...

- ist nicht nur das klassische Management, sondern umfasst auch die teilweise neu entstandenen oder in ihren Tätigkeiten stark veränderten Stellen,
- ist formal häufig in der Verwaltung angesiedelt, während die Tätigkeiten zwischen Verwaltung und Wissenschaft liegen,
- stellt eine Brücken- oder Vermittlerfunktion zwischen beiden Bereichen dar,
- nimmt wissenschaftsunterstützenden (Dienstleistungs-)Charakter an.

Diese Definition ist im Rahmen eines vom KaWuM-Projekt initiierten Wikipedia Artikels entstanden.

Gern kann hier weiter diskutiert werden:

<https://de.wikipedia.org/wiki/Wissenschaftsmanagement> (02.11.2022)

## **4.3 Versuch einer tätigkeitsbasierten Definition**

Als Arbeitshypothese und als theoretischer Hintergrund für den Versuch einer tätigkeitsbasierten Definition diene uns die folgende Annahme, basierend auf der von Stratmann (2014) entworfenen systemtheoretischen Skizze der Universität als Organisation: Demnach ist die Hochschulverwaltung in ihren Tätigkeiten auf die Umsetzung von Entscheidungen fokussiert, während die Aufgaben im Hochschulmanagement durch Entscheidungssituationen und -vorbereitungen gekennzeichnet sind.<sup>22</sup> Das Vorgehen bei der Umsetzung wird dabei nicht vorgegeben, sondern lediglich das Ziel und der Zeitrahmen. Die Umsetzung ist dem individuellen Ermessen überlassen. Dies ist es, was Stratmann (2014, S. 160f.) als „Zweckprogramme“ bezeichnet. Dafür benötigt das Hochschulmanagement einen gewissen Handlungsspielraum, um zu entscheiden, was zur Vorbereitung von Entscheidungen notwendig ist und wie dies geschehen soll.

Dies steht im Gegensatz zum vorherrschenden Paradigma der Verwaltung: Verwaltungsaufgaben basieren auf dem „Primat der Regelkonformität“ (mit einem gewissen Ermessensspielraum je nach Struktur), was Stratmann als „Konditionalprogramm“ bezeichnet. Hier arbeiten z.B. Sachbearbeiter:innen eng nach standardisierten Arbeitsplänen und haben weniger Autonomie in ihrer Arbeit als in „Zweckprogrammen“ (nach Becker 1976, S. 282f.; Stratmann 2014, S. 157ff.). Legt man diese Abgrenzung basierend auf den idealtypischen „Programmen“ zugrunde,

<sup>22</sup> Die Aufgabenperspektive ist nicht mit der Forderung nach einer spezifischen organisatorischen Verortung der Aufgabe gleichzusetzen. Das heißt: Nicht jede Stabsstelle, nicht jede E13-Stelle ist Hochschulmanagement; nicht jede Stelle in der Verwaltung, nicht jede E10-E12 Stelle ist „Verwaltung“.

erhält man ein systemtheoretisches Beschreibungsraster, dessen zentrale Unterscheidungen wir hier in Anlehnung an Stratmann (ebd.) wie folgt zusammenfassen (vgl. Abb. 4.1):

Konditionalprogrammierung	Zweckprogrammierung
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsetzung von Regulierungen und Beschlüssen</li> <li>• Regelkonformität</li> <li>• Feste Arbeitsprozesse und Abläufe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigenverantwortliche Tätigkeiten und Beschlüsse (im Rahmen der institutionellen Autonomie)</li> <li>• =&gt; Festlegung von Richtung und Ziel, den zeitlichen Korridor und das Leistungsaufkommen, nicht den Weg</li> </ul>

Abbildung 4.1: Eigene Darstellung, angelehnt an systemtheoretische Skizze von Hochschule als Organisation nach Stratmann (2014)<sup>23</sup>

Eine der zentralen Forschungsfragen unserer Analysen war daher, ob Wissenschaftsmanager:innen andere Tätigkeiten mit größeren Handlungsspielräumen ausüben als klassische Verwaltungsmitarbeiter:innen. Dies würde bedeuten, dass sich die Gruppe der Wissenschaftsmanager:innen in ihren Tätigkeiten nicht nur in Relation zur Wissenschaft, sondern auch zur Verwaltung eingrenzen ließe.

### 4.3.1 Handlungsspielraum vs. Regeleinhaltung als oberstes Gebot

In Anlehnung an den theoretischen Ansatz von Stratmann (2014) haben wir für den KaWuM-Survey (vgl. ausführlicher dazu Höhle/Krempkow 2020 bzw. Methodenkapitel in KaWuM-Band 2; Krempkow/Höhle (2021) einen Fragenblock konstruiert, in dem die Befragten angaben, ob sie eher nach Anweisungen handeln oder ob sie größere Handlungsspielräume haben und eigenständig Lösungsmöglichkeiten und Strategien entwickeln. Nach Stratmann gehen wir davon aus, dass Ersteres eher für Verwaltungstätigkeiten typisch ist, während Letzteres eher für Managementtätigkeiten gilt. Diese Frage wurde deshalb differenziert nach Selbstwahrnehmung der Identität als Wissenschaftsmanager:innen getrennt analysiert.<sup>24</sup>

<sup>23</sup> Hierbei sieht Stratmann allerdings (vermutlich auch aus früherer Position als Leiter des Geschäftsbereichs Hochschulmanagement und Geschäftsführer bei HIS-Hochschulentwicklung Hannover heraus) das Hochschulmanagement als Überbegriff. Dem schließen wir uns aber hier nicht an. Vielmehr sehen wir Wissenschafts- und Hochschulmanagement idealtypisch als erweiterte Form der New Professionals (die alle Tätigkeiten der Zweckprogrammierung erfassen soll) im Unterschied zu Verwaltungsangestellten bzw. -beamt\*innen mit einem klassischen Verwaltungsverständnis (gemäß Konditionalprogrammierung).

<sup>24</sup> Obwohl sich die Begriffe „Wissenschaftsmanagement“ und „Hochschulmanagement“ erst in den letzten maximal ca. eineinhalb Jahrzehnten im deutschen Sprachgebrauch etabliert haben,

Die Ergebnisse zeigten, dass alle Befragtengruppen relativ große (Ermessens-)Spielräume wahrnehmen (s. Tabelle 4.2): So sind Wissenschaftsmanager:innen (92% bzw. 93%) etwa genauso häufig der Meinung, dass dies zutrifft, wie diejenigen, die sich nicht als Wissenschaftsmanager:innen verstehen (88%, wobei der Unterschied nicht signifikant ist). Hiermit lässt sich also das Wissenschaftsmanagement nicht o.W. eingrenzen. Anders sieht es aus, wenn es darum geht, situationsangemessene Lösungen für neu auftretende Probleme zu entwickeln (Nicht-Wissenschaftsmanager:innen: 76% vs. Wissenschaftsmanager:innen 86 bzw. 92%). Ähnlich gilt dies für: „Meine Aufgaben müssen von mir definiert oder interpretiert werden“. Auch bei den Items zur starken Regulierung der Tätigkeit zeigen sich die erwarteten Unterschiede: Der Aussage „Für meine Stelle existieren klare und eindeutige Arbeitsanweisungen bzw. Regeln“ stimmen Wissenschaftsmanager:innen deutlich seltener zu (16% bzw. 20%) als diejenigen, die sich nicht als Wissenschaftsmanager:innen verstehen (28%). Gleiches gilt für die Frage, ob die Einhaltung von Regeln das oberste Gebot ist. Allerdings ist es mit 17% nicht so, dass dies bei denjenigen, die sich nicht dem Wissenschaftsmanagement zurechnen, überwiegen würde. Und immerhin 9% der Wissenschaftsmanager:innen geben dies auch an.

---

bezeichnen sich 61% der Befragten als Wissenschaftsmanager\*innen, was als relativ hoch einzustufen ist. Weitere 24% bezeichnen sich als „teilweise“ Angehörige dieser Kategorie. Ein kleiner Teil (15%) lehnt diese Bezeichnung für sich ausdrücklich ab. Mitglieder von Netzwerken und Berufsverbänden im Berufsfeld Wissenschaftsmanagement folgen diesem Selbstverständnis signifikant häufiger als Nicht-Mitglieder. Es ist allerdings ebenso möglich, dass manche Befragte, die sich der Verwaltung zuordnen, von uns dem Wissenschaftsmanagement zugehörig eingeordnet werden würden – ähnlich wie es sich in den Interviews von Banscheraus et al. (2017, S. 80) gezeigt hat. In unseren Transferworkshops wurde u.a. aufgrund der relativ großen Überschneidungsbereiche zwischen Wissenschaftsmanagement und Verwaltung die Schaffung einer neuen Statusgruppe Wissenschaftsmanagement nicht befürwortet (vgl. Janson/Ziegele 2021). Langfristig sollte sich die Verwaltung insgesamt dann allerdings stärker in Richtung Zweckprogrammierung entwickeln, um die anstehenden Aufgaben und Probleme bewältigen zu können.

<b>HANDLUNGS- SPIELRAUM</b>	<b>Wissen- schafts-man- ager:in (%)</b>	<b>teilweise Wissen- schafts-man- ager:in (%)</b>	<b>Kein:e Wis- schafts- manager:in (%)</b>	<b>Signif.</b>
1. Ich habe (Ermessens-) Spielräume, wie ich meine Aufgaben ausführe.	92	93	88	n.s.
2. Meine Aufgabe ist es, bei neu auftretenden Problemen situationsangemessene Lösungen zu entwickeln.	92	86	76	**
3. Meine Aufgaben müssen von mir definiert bzw. interpretiert werden.	75	73	61	**
4. Ich setze die Entscheidungen anderer um.	36	34	35	n.s.
5. Für meine Stelle existieren klare und eindeutige Arbeitsanweisungen bzw. Regeln.	16	20	28	**
6. In meiner Arbeit ist die Einhaltung von Regeln das oberste Gebot.	9	12	17	**
7. Meine Aufgaben sind genau vorgegeben.	3	6	9	**

Tabelle 4.2: Handlungsspielraum nach Identität (in Prozent)

Antworten mit den Werten 2 auf der Skala: 2=„stimme zu“ und 1=„stimme nicht zu“, N=1359.

Die empirischen Ergebnisse bestätigen damit zwar einerseits weitgehend unsere aus dem theoretischen Ansatz von Stratmann (2014) abgeleiteten Annahmen: Im Gegensatz zur traditionellen Verwaltung, die eher im Sinne eines „Konditionalprogramms“ nach dem „Primat der Regeltreue“, aber auch mit erheblichen Ermessensspielräumen arbeitet, agiert das Wissenschaftsmanagement eher im Sinne von „Zweckprogrammen“: Hier wird also tatsächlich weniger das Verfahren der Umsetzung festgelegt, welche und wie genau Aufgaben zu erfüllen sind, sondern vielmehr das Ziel und der Zeitrahmen. Die Umsetzung, insbesondere die Suche nach

geeigneten Lösungen für neu auftretende Probleme, liegt stärker in der Verantwortung der Einzelnen.<sup>25</sup> Andererseits sind die Unterschiede jedenfalls derzeit auch nicht so groß, z.T. nicht signifikant<sup>26</sup> und eindeutig, dass sich daraus zum jetzigen Zeitpunkt eine bessere Eingrenzung des Kreises der Beschäftigten als z.B. eine Selbstzuordnung ableiten ließe.<sup>27</sup>



#### **Infokasten:**

In der Onlineerhebung des KaWuM-Projekts gab es Hinweise, die die von Stratmann definierte Zuordnung zum Idealtypus einer stärkeren Zweckprogrammierung des Wissenschaftsmanagements im Vergleich zur Verwaltung bestätigten.

Personen, die sich in der Selbstzuordnung als Wissenschaftsmanager:innen bezeichneten, stimmten signifikant häufiger Aussagen bzgl. ihrer Tätigkeit zu, die der Zweckprogrammierung von Stratmann entsprechen, wie z.B.: Bei Problemen Lösungen entwickeln oder Aufgaben müssen von mir definiert und interpretiert werden.

Hingegen stimmten deutlich mehr denjenigen Charakteristika einer Konditionalprogrammierung zu, welche sich in der Selbstzuordnung nicht als Wissenschaftsmanagement bezeichneten, wie z.B. „Für meine Stelle existieren klare und eindeutige Arbeitsanweisungen bzw. Regeln“.

<sup>25</sup> In Anlehnung an den konzeptionellen Ansatz von Stratmann gingen wir außerdem davon aus, dass Wissenschaftsmanager\*innen auch im strategischen Handeln unterschiedliche Rollen einnehmen. Wir haben z.B. gefragt, inwieweit ihre Position die strategische Entwicklung der Organisation beinhaltet. Die Ergebnisse nach Identität als Wissenschaftsmanager\*in (vgl. ausführlicher Krempkow/Höhle 2021) bestätigen die theoretischen Annahmen: Sowohl diejenigen, die sich vollständig, als auch jene, die sich teilweise als Wissenschaftsmanager\*innen identifizieren, stimmen diesen Fragen häufiger zu. Etwa vier Fünftel der Wissenschaftsmanager\*innen haben Positionen, in denen sie die strategische Entwicklung der Organisation und der Aufgaben unterstützen, während nur etwa die Hälfte derjenigen, die sich nicht als Wissenschaftsmanager\*innen identifizieren, solche Positionen haben. Auch diese Ergebnisse stützen Stratmanns Vermutung über das organisatorische Handeln.


<sup>26</sup> Dies ist beim Item der Fall: „Ich setze die Entscheidungen anderer um.“ Es könnte allerdings auch daran liegen, dass das Wissenschaftsmanagement oft zwar Entscheidungen vorbereitet, aber die Personen in unserem Sample überwiegend nicht selbst entscheiden. Andererseits setzt es teilweise die getroffenen Entscheidungen auch mit um. Dieser Aspekt kann hier nicht weiter aufgeklärt werden und stellt ein Desiderat für künftige Erhebungen dar.

<sup>27</sup> Die Unterschiede in den bewerteten Aspekten zwischen Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern von Netzwerken und Berufsverbänden sind überwiegend noch weniger ausgeprägt (vgl. Krempkow/Höhle 2021).



### 4.3.2 Tätigkeitsbasierte Eingrenzung von Wissenschaftsmanagement in Deutschland?

Zwar haben sich seit der ersten Erhebung zum KaWuM-Survey 2019/2020 (vgl. Höhle/Krempkow 2020) im Vergleich zu dessen zweiter Erhebung 2021/2022 (Krempkow/Höhle 2022) bereits innerhalb von zwei Jahren mehrere Differenzen vergrößert, wie es nach theoretischen Vorannahmen bei erhöhten externen Anforderungen zu erwarten war. Aber auch wenn heute damit schon ein großes Reservoir an eher lösungsorientiertem Denken und eigenständigem Handeln vorhanden ist, sind die Unterschiede nicht stark genug ausgeprägt zwischen denjenigen, deren berufliche Identität ganz, teilweise oder gar nicht mit Wissenschaftsmanagement verbunden ist. Dies interpretieren wir wie folgt: Wir vermuten, dass dies auf die Heterogenität von Netzwerken und Berufsverbänden und auf den relativ geringen Anteil der Mitgliedschaft im Berufsfeld in Deutschland (auch im Vergleich zu anderen Staaten, wo die Entwicklung weiter fortgeschritten ist) zurückzuführen ist. Weitere Analysen, die in unserem Projektverbund speziell zu diesem Thema durchgeführt wurden, zeigen, dass z.B. in Bezug auf die Bekanntheit und Rekrutierung von vernetzten Mitgliedern im Berufsfeld Hochschulmanagement in Deutschland noch größere Potenziale bestehen, die relativ leicht ausgeschöpft werden könnten (vgl. ausführlich Höhle et al. 2021 bzw. das Kapitel 9 in diesem Band zu Netzwerken).

Lernen Sie Karla Wumm – die Wissenschaftsmanagerin kennen!	
 <p>Der Karla Wumm Erklärfilm zum Wissenschaftsmanagement auf <a href="http://www.youtube.de">www.youtube.de</a> (Suchbegriff: Was ist Wissenschaftsmanagement)</p>	<p><b>Fakultätsgeschäftsführerin</b></p> 

## 4.4 Zusammenfassung und Fazit

Die Managementaufgaben der Hochschulen in Deutschland haben sich so ausdifferenziert und spezialisiert, dass mit den Wissenschaftsmanager:innen eine neue Gruppe von Beschäftigten entstanden ist, die bereits zu relativ großen Teilen eine eigene Identität entwickelt haben. Zugleich gab es jedoch bislang keine klare allgemein akzeptierte Definition von Wissenschaftsmanagement in Deutschland. Eine der zentralen Forschungsfragen unserer Analysen war daher, ob Wissenschaftsmanager:innen andere Tätigkeiten mit größeren Handlungsspielräumen ausüben als klassische Verwalter:innen, und sich dies zur Eingrenzung nutzen lässt.

Mit den vorgestellten ausgewählten empirischen Ergebnissen des KaWuM-Surveys haben wir versucht, empirische Antworten auf die Definitionsfrage zu geben: Es wurde erwartet, dass der Anteil der Aktivitäten, die rein auf die Umsetzung der Compliance (Konditionalprogramm) abzielen, relativ gering sein wird. Wir gingen davon aus, dass Wissenschaftsmanager:innen überwiegend eigenständig arbeiten, einen hohen Anteil an Autonomie in ihrer Tätigkeit haben, hochschulinterne Entscheidungen treffen und Lösungen für neue Herausforderungen entwickeln (Zweckprogramm). Größere (Teil-)Autonomie wird auch als ein Aspekt in der Professionalisierung von Wissenschaftsmanager:innen gesehen (Whitchurch 2018). Es ist jedoch nicht so, dass nur auf (neu geschaffenen) Stellen im Wissenschaftsmanagement eine überwiegend selbstständige und lösungsorientierte Tätigkeitsausübung erfolgt. Vielmehr erfolgt dies relativ stark auch in angrenzenden Bereichen des Personals wie z.B. auch in der Verwaltung. Auch deren Mitarbeiter:innen (insbesondere für die Unterstützung in Lehre, Forschung und Transfer) haben sich teilweise bereits von primär für die Durchsetzung von Regeln zuständigen Mitarbeiter:innen gewandelt, und zwar hin zu Akteur:innen, die z.T. in ähnlicher Weise (auch) Managementaufgaben wahrnehmen. Daher lässt sich eine Tätigkeitsausübung nach dem Prinzip der Zweckprogrammierung zwar als ergänzendes Merkmal für eine (bessere) Eingrenzung des Wissenschaftsmanagements nutzen (wie dies aufgrund von Anregungen von KaWuM auch in anderen Projekten bereits erfolgte (vgl. Henke et al. 2022, 2023; Mauermeister 2022)). Als alleiniges Eingrenzungs- oder Definitionsmerkmal ist sie jedoch nicht ausreichend, weil sie in ihrer Allgemeinheit ebenso auf andere Bereiche zutrifft.



### Infokasten:

Wir halten daher als unsere Arbeitsdefinition in KaWuM zur Eingrenzung des Wissenschaftsmanagements *als zentrale Definitionsmerkmale* fest, die auch in vorgenannten Definitionsversuchen bereits enthalten sind:

- ... dessen Aufgaben liegen zwischen Verwaltung und Wissenschaft, auch wenn es formal häufig in der Verwaltung angesiedelt ist; und
- ... Wissenschaftsmanagement hat meist wiss. Vorerfahrung, übt aber wissenschaftsunterstützende (Dienstleistungs-)Tätigkeit aus.

Als ergänzendes Definitionsmerkmal schlagen wir als Ergebnis der Analysen in KaWuM vor:

- ... seine Tätigkeitsausübung erfolgt eher orientiert an angemessenen Lösungen, bzw. gemäß dem Idealtypus der Zweckprogrammierung – vs. orientiert an Einhaltung von Regeln als oberstem Gebot (vgl. Stratmann 2014)<sup>28</sup>

<sup>28</sup> Insbesondere ist das Wissenschaft- und Hochschulmanagement (stärker) durch folgende Tätigkeiten charakterisiert: Konzeptionelles Arbeiten, Entscheidungsvorbereitungen, Strategieentwicklung, Initialisierung von Veränderungsprozessen (vgl. auch Windfuhr et al. 2019).

Damit haben auch wir zwar keine einfache Lösung (wie sie ein einziges Merkmal darstellen würde, falls die überhaupt möglich wäre) für das eingangs genannte Definitionsproblem gefunden. Wir haben zugleich aber auch grundsätzlich gute Voraussetzungen für die Hochschulorganisationen festgestellt, um auf neu entstehende Herausforderungen angemessen reagieren zu können (vgl. auch Teixeira et al. 2019, S. 3ff.). Allerdings ist damit noch nicht gesagt, ob die Mitglieder des Wissenschaftsmanagements optimal gefördert werden. So ist beispielsweise die Frage zu nennen, inwieweit die Berufserfahrung dieser Personen (auch finanziell, z.B. in Erfahrungsstufenzuordnungen) adäquat anerkannt wird, und ob es ein ausreichendes Angebot an Weiterqualifizierungen und Personalentwicklung gibt, das den Bedürfnissen dieser Personengruppe gerecht wird. Dies sind Fragen, mit denen wir uns in den Kapiteln 6, 7 und 8 dieses Bandes genauer befassen werden. Zunächst soll es im nachfolgenden Kapitel jedoch darum gehen, wie der Einstieg ins Wissenschaftsmanagement erfolgt und welche Kompetenzen hierfür hilfreich bzw. nötig sind.

## Literaturverzeichnis

- Baltaru, R.-D. (2018): Do non-academic professionals enhance universities' performance? Reputation vs. Organisation. *Studies in Higher Education*, DOI: 10.1080/03075079.2017. 1421156.
- Banscherus, U./Baumgärtner, A./Böhm, U./Golubchikova, O./Schmitt, S./Wolter, A. (2017): Wandel der Arbeit in Wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen. Hochschulreformen und Verwaltungsmodernisierung aus Sicht der Beschäftigten. Stuttgart: Hans Böckler Stiftung.
- Becker, B. (1976): Aufgabentyp und Organisationsstruktur von Verwaltungsbehörden. *Strukturfolgen programmierter und nicht-programmierter Verwaltungsaufgaben*. *Die Verwaltung* 9(3), S. 273-280.
- Berghäuser, H. (2017): Die Dritte Mission in der Hochschulgovernance: Eine Analyse der Landeshochschulgesetze. *Hochschulmanagement* 12(2+3), S. 35-43.
- BuWiN (2021): Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs. Statistische Daten und Forschungsbefunde zu Promovierenden und Promovierten in Deutschland. Bielefeld.
- BuWiN (2017): Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs. Statistische Daten und Forschungsbefunde zu Promovierenden und Promovierten in Deutschland. Bielefeld:wbv.
- Fumasoli, T./Goastellec, G./Kehm, B. (2015): *Academic Work and Careers in Europe: Trends, Challenges, Perspectives*. Cham & Heidelberg: Springer.
- Gilch, H./Beise, A. S./Krempkow, R./Müller, M./Wannemacher, K. (2019): *Digitalisierung der Hochschulen. Ergebnisse einer Schwerpunktstudie für die Expertenkommission Forschung und Innovation*. Studien zum deutschen Innovationssystem Nr. 14-2019. Berlin: HIS-Institut für Hochschulentwicklung (HIS-HE), im Auftrag der Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI) (Hg.).

- Ginsberg, B. (2013): *The Fall of the Faculty. The Rise of the All-Administrative University and Why It Matters*. New York: Oxford University Press.
- Grande, E./Jansen, D./Jarren, O./Rip, A./Schimank, U./Weingart, P. (Hg.) (2013): *Neue Governance der Wissenschaft: Reorganisation, Externe Anforderungen, Medialisierung*. Bielefeld: transkript.
- Harris-Huermann, S. (2017): *Lost in Space? Was die Astronomie über den Third Space lehrt*. In: Pohlenz, P./Harris-Huermann, S./Mitterauer, L. (Hg.): *Third Space revisited. Jeder für sich oder alle für ein Ziel?* Bielefeld: Universitäts-VerlagWebler, S. 9-18.
- Henke, J./Schneider, S./Mauermeister, S. (2022): *Forschungsbezogenes Wissensmanagement: Konzept und Vermessung*. Lessons-Learned-Paper Nr. 1, Institut für Hochschulforschung (HoF), Halle-Wittenberg.
- Henke, R./Schneider, S./Aust, R./Vianden, B. (2023): *Workshops mit Expert.innen aus dem Wissenschaftsmanagement mit forschungsbezogenen Aufgaben: Erfahrungen und Wahrnehmungen*. FortBeam-Lessons-Learned-Paper Nr. 2, Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg.
- Höhle, E./Krempkow, R. (2020): *Die Prüfung der Datenqualität bei einer heterogenen, teilweise unbestimmten Befragtengruppe*. *Qualität in der Wissenschaft (QiW)* 14(2), S. 50-60.
- Höhle, E./Janson, K./Ziegele, F. (2021): *Was Netzwerke bedeuten*. *DUZ Wissenschaft & Management*, 2, S. 18-24. Online unter: <https://www.duz.de/beitrag!/id/999/was-netzwerke-bedeuten>
- Hüther, O./Krücken, G. (2016): *Hochschulen. Fragestellungen, Ergebnisse und Perspektiven der sozialwissenschaftlichen Hochschulforschung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Janson, K./Ziegele, F. (2021): *Empfehlungen für die Personalentwicklung – Wie die Personalentwicklung im Wissenschaftsmanagement verbessert werden kann: Acht Vorschläge aus dem Projekt KaWuM*. *DUZ Wissenschaft & Management* 10, S. 43-46.
- Kleimann, B./Hückstädt, M. (2021): *Selection criteria in professorial recruiting as indicators of institutional similarity? A comparison of German universities and universities of applied sciences*. *Quality in Higher Education* (online first). <https://doi.org/10.1080/13538322.2021.188976>
- Kleimann, B./Walther, L./Gerchen, A. (2021): *Qualitätssicherung von Berufungsverfahren an deutschen Kunsthochschulen*. *Qualität in der Wissenschaft (QiW)* 15(3+4), S. 73-82.
- Kloke, K. (2014): *Qualitätsentwicklung an deutschen Hochschulen. Professionstheoretische Untersuchung eines neuen Tätigkeitsfeldes*. Wiesbaden: Springer VS.
- Klumpp, M./Teichler, U. (2008): *Experten für das Hochschulsystem: Hochschulprofessionen zwischen Wissenschaft und Administration*. In: Kehm, B./Mayer, E./Teichler, U. (Hg.): *Hochschulen in neuer Verantwortung. Strategisch, überlastet, divers?* Bonn: Lemmens.

- Krempkow, R. (2021): Karriereperspektiven für Nachwuchsforschende in Deutschland. In: Mieg, H./Schnell, C./Zimmermann, R. E. (Hg.): Wissenschaft als Beruf: Wissenschaftsforschung Jahrbuch 2020. Berlin: Wissenschaftlicher Verlag Berlin, S. 29-44.
- Krempkow, R./Höhle, E. (2022): Wissenschaftsmanagement als Teil der Organisationswerdung? Präsentation auf der Abschlusstagung des Projektverbundes KaWuM am 8. und 9. September 2022, Universität Speyer. <https://kawum-online.de/abschlusstagung/>
- Krempkow, R./Höhle, E. (2021): Das Hochschulmanagement in Deutschland: Problemlösung mit Handlungsspielräumen. Handbuch Qualität in Studium, Lehre und Forschung, 78, C3.33, Berlin: DUZ Verlags- und Medienhaus GmbH, S. 23-42.
- Krempkow, R./Harris-Huemmert, S./Hölscher, M./Janson, K. (2019): Was ist die Rolle des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements bei der Entwicklung von Hochschulen als Organisation? Personal- und Organisationsentwicklung (P-OE) 14(1), S. 6-15.
- Krempkow, R./Sembritzki, T./Schürmann, R./Winde, M. (2016): Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Nachwuchs 2016. Bedarf, Angebote und Perspektiven – eine empirische Bestandsaufnahme im Zeitvergleich. Berlin: Stifterverband (Hg.).
- Krempkow, R./Winde, M. (2021): Personalentwicklung: Etablieren sich Karrierewege auch ins Wissenschaftsmanagement? In: Karrieren im Wissenschaftsmanagement. Bonn: Lemmens, S. 98-111.
- Krücken, G./Blümel, A./Kloke, K. (2010): Hochschulmanagement – auf dem Weg zu einer neuen Profession? WSI-Mitteilungen 5, S. 234-241.
- Mauermeister, S. (2022): Qualitätsentwicklung im Hochschulsystem, unendliche Weiten. Forschungsqualität durch Wissenschaftsbedingungsmanagement. Präsentation auf der Abschlusstagung des Projektverbundes KaWuM am 8. und 9. September 2022, Universität Speyer. <https://kawum-online.de/abschlusstagung/>
- Netzwerk Wissenschaftsmanagement (2013): Kodex Wissenschaftsmanagement. Online verfügbar in URL: [https://netzwerk-wissenschaftsmanagement.de/index.php?article\\_id=23](https://netzwerk-wissenschaftsmanagement.de/index.php?article_id=23) (letzter Zugriff: 13.03.2019).
- Nickel, S. (2013): Neue Tätigkeitsprofile, neue Feindbilder? Karrierewege im Wissenschaftsmanagement im internationalen Vergleich. In: Gautschi, P./Fischer, A. (Hg.): Arbeitsplatz Hochschule im Wandel. zoom 3/2013, S. 35-45.
- Pasternack, P./Schneider, S./Trautwein, P./Zierold, S. (2018): Die verwaltete Hochschulwelt. Reformen, Organisation, Digitalisierung und das wissenschaftliche Personal. Berlin: BWV.
- Schneijderberg, C./Merkator, N./Teichler, U./Kehm, B. M. (Hg.) (2013): Verwaltung war gestern? Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung von Studium und Lehre. Frankfurt a.M.: Campus.
- Stratmann, F. (2014): Hochschulverwaltung – ein blinder Fleck in den Diskursen über Hochschulmanagement und Hochschule als Organisation. In: Scherm, E.

- (Hg.): Management unternehmerischer Universitäten: Realität, Vision oder Utopie? Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 157-173.
- Teixeira, P./Magalhães, A./Rosa, M. J./Veiga, A. (eds.) (2019): Under Pressure? Higher Education Coping with Multiple Challenges. Amsterdam: Brill, S. 3-13.
- Whitchurch, C. (2018): Being a higher education professional today: Working in a third space. In: Padró, F./Bossu, C./Brown, N. (eds.): Professional and support staff in higher education. Springer, S. 1-11.
- Windfuhr, C./Strauß, I./Hintze, P./Krempkow, R./Bernstorff, F. (2019): Stellungnahme des Netzwerks Wissenschaftsmanagement e.V. zu den Empfehlungen des Wissenschaftsrates zur Hochschulgovernance. URL: [https://netzwerk-wissenschaftsmanagement.de/files/\\_positionspapier\\_des\\_nwm\\_zu\\_wr\\_empfehlung\\_governance.pdf](https://netzwerk-wissenschaftsmanagement.de/files/_positionspapier_des_nwm_zu_wr_empfehlung_governance.pdf)
- Wissenschaftsrat (2018): Empfehlungen zur Hochschulgovernance. Drs. 7328-18. Hannover.
- Zechlin, L. (2019): Die Erfassung der Universität als „institutionalisierte Organisation“ und ihre Bedeutung für das Hochschulmanagement. In: Mitterauer, L./Pohlenz, P./Harris-Huermann, S. (Hg.): Systeme im Wandel. Hochschulen auf neuen Wegen. Münster: Waxmann, S. 13-30.

## **5. Wer, wann, warum?**

### **Wege ins Wissenschaftsmanagement**

*Julia Rathke & Ester Höhle*

Nachdem sich das vorangegangene Kapitel mit einer grundsätzlichen Klärung beschäftigt hat, wie sich der Begriff und das Berufsfeld „Hochschul- und Wissenschaftsmanagement“ definitorisch fassen und einordnen lässt, wollen wir nun der Frage nachgehen, wer die Wissenschaftsmanager:innen in Deutschland eigentlich sind, wann sie ihren Weg ins Wissenschaftsmanagement eingeschlagen haben und warum. Dabei interessiert uns zunächst, welchen Tätigkeiten sie *vor* ihrem Wechsel in das Berufsfeld Wissenschaftsmanagement nachgegangen sind. In einem nächsten Schritt untersuchen wir dann, wann und warum sich die heutigen Wissenschaftsmanager:innen für ihre Tätigkeit entschieden haben und ob es dabei besondere Beweggründe gab. Auch gehen wir der Frage nach, ob sie Wissenschaftsmanagement tatsächlich als Karriereziel verfolgt haben bzw. wann sie Wissenschaftsmanagement als ein mögliches Karriereziel wahrgenommen haben. Schließlich beschäftigen wir uns abschließend mit den Qualifikationsanforderungen im Wissenschaftsmanagement und hier insbesondere mit den spezifischen Kommunikationskompetenzen an der Schnittstelle zwischen Verwaltung und Wissenschaft.

Als Datengrundlage dienen uns die Ergebnisse der beiden umfangreichen quantitativen Online-Befragungen KaWuM-Survey 1 und 2 (vgl. Höhle/Krempkow 2020) durch KaWuM-SURVEY sowie qualitative Interviews mit Mitgliedern des Netzwerks Wissenschaftsmanagement, die in der Verantwortung des Teilprojektes KaWuM ZENTRAL zwischen März und Juni 2021 online durchgeführt, anschließend wortwörtlich transkribiert und in MAXQDA kodiert und ausgewertet wurden.

### **5.1 Wissenschaftsmanager:innen in Deutschland: Wer sie sind und woher sie kommen**

In den qualitativen Interviews würden sich alle von uns befragten Personen als Wissenschaftsmanager:innen bezeichnen, aus ihrer Sicht also als jemand, „der eben nicht forscht und lehrt, aber auch nicht in der klassischen Verwaltung ist, sondern so quer durch die Uni unterwegs ist, um irgendwie Wege zu bahnen“ (NWM21). Eine andere Person drückt dies ähnlich aus, wenn sie auf die Frage, ob sie selbst sich als Wissenschaftsmanagerin bezeichnen würde, antwortet:

*Ja, ich glaube schon, weil ich sagen würde, dass diese Stelle, die ich gerade inne habe, so auf der Schnittstelle ist zur Wissenschaft, dass ich ja mit Wissenschaftlern zu tun habe, mit Professoren, dass meine Stelle an einer Hochschule angesiedelt ist, aber gleichzeitig bin ich*

*ja selbst nicht mehr der Wissenschaftler. Ich arbeite ja nicht mehr wissenschaftlich. Ich forsche nicht und durch diese Schnittstellenposition würde ich mich schon als Wissenschaftsmanagerin bezeichnen. (NWM01)*

Doch wer sind diese Personen genau? Welche Bildungs- und Berufslaufbahn haben sie durchlaufen, bevor sie den Weg ins Wissenschaftsmanagement gefunden haben? Handelt es sich immer um ehemalige Wissenschaftler:innen, die nicht mehr forschen bzw. nicht mehr lehren? Wissenschaftsmanager:innen in Deutschland werden in der Literatur (z.B. Nickel 2013, S. 38f.) häufig als „Quereinsteiger:innen“ beschrieben, die ihre berufliche Laufbahn eher zufällig eingeschlagen haben. Doch woraus sind sie quer eingestiegen, wo waren sie vorher tätig? Diesen und ähnlichen Fragen werden wir in den folgenden Abschnitten nachgehen.

### 5.1.1 Studien- und Berufsabschlüsse

Laut der quantitativen Ergebnisse aus KaWuM-Survey 1 handelt es sich mit den Wissenschaftsmanager:innen in Deutschland heute um eine sehr heterogene Berufsgruppe, die allerdings ein Merkmal eint: Sie sind hochqualifiziert. So haben 98 Prozent von ihnen einen Hochschulabschluss und 52 Prozent sind promoviert (vgl. Tabelle 5.1).

N: 1380	
kein Hochschulabschluss	2%
Bachelor	9%
Diplom	41%
Magistra/Magister	22%
Konsekutiver Master	13%
weiterbildender Master (z.B. im WiMa)	14%
Staatsexamen	5%
weiterer Abschluss	6%
Promotion	52%
Habilitation	2%

Tabelle 5.1: Studienabschlüsse von Wissenschaftsmanager:innen in Deutschland in Prozent. Quelle: KaWuM-SURVEY 1 - QU04: Welche Studienabschlüsse haben Sie bisher erreicht? Mehrfachnennungen möglich / DO01: Was ist Ihr Geschlecht? N = 1380 7 \*\*\* $p < ,001$ ; \*\* $p < ,01$ ; \* $p < ,05$

Dabei fällt auf, dass es bei einigen Abschlüssen Geschlechterunterschiede gibt. Männer haben signifikant häufiger eine Promotion, ein Diplom, einen weiterbildenden Master oder eine Habilitation abgeschlossen als Frauen, während Frauen häufiger einen konsekutiven Master absolviert haben (vgl. hierzu auch Konsortium BuWiN 2021).



18% der Befragten (245 Personen) geben an, zusätzlich zu ihrem Studium einen beruflichen Abschluss erworben zu haben,<sup>29</sup> was im Vergleich zu deutschen Universitätsabsolvent:innen insgesamt ein etwas höherer Anteil ist, denn dort sind es lediglich 14% (vgl. ISTAT 2018, S. 24). Auf die Angabe, welcher berufliche Abschluss das ist, wird in einem Freitextfeld eine große Vielfalt an Abschlüssen genannt, wobei kaufmännische Berufe am häufigsten sind: Bankkauffrau/Bankkaufmann (23 Nennungen), Kauffrau/Kaufmann (16), Industriekauffrau/Industrie-kaufmann (13), Kauffrauen/Kaufmänner mit diversen Spezialisierungen (17) sowie Betriebswirt/Betriebswirtin (6).

Zwar haben also fast alle Wissenschaftsmanager:innen einen Hochschulabschluss, allerdings variieren die studierten Fächergruppen erheblich. Wie Tabelle 5.2 zeigt, verteilen sich die meisten Studienabschlüsse insbesondere über die Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, die Sprach- und Kulturwissenschaften sowie die Mathematik und Naturwissenschaften.<sup>30</sup> Von allen Promotionen der Befragten sind die Fächer, in denen am häufigsten promoviert wurde, Biologie (15%), Geschichte (7%) und Soziologie (6%) (vgl. auch Konsortium BuWiN 2021, S. 84, sowie ähnlich frühere BuWiN).<sup>31</sup>

	N: 1070
Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften	42%
Sprach- und Kulturwissenschaften	26%
Mathematik, Naturwissenschaften	21%
Ingenieurwissenschaften	4%
Kunst, Kunstwissenschaft	2%
Agrar-, Forst- und Ernährungswissenschaften	2%
Humanmedizin/Gesundheitswissenschaften, Veterinärmedizin, Sport	1%
Außerhalb der Studienbereichsgliederung	2%

Tabelle 5.2: Fächergruppen des Referenzstudiums (Prozent)QU16\_02, QU20\_02, Quelle: KaWuM-Survey 1- QU19\_02, QU18\_02, QU17\_02: Bitte geben Sie für Ihr [Referenzstudium] das Fach [usw.] an. N = 1070

<sup>29</sup> Gültige Prozente; 3% haben die Frage nicht beantwortet.

<sup>30</sup> Das Referenzstudium bildet hier der jeweils höchste Abschluss der Befragten; für nähere Informationen siehe Höhle/Krempkow 2020 bzw. das ausführliche Methodenkapitel im Band 2 „Karrieren im Wissenschaftsmanagement“ zu den KaWuM-Ergebnissen.

<sup>31</sup> Die Fächer, in denen in Deutschland insgesamt am häufigsten promoviert wird, sind Chemie und Medizin – diese sind hier unterproportional vertreten.

### 5.1.2 Berufliche Erfahrungen und Stationen

Neben dem hohen Bildungsniveau teilt die Mehrheit der Wissenschaftsmanager:innen in Deutschland eine weitere Gemeinsamkeit: Nur 3% sind seit ihrem ersten Studienabschluss ausschließlich im Wissenschaftsmanagement tätig, während die Mehrheit Quereinsteiger:innen mit einer hohen sektoralen Mobilität ist (vgl. Tabelle 5.3). Fast alle Befragten waren also zusätzlich zum Wissenschaftsmanagement mindestens auch in einem anderen Bereich, am häufigsten in zwei weiteren Wirtschaftssektoren bzw. -bereichen tätig.

Anzahl Bereiche	N: 1291
0	3%
1	27%
2	34%
3	22%
4	10%
5 oder mehr	4%

Tabelle 5.3: Anzahl der beruflichen Bereiche zusätzlich zum Wissenschaftsmanagement. Quelle: KaWuM-Survey 1- AB02: Waren Sie seit Ihrem ersten Studienabschluss in den folgenden Bereichen tätig? Anmerkung: N = 1291

Abbildung 5.1 zeigt, in welchen anderen Bereichen die befragten Wissenschaftsmanager:innen nach ihrem ersten Studienabschluss tätig waren. Nur 17 Prozent im quantitativen Sample sind demnach in ihrer zum Befragungszeitpunkt aktuellen Tätigkeit Berufseinsteiger:innen und waren zuvor noch nicht im Wissenschafts- und Hochschulmanagement tätig. Dies ist insofern nicht verwunderlich, als dass zwei der drei gewählten Zugangswege der Onlinebefragung explizit darauf abzielten, erfahrene Wissenschaftsmanager:innen zu erreichen (vgl. Höhle/Krempkow 2020). Entsprechend waren auch fast drei Viertel der Befragten bereits mehr als zwei Jahre im Wissenschafts- und Hochschulmanagement tätig. Der am zweithäufigsten genannte Tätigkeitsbereich ist Forschung und Lehre, so dass die quantitativen Daten darauf hindeuten, dass ein Wechsel aus der Wissenschaft heraus ins Wissenschaftsmanagement sehr häufig vorkommt. Von denen, die angeben, dass sie seit ihrem ersten Studienabschluss im Wissenschaftsmanagement tätig waren, geben 15% an, dass sie kurz (bis zwei Jahre) und 61% lang (mehr als zwei Jahre) in Forschung und Lehre tätig waren. Die Verwaltung ist ein weiterer Bereich, in dem seit Studienabschluss immerhin etwas mehr als ein Drittel der Wissenschaftsmanager:innen tätig waren. Insgesamt 72 Prozent der Befragten geben außerdem noch andere Tätigkeitsbereiche (Industrie, privater und öffentlicher Sektor, Selbständigkeit und andere Tätigkeiten) seit ihrem Studium an.

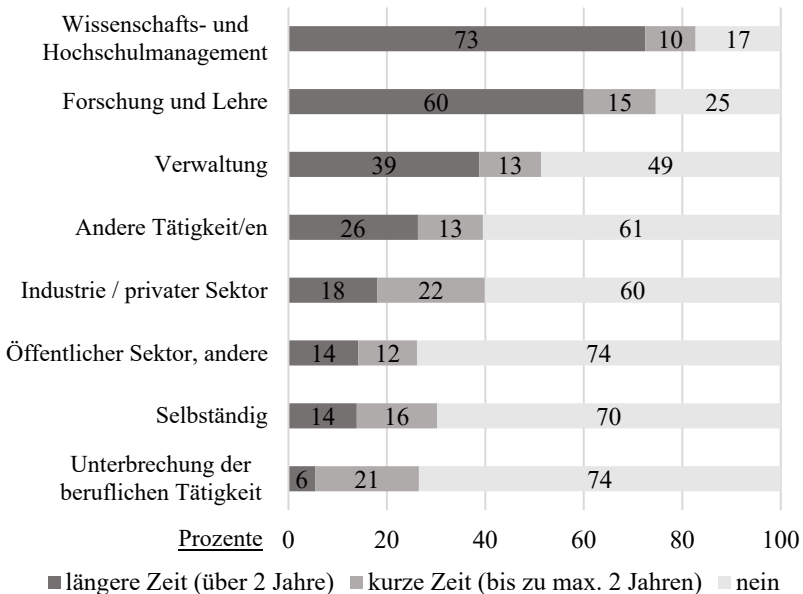


Abbildung 5.1: Tätigkeitsbereich nach dem ersten Studienabschluss (Prozent).

Quelle: KaWuM-Survey 1- AB02: Waren Sie seit Ihrem ersten Studienabschluss in den folgenden Bereichen tätig? N: 1252 -1291; N(Andere Tätigkeiten)=76

Eine weitere Frage in KaWuM-Survey 1 beschäftigt sich mit der Anzahl der Arbeitgeber seit dem ersten Studienabschluss und unterscheidet zwischen akademischen Arbeitgebern (Hochschule/n bzw. Forschungsinstitut/en) und anderen Institutionen (einschließlich selbständiger Tätigkeiten). 31% der Befragten geben an, dass sie seit ihrem Hochschulabschluss bzw. ihrem beruflichen Abschluss an einer Hochschule bzw. einem Forschungsinstitut, 28% an zwei, 21% an drei und 18% an vier oder mehr Hochschulen bzw. Forschungsinstituten beschäftigt waren, wobei es sich jeweils sowohl um Tätigkeiten im Wissenschaftsmanagement als auch andere Tätigkeiten handeln könnte. Die Frage nach der Anzahl der Arbeitgeber an anderen Institutionen wurde von nur ca. zwei Dritteln der Befragten beantwortet, was für sich genommen bereits unterstreicht, dass Hochschulen bzw. Forschungsinstitute die dominanten Arbeitgeber im Wissenschafts- und Hochschulmanagement darstellen. Weitere 9 Prozent geben keinen anderen Arbeitgeber an.

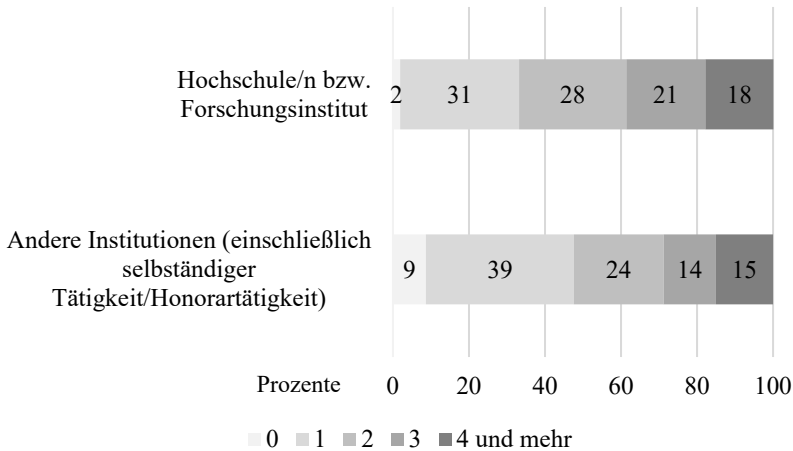


Abbildung 5.2: Anzahl der Arbeitgeber seit erstem Studienabschluss in Prozent. Quelle: KaWuM-Survey 1- AB15: Bei wie vielen verschiedenen Arbeitgeber:innen, einschließlich Ihres/Ihrer jetzigen Arbeitgebers/Arbeitgeberin, sind Sie seit Ihrem ersten Hochschulabschluss bzw. Ihrer beruflichen Ausbildung beschäftigt gewesen? N (HS) = 1303; N (andere Inst.) = 911

Es wurde geprüft, ob sich bestimmte Kombinationen von früheren Bereichen feststellen lassen, um mögliche Muster in den Karrierewegen aufzuzeigen. Anhand der vorliegenden quantitativen Daten lassen sich dazu jedoch keine deutlichen Tendenzen erkennen. Einen etwas detaillierteren Blick erlauben die qualitativen Daten.<sup>32</sup> Denn im Vorfeld von Interviews, die zwischen März und Juli 2021 online mit 31 Mitgliedern des Netzwerks Wissenschaftsmanagement durchgeführt wurden, sind die Interviewpartner:innen per E-Mail gebeten worden, ihren Weg ins Hochschulmanagement in Form eines anonymisierten Lebenslaufs zu beschreiben. Von den 31 Interviewpartnern schickten uns 29 solche Lebensläufe, deren Auswertung wir hier vorstellen.

Die Mehrheit der Interviewpartnerinnen (N: 16) beschreibt einen Karriereweg, der über die Wissenschaft mit dem Abschluss einer Promotion in das Wissenschaftsmanagement führt. Weitere sechs Personen berichten ebenfalls von einer langjährigen Tätigkeit in Wissenschaft und Forschung; allerdings haben sie in dieser Zeit nicht promoviert – entweder weil sie generell keine Promotionsabsicht verfolgt haben oder weil sie ihre Promotion nicht fertig gestellt haben.

<sup>32</sup> In unserem Erhebungsdesign im Verbund KaWuM war von vornherein ein Methodenmix und das Prinzip der Methodentriangulation per komplementärer Validierung angelegt (vgl. auch z.B. Schröder-Lenzen 2003).

CV – Dr. Karla Wumm (Wissenschaftsmanagerin)		CV – Dr. Karl Wumm (Wissenschaftsmanager)	
2004	Master	2008	Master
2010	Promotion	2014	Promotion
2014	Wechsel ins Wissenschaftsmanagement (Universität)	2016	Wechsel ins Wissenschaftsmanagement (Universität)
2017	Projektleitung Organisationsentwicklung Universität	2017	EU Referent
2018	Masterabschluss Wissenschaftsmanagement	2020	Geschäftsführung zentrale Einrichtung
2018	Leitung Geschäftsstelle Forschung		

Abbildung 5.3: Exemplarische anonymisierte Lebensläufe von Mitgliedern des Netzwerks Wissenschaftsmanagement, die über die Wissenschaft mit Promotion den Weg ins Wissenschaftsmanagement gegangen sind (Geschlecht zufällig).

Eine weitere Gruppe von ebenfalls sechs Interviewpartner:innen waren vor ihrer Tätigkeit im Wissenschaftsmanagement in der freien Wirtschaft tätig, teilweise ohne vorher wissenschaftlich tätig gewesen zu sein oder eine Promotion abgeschlossen zu haben. Hier wird berichtet, dass „Projektmanagement so ein roter Faden“ (NWM21) gewesen sei. Eine Person, die zuvor im Bereich der Betreuung von Bankenfirmenkunden tätig war, berichtet, dass für sie „Serviceorientierung und Umgang mit Kunden“ die Brücke ins Wissenschaftsmanagement war. Schließlich berichtet eine Person, dass sie in der freien Wirtschaft EU-Projekte mit Bezug zum Wissenschaftsbereich betreut habe und mit dem Wechsel an eine Universität den „Branchenbezug doch wieder suchen wollte“ und erläutert weiter:

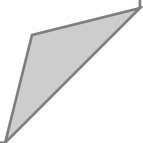
*Es ist halt so, dass ich mich in der Nichtwissenschaft, ... viel mit Prozessorganisation, Wissensmanagement beschäftigt habe, Personalentwicklung, also gerade Unternehmensorganisation, also verschiedene Management-Themen. Und mein Anliegen war diese Kompetenzen der zehn Jahre, in denen ich die entwickelt habe, einzubringen in den Wissenschaftsbereich. (NWM30)*

Schließlich wurden uns zwei Lebensläufe zugesandt, die einen Einstieg ins Wissenschaftsmanagement direkt nach dem Studium darlegen. In einem Fall über die aktive Gremienarbeit während des Studiums, im anderen über die Tätigkeit als Studentische Hilfskraft in der zentralen Universitätsverwaltung.



**Check-Box 1:** Welche Erfahrungen bringe ich für eine Tätigkeit im Hochschul- und Wissenschaftsmanagement mit?

- Studienabschluss mind. Bachelor, idealerweise Master
- inhaltlich passendes Studienfach
- Forschungserfahrung
- Lehrerfahrung
- Managementenerfahrung, ggf. außerhalb des Wissenschaftssystems
- Mentor\*in
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....



## 5.2 Entscheidung für das Wissenschaftsmanagement

### 5.2.1 Wissenschaftsmanagement als Karriereziel

Bevor wir uns den Wegen in das und Gründen für eine Tätigkeit im Berufsfeld Wissenschaftsmanagement zuwenden, wollen wir einen Blick auf die Frage werfen, inwiefern bzw. ab wann das Wissenschaftsmanagement ein Karriereziel dargestellt hat. Dabei interessiert, welchen Berufsweg die heutigen Wissenschaftsmanager:innen ursprünglich geplant hatten und wie die berufliche Laufbahn nach dem Studium verlaufen ist. Um mehr über die beruflichen Perspektiven zu erfahren, wurden in KaWuM-Survey 1 sechs mögliche berufliche Perspektiven vorgegeben. Bei jeder sollte angegeben werden, wie stark die Befragten diese nach dem grundständigen Studium auf einer Skala von 1 bis 5 („stark“ bis „überhaupt nicht“) angestrebt haben. Tabelle 5.4 zeigt, dass 6% keine der Perspektiven anstrebten (Werte 1 & 2 zusammengefasst). Die Angaben zeigen, dass die Befragten sich v.a. auf eine und zwei Perspektiven konzentrierten. Nur ca. ein Fünftel der Befragten strebt mehr als zwei Perspektiven an. Welche Perspektiven sind das nun genau?

Anzahl Perspektiven	N: 1380
0	6%
1	39%
2	36%
3	15%
4 oder mehr	4%

Tabelle 5.4: Anzahl der beruflichen Perspektiven, die nach dem grundständigen Studium angestrebt wurden. Quelle: KaWuM-Survey 1- AB09: Im Folgenden sind verschiedene berufliche Perspektiven aufgeführt. Wie stark haben Sie diese nach Ihrem grundständigen Studium bzw. Ihrer beruflichen Ausbildung angestrebt? Anmerkung: N = 1380; Nennung der Werte 1 und 2

Fast die Hälfte gibt an, dass sie als Wissenschaftler:in an einer Hochschule bzw. Forschungsinstitution arbeiten wollte und weitere 30% geben an, dass sie außerhalb des wissenschaftlichen Sektors, aber mit Forschungsbezug arbeiten wollten.

40% strebten von vornherein eine Tätigkeit im Wissenschafts- und Hochschulmanagement an (vgl.

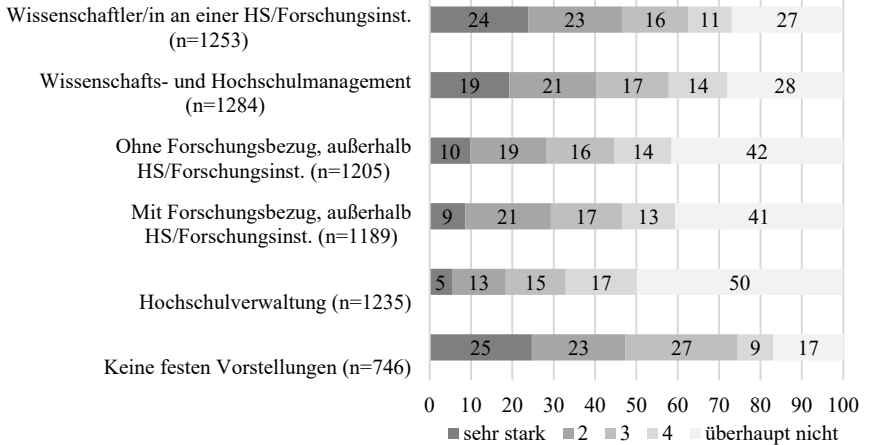


Abbildung 5.4).

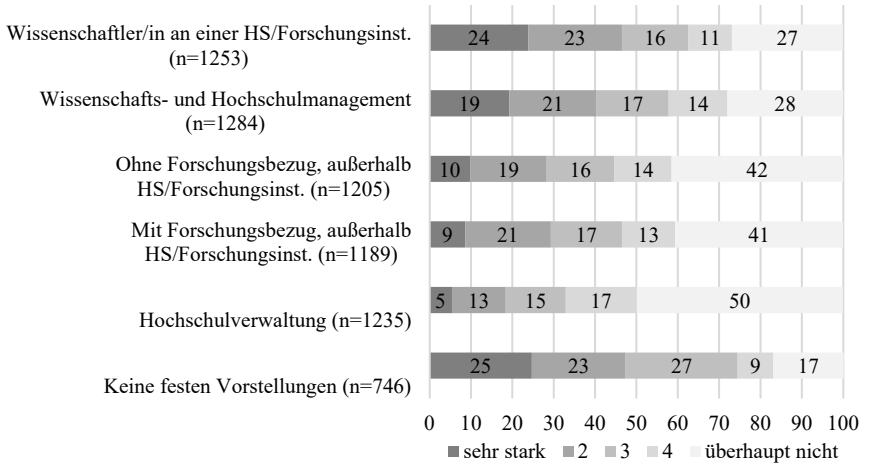


Abbildung 5.4: Angestrebte berufliche Perspektive (Prozent). Quelle: AB09: KaWuM-Survey 1- AB09: Im Folgenden sind verschiedene berufliche Perspektiven aufgeführt. Wie stark haben Sie diese nach Ihrem grundständigen Studium bzw. Ihrer beruflichen Ausbildung angestrebt?

Vertiefende Einblicke ermöglichen uns hier die qualitativen Interviews mit 31 Mitgliedern des Netzwerks Wissenschaftsmanagement, mit denen wir zwischen März und Juli 2021 online ca. 30 Minuten unter anderem auch über ihre Karrierepläne



gesprächen haben. Zwar wurde die Frage nach den ursprünglichen Karrierezielen nicht explizit im Interviewleitfaden gestellt, allerdings thematisierten dies – zumeist implizit – einige Befragte von sich aus. So beschreiben neun Personen eine Umorientierung in ihren Karriereplänen weg von der Forschungskarriere hin zu einer Karriere im Wissenschafts- und Hochschulmanagement, wie z.B.: „Dann gab es keine Jobaussichten in der Forschung und dann habe ich gedacht: ‚Das [Wissenschaftsmanagement] finde ich superspannend, dann schaue ich mir das mal an“ (NWM12). Fünf unserer Interviewpartner:innen verwenden dabei den Begriff „Plan B“, um diese Tatsache zu beschreiben; so berichtet eine Interviewpartnerin, dass sie irgendwann in ihrer akademischen Laufbahn gemerkt hat, „dass es vielleicht einen Plan B gibt: raus aus der Forschung und rein ins Wissenschaftsmanagement“ (NWM20). Es wird jedoch auch betont, dass „zu Beginn einer Karriere das Wissenschaftsmanagement für einige Leute vielleicht so etwas wie ein Plan B ist..., aber in dem Moment, in dem man dort ist, ist es für die große Mehrheit wirklich eine Herzensangelegenheit, und dann, egal wie man dort gelandet ist, fühlt es sich für niemanden mehr wirklich wie ein Plan B an“ (NWM15).

Auch gibt es Wissenschaftsmanager:innen, die – selbst wenn sie in der Forschung aktiv waren – „keine Professur oder so angestrebt haben“ (NWM01), sondern sehr früh das Wissenschaftsmanagement als interessante Karriereoption wahrgenommen haben. So erklärte uns zum Beispiel ein Wissenschaftsmanager: „Ich habe einfach Kulturwirtschaft studiert, was einen befähigt, an Schnittstellen zwischen unterschiedlichen Denkwelten zu vermitteln“ (NWM10). Eine andere Person erklärte, dass es für sie „irgendwie dann klar [war], nach den ersten Jahren in der Wissenschaft, mit der Promotion, das ist nicht meins, das möchte ich gerne nicht weitermachen. Ich muss mich doch irgendwie immer zwingen zum Schreiben von längeren Texten und von wissenschaftlichen Arbeiten“ (NWM28). Dass es sich dabei auch um sehr erfolgreiche Wissenschaftler:innen handeln kann, belegt die folgende Aussage einer Wissenschaftsmanagerin: „Ich habe mich für das Wissenschaftsmanagement entschieden, obwohl ich auf dem Sprung in eine Förderprofessur ins Ausland war“ (NWM02).

Ausgehend von unseren Erfahrungen und Analysen in KaWuM-Survey 1 und den qualitativen Interviews wollten wir in KaWuM-Survey 2 detaillierter der Frage nachgehen, wann genau sich Personen für das Wissenschaftsmanagement als Berufsfeld entscheiden. Dabei interessierte uns zum einen, wann sie eine solche Tätigkeit zum ersten Mal erwogen haben und wann sie diese tatsächlich aufgenommen haben. Die entsprechenden Ergebnisse sind in Abbildung 5.5 ausführlich dargestellt und zeigen, dass Wissenschaftsmanager:innen am häufigsten (28%) zum ersten Mal während der Promotion erwägen, im Wissenschaftsmanagement tätig zu sein und am häufigsten eine solche Tätigkeit nach der Promotion auch aufnehmen (33%).

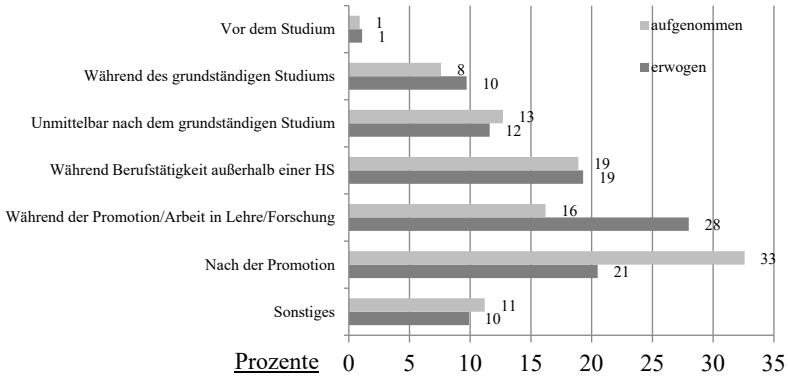


Abbildung 5.5: Aufnahme bzw. Erwägung einer (ersten) Tätigkeit im Wissenschaftsmanagement. Quelle: KaWuM-SURVEY 2- AB98: Wann haben Sie erstmals eine Tätigkeit im Wissenschafts- und Hochschulmanagement in Erwägung gezogen? AB99: Wann haben Sie Ihre erste Stelle in diesem Bereich aufgenommen? Anmerkung: AB98: N = 1230; AB99: N = 1224

Spannende Einblicke bietet uns hier eine detaillierte Betrachtung der Antworten nach Alter (vgl. Abbildung 5.6) insbesondere für die Kategorie der Erstaufnahme einer Tätigkeit im Wissenschafts- und Hochschulmanagement während der Promotion bzw. der Arbeit in Forschung und Lehre. Hier zeigt sich, dass je jünger die Befragten sind, desto eher haben sie bereits während dieser Phase ihrer Berufslaufbahn eine Tätigkeit im Wissenschaftsmanagement innegehabt.

Prozente

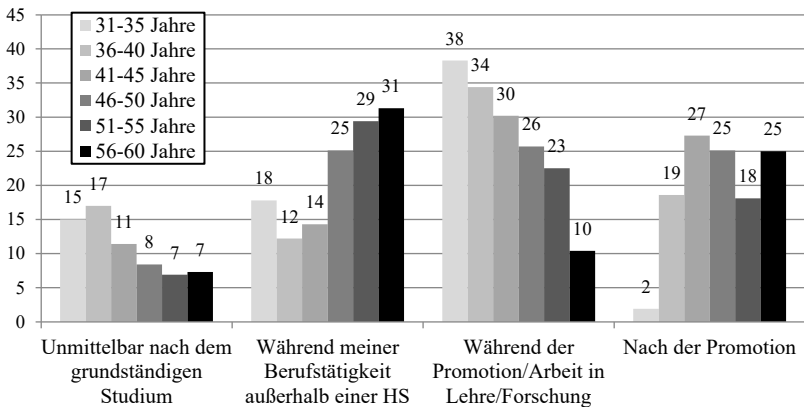


Abbildung 5.6: Zeitpunkt der Aufnahme einer ersten Tätigkeit im Wissenschaftsmanagement (in Prozent). Quelle: KaWuM-SURVEY 2- AB99: Wann haben Sie Ihre erste Stelle in diesem Bereich aufgenommen? N = 1224

Eine Erklärung für diese Verschiebung könnten die zunehmenden Managementaufgaben im Forschungsprozess selbst darstellen, die Wissenschaftler:innen immer früher in Kontakt mit diesem Berufsfeld bringen und auf attraktive Tätigkeiten in diesem Berufsfeld verweisen. Damit einhergehend werden Karrieren im Wissenschaftsmanagement immer früher als mögliche attraktive Alternative zur (reinen) Wissenschaftslaufbahn<sup>33</sup> sichtbar und entsprechend früh und bewusst eingeschlagen, wie ein Interviewzitat eines NWM-Mitglieds andeutet:

*Und da ist dann auch ein hohes Bewusstsein da, dass das kein schlechter Karriereweg ist, was sich in den letzten 10 Jahren auch nochmal ein bisschen gewandelt hat. Ich hatte den Eindruck, dass Wissenschaftsmanagement oft so ein bisschen als Plan B wahrgenommen wurde und es jetzt... auch als eine sehr attraktive Alternativroute angesehen wird. (NWM22)*

Dies wird nochmals durch die umgekehrte Alterskorrelation für die Kategorie der während oder unmittelbar nach dem Studium ins Wissenschaftsmanagement eingestiegenen Personen deutlich: jüngere Personen geben dies deutlich häufiger an als ältere. Umgekehrt scheinen ältere Personen eher auch Erfahrungen außerhalb des Wissenschaftssystems gesammelt zu haben.

## 5.2.2 Wege ins Wissenschaftsmanagement

Auch wenn uns Interviewpartner:innen im Vorfeld Lebensläufe zugesandt hatten, haben wir in den Interviews noch einmal gefragt, wie die Interviewpartner:innen ins Wissenschaftsmanagement gekommen sind. Die kodierten Antworten spiegeln nicht nur sehr gut die Analyse der Lebensläufe wider, sondern vertiefen auch unser Verständnis der ablaufenden Prozesse. Beispielsweise beschreiben zehn Befragte, dass sie konkret über erste Managementtätigkeiten und -aufgaben in wissenschaftlichen Projekten den ersten Kontakt mit bzw. Einstieg in das Wissenschaftsmanagement gefunden haben. So berichtet beispielsweise ein Interviewpartner:

*Als ich Postdoc war habe ich eine klassische Projektleitung gehabt, wo man schon so erste Leitungsaufgaben und natürlich auch viel Organisatorisches irgendwie hatte, und habe für mich selbst erstmal*

<sup>33</sup> Dies dürfte auch damit zu tun haben, dass sich in den letzten Jahren die Chancen von (Nachwuchs-)Forschenden auf einen dauerhaften Verbleib in der Wissenschaft in Deutschland deutlich verschlechterten und dies von vielen auch so wahrgenommen wurde. So kann sich seit 2015 eine Mehrheit von (Nachwuchs-)Forschenden nicht mehr vorstellen, in zehn Jahren noch in der akademischen Wissenschaft zu arbeiten (vgl. Krempkow et al. 2016, ähnlich Johann/Neufeld 2018).

*gemerkt, dass es mir viel mehr Zufriedenheit bringt, wenn ich Dinge organisiere und die gut laufen für andere. (NWM14)*

Neun Personen berichten, dass sie sich sehr bewusst für einen Wechsel ins Wissenschaftsmanagement entschieden haben. Ein heute in einer Stiftung tätiger Wissenschaftsmanager berichtet zum Beispiel: „Im Zuge der Promotion war mir eigentlich relativ früh klar, dass ich keine eigene akademische Karriere verfolgen möchte, weil ich damals wissenschaftspolitische Themen sehr, sehr spannend fand.“ (NWM08) Neben der bewussten Entscheidung für das Wissenschaftsmanagement als Tätigkeitsfeld beschreiben fünf Personen einen „schleichenden Prozess“, der sich mitunter über zehn Jahre erstreckt und „sich dann stetig weiterentwickelt“. (NWM19) Eine große Gruppe von elf Personen beschreibt ihren Weg ins Wissenschaftsmanagement als von „Zufällen“ geprägt. Doch auch wenn Zufall, Glück und längere Entwicklungsprozesse eine große Rolle in den Karrierewegen der von uns befragten Wissenschaftsmanager:innen gespielt haben mögen, so berichten doch fast alle, dass es einen bestimmten Punkt gab, an dem sie den Wechsel aktiv wahrgenommen und vollzogen haben. Oftmals geschah dies durch einen bewussten Akt der Professionalisierung, wie die Aufnahme eines Weiterbildungsstudiums im Bereich Wissenschaftsmanagement und/oder durch die Aufnahme einer Tätigkeit, die dann zum ersten Mal als „Hardcore-Wissenschaftsmanager“ (NWM10) wahrgenommen wird.

Die Gründe für die Aufnahme der aktuellen Beschäftigung wurden auch quantitativ in KaWuM-Survey 1 mit einer umfangreichen Item-Batterie abgefragt. Wie wir allerdings weiter oben festgestellt haben, handelt es sich mit den in KaWuM-Survey 1 befragten Personen um erfahrene Wissenschaftsmanager:innen, so dass die „aktuelle Tätigkeit“ in den meisten Fällen tatsächlich nicht den Wechsel ins Wissenschaftsmanagement abbilden dürfte. Entsprechend zeigen die in Abbildung 5.7 dargestellten Ergebnisse auch, dass nur 21% der Befragten angeben, dass es sich bei dem Grund für die aktuelle Beschäftigungsaufnahme um einen „Zufall“ gehandelt habe. Auch der Wechsel aus der Wissenschaft sowie eine als schwierig realisierbar wahrgenommene Laufbahn in Forschung und Lehre wurde mit jeweils nur rund 20 Prozent relativ selten genannt. Ausschlaggebend seien viel mehr die Fähigkeiten (70%) und Qualifikationen (62%) sowie das persönliche Interesse (68%) gewesen. Eine Motivationslage, die auch von einer Wissenschaftsmanagerin in einem der Interviews beschrieben wird:

*Aber was denke ich dann den Ausschlag gegeben hat ist, dass mir Wissenschaft an sich immer viel Spaß gemacht hat, auch so diese Denkweise und wie man da so arbeitet. Fand ich auf jeden Fall toll und wollte ja irgendwie auch die Kompetenzen, die man sich da über die Jahre ja dann doch angeeignet hatte, auch einsetzen. (NWM05)*

Auf der Relevanz der erworbenen Fähigkeiten und die Passung der Kompetenzen werden wir weiter unten detaillierter eingehen. Zuvor wollen wir den Gründen und Motivationen für die Entscheidung für das Berufsfeld Wissenschaftsmanagement noch ein wenig detaillierter nachgehen. Mit diesem Zitat sind wir bereits bei der

nächsten Frage, die wir sowohl in den Interviews als auch in der quantitativen Online-Befragung gestellt haben, nämlich ob es *besondere Beweggründe* für den Wechsel ins Wissenschaftsmanagement (in KaWuM-Survey 1: den aktuellen Tätigkeitsbereich) gegeben habe.



Abbildung 5.7: Grund für die Aufnahme der aktuellen Beschäftigung (Prozent).  
 Quelle: KaWuM-SURVEY 1 - AB06: Warum haben Sie Ihre aktuelle Beschäftigung aufgenommen? Anmerkung: N = 1376; Mehrfachnennung möglich

### 5.2.3 Besondere Beweggründe

Insgesamt berichten 57% der KaWuM-Survey 1 Befragten von einem „besonderen Ereignis“, das zu ihrer Entscheidung für ihren aktuellen Tätigkeitsbereich geführt hat. Dabei dominieren berufliche Ereignisse mit 435 deutlich die privaten mit 13% und andere Ereignisse mit 7%. 6% wählten sowohl berufliche als auch private Ereignisse. Im Anschluss an diese geschlossene Frage gab es im Fragebogen die Möglichkeit, über eine offene Antwort das Ereignis, das zur Entscheidung für den Tätigkeitsbereich geführt hat, näher zu beschreiben. Hier wurden insgesamt 686 auswertbare Freitextantworten gegeben, wobei manche der Antworten sehr knapp ausfielen, andere sehr ausführlich (Zeichenlimit: 1024). Insbesondere Letztere werfen ein Licht auf die Komplexität der Entscheidungssituation. Die Antworten konnten jeweils den Kategorien berufliche (496), private (69) sowie der Mischkategorie berufliche und private (121) Gründe zugeordnet werden. Die beruflichen Gründe konnten wiederum in drei Unterkategorien geclustert werden: Erstens in bewusste Bewerbungen *von einer vorherigen Stelle weg* (z.B. Befristung, fehlende berufliche Perspektive, Umstrukturierung und dergleichen; N: 309), zweitens in eine bewusste Bewerbung *auf die aktuelle Tätigkeit* (Attraktivität, gezielte Rekrutierung, unbefristete Stelle usw.; N: 296) und drittens in Aussagen, die mit Weiterbildungen, Weiterbildungsstudiengängen und/oder Promotion zu tun hatten (N: 107). Die Nennungen der privaten Ereignisse ließen sich in die Oberkategorien Kind/er, Partnerschaft/Familie und sonstige Nennungen privater Ereignisse kategorisieren. Die meisten Nennungen privater Ereignisse gehen einher mit Nennungen beruflicher Ereignisse (vgl. ausführlich dazu Band 2 zu den KaWuM-Ergebnissen).

**Strukturen verändern/gestalten**  
**Forschungskarriere unattraktiv**  
**Freude/Spaß/Interesse**  
**Vereinbarkeit**  
**Attraktivität des Arbeitsumfeldes**  
**Qualifikation**

Abbildung 5.8: Besondere Beweggründe für Tätigkeit im Wissenschaftsmanagement. Codierte Antworten auf die Frage „Gab es besondere Beweggründe im Wissenschaftsmanagement tätig zu sein“, N: 30 codierte Dokumente, 47 codierte Textstellen

Abbildung 5.8 zeigt die relative Häufigkeit der Codierungen der entsprechenden Antworten, die wir in den Interviews mit den Mitgliedern des Netzwerks Wissenschaftsmanagement erhalten haben in Form einer Codewolke. Obwohl die Frage sich explizit auf ein „besonderes“ Ereignis bezog und immer im Anschluss an die

allgemein gehaltene Frage, wie die Personen ins Wissenschaftsmanagement gekommen sind, folgte, nennt keine einzige Person in unseren Interviews tatsächlich ein konkretes, besonderes Ereignis. Vielmehr berichtet die Mehrheit der Personen (N: 20) ausführlich darüber, wie spannend sie dieses Berufsfeld findet. So beantwortet eine Wissenschaftsmanagerin unsere Frage mit folgender Antwort:

*Einfach richtig so sage ich mal positiv wirklich die Lust daran, der Spaß daran, die Freude daran wirklich diejenigen, die so viele gute Ideen haben, und sich selber aber mit so viel Administration und mit so viel Verhandlungen auseinandersetzen müssen, diejenigen zu entlasten und das zu machen, was ich am besten kann. (NWM03)*

Ein anderer Wissenschaftsmanager berichtet, dass seine „Faszination ... den Rahmenbedingungen von Wissenschaft“ galt (NWM08) und eine seit vielen Jahren in der zentralen Verwaltung tätige Kollegin formuliert dies so:

*Mich hat es einfach interessiert, die Abläufe kennenzulernen, und mich interessiert auch immer das dazwischen, also Dinge zu ermöglichen. Es gibt auf der einen Seite einen Wunsch etwas zu tun, es gibt auf der anderen Seite Regeln, und dazwischen irgendwie zu vermitteln und das zu ermöglichen, das ist so das, was ich gerne mache. (NWM17)*

Neben einer serviceorientierten Tätigkeit an wissenschaftsrelevanten Schnittstellen, nennen fünf Wissenschaftsmanager:innen auch die Freude an der Gestaltung bzw. Veränderung der strukturellen Rahmenbedingungen von Wissenschaft als einen besonderen Beweggrund für eine Tätigkeit in diesem Berufsfeld. Dies beschreibt eine Wissenschaftsmanagerin folgendermaßen:

*Die Erfüllung, dass man einen guten Beitrag zu einer Entwicklung leisten kann, eine Organisation zu etwas hinzuentwickeln, was man wertvoll findet und nachhaltig, das fand ich toll und finde ich immer noch toll. Deshalb sitze ich auch gerne 12 Stunden am Tag vor dem Laptop trotz allem, auch wenn ich manchmal jammere, darüber, aber das ist eigentlich mein Trigger. (NWM02)*

Die Attraktivität des Arbeitsumfeldes (Sicherheit und Bezahlung im öffentlichen Dienst, Arbeiten in einem wissenschaftlichen Umfeld bzw. einer Hochschule), die Unattraktivität einer Forschungskarriere (Unsicherheit, inhaltlich weniger spannend) sowie eine gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf werden zwar ebenfalls von insgesamt 22 Personen genannt, allerdings meist als nachgeordnet: „Die Tatsache, dass es im öffentlichen Dienst ist, hat möglicherweise eine Rolle gespielt, aber jetzt, glaube ich, nicht die überragendste“ (NWM15).

Schließlich gibt es eine weitere Gruppe von Antworten, die mit „Qualifikation“ kodiert wurden. Dahinter verbirgt sich, was wir bereits weiter oben aufgrund



der Antworten in KaWuM-Survey 1 gesehen haben: mehr als zwei Drittel der Befragten gibt an, im Wissenschaftsmanagement tätig zu sein, weil dies ihren Fähigkeiten und Qualifikationen entsprach. In den Interviews formulieren das die Wissenschaftsmanager:innen (N: 10) beispielsweise so:

*Eine Stelle, wo ich irgendwie dachte, dass ich da das, was ich schon gelernt habe, was ich kann, was meine Fähigkeiten sind, wo ich das gut auch einbringen kann, was so daran anknüpft. (NWM01)*

*Ich wollte ja irgendwie auch die Kompetenzen, die man sich da über die Jahre ja dann doch angeeignet hatte, auch einsetzen. (NWM05)*

*Ich habe irgendwie viel Knowhow von außerhalb der Uni, was in der Uni eigentlich gut eingesetzt werden kann. (NWM21, Pos. 20)*

Im Folgenden wollen wir nun einen detaillierten Blick auf eben diese Kompetenzen werfen: Welche Kompetenzen genau erfordern Tätigkeiten im Wissenschaftsmanagement und wie haben Wissenschaftsmanager:innen diese erworben?



**Check-Box 2:** Warum ist eine Tätigkeit im Wissens-  
schaftsmanagement für mich interessant? Welche  
Motive und Gründe bewegen mich in diese Rich-  
tung?

- Interesse für Wissenschaftssystem
- Freude an Gestaltung und Kommunikation
- Unattraktivität des professoralen Karrierewegs
- offene Karrierezielorientierung
- Möglichkeit zu Weiterbildung/Mentorin
- Öffentlicher Dienst / Hochschule attraktiver Arbeitgeber
- .....
- .....
- .....
- .....

### 5.3 Qualifikationsanforderungen

Hinsichtlich der Kompetenzen haben wir wiederum unterschiedliche Datengrundlagen, die uns differenzierte Blicke auf die Thematik erlauben. So wurden die Befragten in KaWuM-Survey 1 und 2 zunächst gebeten, für eine umfangreiche Item-Batterie auf einer Skala einzuschätzen, inwieweit 40 verschiedene Fähigkeiten in ihrer derzeitigen Tätigkeit gefordert würden. Die Items wurden in zwei verschiedenen Batterien abgefragt. Die erste Batterie besteht aus 20 Items, die generische Fähigkeiten beschreiben. Sie wurden dem Fragebogen der Absolvent:innenforschung des KOAB-Projekts entnommen, daher nennen wir sie „KOAB-Items“.



Abbildung 5.9: KOAB-Items: Geforderte generische Kompetenzen (Prozent).  
 Quelle: KaWuM-Survey 1 und 2 - QU02: Inwieweit werden die folgenden Fähigkeiten von Ihnen gegenwärtig gefordert? 1 „In sehr hohem Maße“ - 5 „gar nicht“.  
 N (KaWuM-SURVEY 1): 1344-1359; N (KaWuM-SURVEY 2) 1210-1220, Prozent der Werte 1 und 2

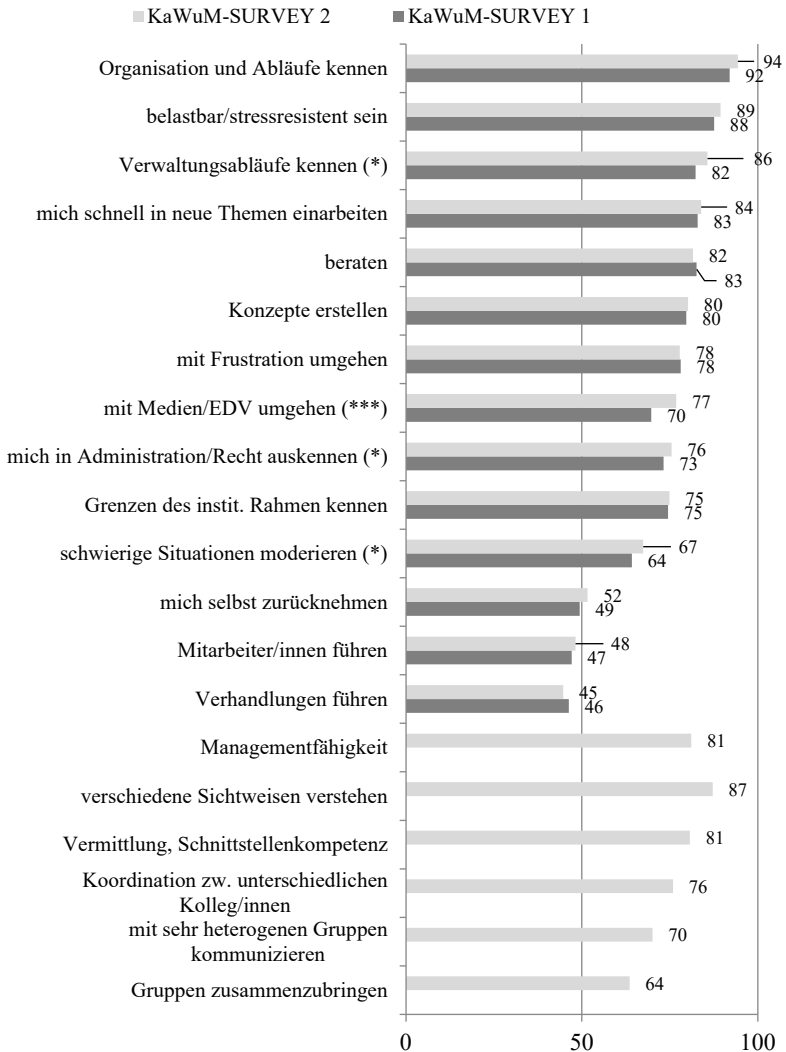


Abbildung 5.10: KaWuM-Items: Geforderte wissenschaftsmanagementspezifische Kompetenzen (Prozent). Quelle: KaWuM-Survey 1 und 2 - QU09: Inwieweit werden die folgenden Fähigkeiten von Ihnen gegenwärtig gefordert? 1 „In sehr hohem Maße“ - 5 „gar nicht“. N (KaWuM-SURVEY 1): 1344-1359; N (KaWuM-SURVEY 2) 1210-1220, Prozent der Werte 1 und 2

Hier übernehmen wir die von Plasa et al. (2019) erstellte Unterteilung in systemische, instrumentelle und interpersonelle Kompetenzen.<sup>34</sup> Die zweite Itematterie ist im Projektzusammenhang zur Beschreibung von spezifischen Wissenschaftsmanagement-Kompetenzen entstanden: „KaWuM-Items“. Sechs KaWuM-Items wurden im Zuge des Projekts entwickelt und kamen erst in der zweiten Welle neu hinzu. Die Ergebnisse sind in prozentualen Anteilen für die Zustimmung zu den beiden höchsten Bewertungskategorien für jedes Item im Vergleich der beiden Erhebungswellen (KaWuM-Survey 1 und 2) in Abbildung 5.9 und Abbildung 5.10 dargestellt.

Den meisten Items wurde von der Mehrheit der Befragten zugestimmt. Insbesondere die instrumentellen Fähigkeiten werden von fast allen Wissenschaftsmanager:innen sehr stark gefordert. Zunächst zeigt sich, dass die geforderten Fähigkeiten über die beiden Befragungswellen erstaunlich stabil sind. Es wäre vorstellbar, dass insbesondere die durch die Corona-Pandemie veränderte Arbeitssituation Auswirkungen auf die Kompetenzanforderungen hat. Fünf Fähigkeiten (mit Frustration umgehen: 78%, Entwicklung neuer Ideen: 80%, Informationen aus verschiedenen Quellen beschaffen: 91%, Zusammenhänge erkennen: 95% sowie den institutionellen Rahmen nutzen und dessen Grenzen kennen: 75%) werden über die beiden Erhebungswellen sogar als gleich häufig wichtig eingeschätzt. Minimale Änderungen von nur einem bzw. zwei (gerundeten) Prozentpunkt(en) finden sich bei 26 weiteren Items. Statistisch signifikante Unterschiede treten nur bei vier KaWuM-Items auf. Hier sind die Anforderungen zwischen der ersten und der zweiten Welle leicht gestiegen: *Moderation schwieriger Situationen* (64% → 67%), die *Kenntnis von Verwaltungsabläufen* (82% → 86%), *sich in Administration und Recht auskennen* (73% → 76%) und *Umgang mit Medien/EDV* (70% → 77%).<sup>35</sup> Es scheint plausibel, dass sich die Corona-Situation insbesondere dahingehend auswirkt, dass höhere Kenntnisse der Verwaltungsabläufe und Regeln gefordert sind. Angesichts der radikalen Veränderung der Arbeitsbedingungen für einen großen Teil der Wissenschaftsmanager:innen durch die pandemiebedingten Lockdowns (vgl. Rathke et al. 2020), die genau zwischen die beiden Erhebungswellen fallen, ist diese Entwicklung wenig überraschend. Vielmehr könnte es überraschen, dass der Anstieg nicht größer ausfällt bzw. im Umkehrschluss für 23% der im Wissenschaftsmanagement Tätigen der Umgang mit EDV/Medien offensichtlich keine zentral geforderte Fähigkeit zu sein scheint. Die zehn, von über 2000 Wissenschaftsmanager:innen in zwei Erhebungswellen stabil am häufigsten genannten, geforderten Fähigkeiten im Wissenschaftsmanagement (Zustimmungsrate zwischen 89 und 96%) sind demnach:

- eigenständig zu arbeiten
- Zusammenhänge zu erkennen
- Relevanz von Informationen zu beurteilen
- sich schriftlich adäquat auszudrücken

<sup>34</sup> Die Items in den 20 Fähigkeiten entsprechen den im DQRH (Deutscher Qualifikationsrahmen für Hochschulabsolventen) geforderten generischen Fähigkeiten, die bereits seit längerem bundesweit in Absolventenstudien eingesetzt werden (vgl. z.B. Plasa et al. 2019).

<sup>35</sup> Es wurden Mittelwertvergleiche mit zweiseitiger Signifikanz durchgeführt.



*Verwaltung ist ja nicht Verwaltung. Ich rede mit der Rechtsabteilung über die Satzung, dann rede ich mit der Personalabteilung über Einstellungen, dann rede ich mit der Finanzabteilung über Drittmittelwerbung, -anzeige oder -ausgabe, dann rede ich mit dem Ministerium, also, mit den Förderern, die ja nochmal wieder einen anderen Blick auf die ganze Sache haben. (NWM26)*

Zum anderen spielen aber auch relevante Akteure außerhalb der beiden Bereiche „Verwaltung“ und „Wissenschaft“ zunehmend eine wichtige Rolle, wie bspw. die Öffentlichkeit im Bereich der Wissenschaftskommunikation oder aber auch die Wirtschaft insbesondere für das Wissenschaftsmanagement an Hochschulen für angewandte Wissenschaften zunehmend aber auch an Universitäten im Rahmen von Public-Private-Partnerships. Die Akteure verändern sich zudem je nach Bereich, Aufgabe, Projektphase etc.

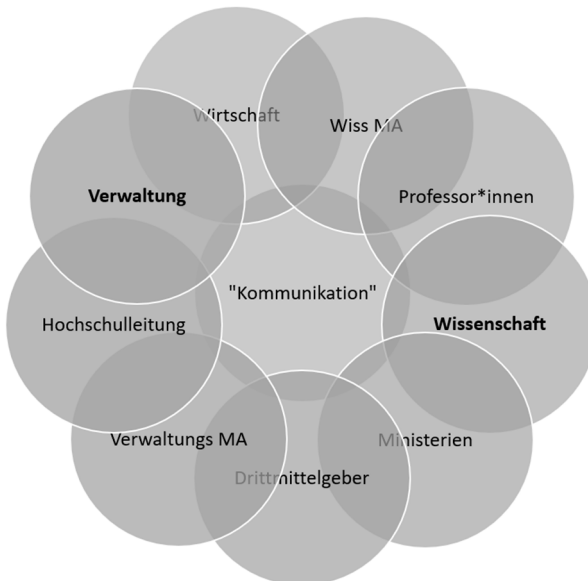


Abbildung 5.12: Der „Blumenstrauß“ an Akteur:innen, mit denen das Wissenschaftsmanagement kommuniziert. Quelle: eigene Darstellung. Anmerkung: MA = Mitarbeiter:in

Die zentrale Bedeutung der Kommunikationskompetenz für eine Tätigkeit im Wissenschaftsmanagement unterstreicht die Aussage eines anderen Interviewpartners:

*Unabhängig vom konkreten Einsatzbereich des Wissenschaftsmanagements ist die Hauptaufgabe und vielleicht auch die Hauptdefinition letzten Endes die Rolle eines Kommunikators. (NWM15)*

Auch wenn sich die Interviewpartner:innen bezüglich der Kommunikationskompetenz einig sind, so überrascht die Erkenntnis auch wenig. Angesichts des berühmten ersten Kommunikationsaxioms von Paul Watzlawick, wonach man nicht nicht kommunizieren kann, könnte das Ergebnis sogar trivial erscheinen. Deswegen wurde ein weiterer Analyseschritt abgeschlossen, um herauszufinden, was genau denn Kommunikation im Wissenschaftsmanagement aus Sicht der interviewten Wissenschaftsmanager:innen meint. Dazu wurden sämtliche Dokumente nochmals nach Textstellen durchsucht, die sich mit Kommunikation beschäftigen und kommunikative Situationen und Prozesse beschreiben. Insgesamt konnten so 197 Absätze identifiziert und weitergehend analysiert werden. Dabei konnten aus den Transkripten heraus (d.h., die exakten Worte bzw. Wortstämme der Interviewpartner:innen aufgreifend) neun verschiedene Aspekte der spezifischen Kommunikationsanforderungen im Wissenschaftsmanagement identifiziert werden, die sich am häufigsten mit *Vermittlung* („man sitzt da auch so zwischen den ganzen Stühlen und muss da wirklich immer sehr viel kommunizieren“ (NWM05)), *Übersetzung* („mit den verschiedenen Stakeholdern ... die richtige Sprache sprechen“ (NWM00)), *Moderation* („dann moderiere ich diese Prozesse und fasse das dann irgendwann auch textlich in Strategiepapiere zusammen“ (NWM14)) und *Schnittstellenkommunikation* („Kommunikation und Vermittlung an der Schnittstelle zwischen den eigentlichen Forschenden und jeglichem wissenschaftsunterstützendem Personal“ (NWM14)) beschäftigen sowie mit einer *Dienstleistungs- und Servicefunktion* („Selbstverständnis der Service-Orientierung... Kommunikationsorientierung“ (NWM07)). Auch wird von Beratung, dem aktiven *Netzwerken* („umfangreiche Kommunikation, die sozialen Kontakte, Kontakt- und Netzwerkpflege“ (NWM28)), einer *Brückenfunktion* („sich zwischen Verwaltung und Wissenschaft positioniert und dort diese Brückenfunktion einnimmt“ (NWM05)) sowie einer *Perspektivübernahme* („sich in die Lage von jemand anderem hineinzusetzen“ (NWM30)) berichtet.





Abbildung 5.13: Codewolke der kodierten spezifischen Kommunikationsanforderungen im Wissenschaftsmanagement in den 31 NWM-Interviews

Die durch die Interviews gewonnenen Einsichten in die spezifischen kommunikativen Qualifikationsanforderungen wurden in KaWuM-Survey 2 in die umfangreiche Itematterie integriert, so dass diese um fünf die Kommunikationskompetenzen im Wissenschaftsmanagement betreffende Items erweitert wurde (vgl. Abbildung 5.10, unten). Diese haben ebenfalls von der Mehrzahl der Befragten Zustimmung erhalten, im Mittelwert aller 5 Kommunikations-Items von drei Vierteln der Befragten (76%).

Weitere aus der Codewolke in Abbildung 5.11 identifizierbare Codecluster betreffen zum einen das *Verwaltungsfachwissen* (auch: Recht, Prozessverständnis, Finanzen, Personal) und eng damit verbunden Kenntnisse über das *Wissenschaftssystem* sowie allgemeine *Managementfähigkeiten* (wie z.B. (laterale) Führung, Projektmanagement, Strategieentwicklung, Organisationsentwicklung, Agilität, Change- oder Konfliktmanagement u.ä.). Schließlich gibt es eine große Bandbreite allgemeiner sozialer Kompetenzen, wie Mut, Frustrationstoleranz, Gelassenheit, Vertrauen, Empathie, Teamfähigkeit, Neugier, Offenheit usw. Aus Sicht der qualitativen Daten sind daher fünf Kompetenzcluster von zentraler Bedeutung für das Wissenschaftsmanagement:

- Kommunikation
- Soziale Kompetenzen
- Verwaltungsfachwissen
- Kenntnis des Wissenschaftssystems
- Managementfähigkeiten

**Check-Box 3:** Welche im Wissenschaftsmanagement in hohem Maße geforderten Kompetenzen qualifizieren mich für das Wissenschaftsmanagement?

- eigenständig zu arbeiten
- Zusammenhänge zu erkennen
- Relevanz von Informationen zu beurteilen
- mich schriftlich adäquat auszudrücken
- zu planen und zu organisieren
- Organisation und Abläufe zu kennen
- Informationen aus verschiedenen Quellen zu beschaffen
- mich mündlich adäquat auszudrücken
- belastbar/stressresistent zu sein
- Strategien zur Problemlösung zu entwickeln
- Verwaltungsfachwissen
- Kenntnis des Wissenschaftssystems
- Managementfähigkeiten

Welche weiteren Kompetenzen qualifizieren mich für das Wissenschaftsmanagement?

.....  
.....

Welche Kompetenzen möchte ich vertiefen bzw. mir noch aneignen?

.....  
.....



## 5.4 Zusammenfassung und Ausblick

Hinsichtlich des Einstiegs in das Wissenschaftsmanagement und die Frage, wer, wann und warum den Weg in das Berufsfeld Wissenschaftsmanagement findet, kann festgehalten werden, dass es sich mit Wissenschaftsmanager:innen um eine hochqualifizierte, interdisziplinär aufgestellte Berufsgruppe handelt, die an verschiedenen Schnittstellen im Wissenschaftssystem hoch-komplexe Funktionen erfüllt. Im Idealfall bilden dabei dann – zumeist in eigenen Forschungstätigkeiten erworbene – Kenntnisse über das Wissenschaftssystem, spezifisches Verwaltungswissen sowie allgemeine Managementfähigkeiten eine solide Qualifikationsgrundlage, um diese Brücken- und Übersetzungsfunktion erfolgreich einnehmen zu können. Wie genau diese Kompetenzen erworben werden, wird Gegenstand von Kapitel 6 und 7 sein.

Wissenschaftsmanager:innen bringen häufig ihre eigene Expertise und Erfahrung als Wissenschaftler:in im Rahmen einer Promotion und/oder Tätigkeit in Forschung und Lehre mit. Dies macht sie einerseits zu hochspezialisierten Experten. Andererseits könnte auch der Eindruck entstehen, es handle sich mit dem Wissenschaftsmanagement um eine Art „Plan B“ zu einer eigentlich angestrebten professoralen Karriere. Allerdings konnte gezeigt werden, dass dies zum einen nur für einen Teil der Wissenschaftsmanager:innen zutrifft und für jüngere Wissenschaftsmanager:innen immer seltener. Zum anderen haben wir gezeigt, dass selbst diejenigen, die von einem „Plan B“ berichten, ihrer aktuellen Tätigkeit mit großer Freude und Expertise nachgehen. So ist zu vermuten, dass das Narrativ eines „Plan B“ sich mehrheitlich auf die Anfänge des Wissenschaftsmanagements vor zehn oder fünfzehn Jahren beziehen dürfte, als das Berufsfeld wenig bekannt und noch im Entstehen war, als auf die heutigen Gegebenheiten. Die heutigen Karrierewege im Wissenschaftsmanagement dagegen scheinen weitaus besser sichtbar, wenn auch hier noch Entwicklungsbedarf besteht, ein Thema, auf das das nächste Kapitel detailliert eingehen wird.

## Literaturverzeichnis

- Höhle, E./Krempkow, R. (2020): Die Prüfung der Datenqualität bei einer heterogenen, teilweise unbestimmten Befragtengruppe. *Qualität in der Wissenschaft (QiW)* 14(2), S. 50-60.
- ISTAT (Hg.) (2018): Absolventenbefragung 2016 – Ergebnisse der Erstbefragung des Abschlussjahrgangs 2014. Grundausswertung nach Hochschultyp und Abschlussart (neue und traditionelle Abschlüsse). Bearbeitet vom ISTAT – Institut für angewandte Statistik. Kassel: Institut für angewandte Statistik (ISTAT, Reihe KOAB-Tabellenband; Nr. 16/1/A02).
- Johann, D./Neufeld, J. (2018): Zur Beurteilung der Bewerbungslage an deutschen Universitäten. *DZHW-Brief* 1/2018.
- Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs (2021): Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2021. Bielefeld: wbv.

- Krempkow, R./Sembritzki, T./Schürmann, R./Winde, M. (2016): Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Nachwuchs 2016. Bedarf, Angebote und Perspektiven – eine empirische Bestandsaufnahme im Zeitvergleich. Berlin: Stifterverband (Hg.).
- Nickel, S. (2013): Neue Tätigkeitsprofile, neue Feindbilder? Karrierewege im Wissenschaftsmanagement im internationalen Vergleich. In: Gautschi, P./Fischer, A. (Hg.): Arbeitsplatz Hochschule im Wandel. zoom Heft 3, Bern: Zentrum für universitäre Weiterbildung ZUW der Universität Bern, S. 35-45. [https://www.chf.de/download/neue\\_hochschulprofessionen\\_artikel\\_nickel2013-pdf/](https://www.chf.de/download/neue_hochschulprofessionen_artikel_nickel2013-pdf/).
- Plas, T./Kmiotek-Meier, E./Ebert, A./Schmatz, R. (2019): Generische Kompetenzen von Hochschulabsolventinnen und -absolventen. Qualität in der Wissenschaft (QiW) 13(2), S. 48-56.
- Rathke, J./Harris-Huermert, S./Hoelscher, M. (2020): Wissenschaftsmanagement in der Corona-Krise. Hochschulmanagement 15(2+3), S. 80-86.
- Schründer-Lenzen, A. (2003): Triangulation und idealtypisches Verstehen in der Rekonstruktion subjektiver Theorien. In: Friebertshäuser, B./Prenzel, A. (2003): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim & München: Juventa, S. 107-117.
- Whitchurch, C. (2010): Optimising the potential of third space professionals in higher education. Zeitschrift für Hochschulentwicklung, 5(4), S. 9-22.

## **6. Berufswege im Wissenschaftsmanagement: Aufstieg, Arbeitsplatzsicherheit und Gehalt**

*Ester Höhle & René Krempkow*

Da eine Tätigkeit im Wissenschaftsmanagement manchmal als ein „Plan B“ zur wissenschaftlichen Laufbahn beschrieben wird (Müller/Grewe 2020),<sup>36</sup> stellt sich die Frage, welche Erwartungen die Wissenschaftsmanager:innen an die Karriere in diesem Bereich haben und inwieweit sie diese erfüllt sehen. Während der hohe Befristungsanteil und die unsicheren Zukunftsperspektiven in der Wissenschaft oft als Gründe beschrieben werden, diese zu verlassen, scheint das Wissenschaftsmanagement – neben interessanten und anspruchsvollen Tätigkeiten – mit deutlich mehr Dauerstellen einen adäquaten Ausweg aus dieser unsicheren Situation zu bieten. Da zu einer gelungenen Karriere jedoch mehr als eine Dauerstelle gehört, fragen wir zusätzlich danach, wie es mit den Gehältern und den Aufstiegsmöglichkeiten im Wissenschaftsmanagement steht sowie mit den subjektiven Dimensionen für beruflichen Erfolg. Mit Gehalt ist die Stufenzuordnung im Öffentlichen Dienst gemeint und unter Aufstiegsmöglichkeiten verstehen wir die Möglichkeit, in eine Leitungs- oder Führungsposition entlang der hierarchischen Strukturen aufzusteigen. Die Stellen im Wissenschaftsmanagement weisen insbesondere als ein Teil der Verwaltung, aber auch in neu geschaffenen Bereichen wie z.B. Stabsstellen (s. auch Kapitel 4), andere Karrierestrukturen und Stellenhüllen auf als diejenigen in der Wissenschaft (Müller/Grewe 2020). In den empirischen Ergebnissen des Projekts werden die Karrierestrukturen als „flach“ beschrieben, allerdings ebenfalls mit wenigen Stellen, die einen Wechsel in eine hierarchisch höher angesiedelte Position ermöglichen. Bei einem Aufstieg innerhalb der hierarchischen Strukturen handelt es sich meist um die Leitung einer Abteilung oder um die Geschäftsführung. Die höchsten Aufstiegspositionen im Wissenschaftsmanagement stellen die Positionen innerhalb der Hochschulleitung dar (z.B. Kanzler:in), von denen es jedoch von vornherein sehr wenige gibt.

Ein weiterer Unterschied zur Wissenschaft ist, dass es keine klaren Karrierewege gibt und keine typischen Aufstiegsmuster innerhalb des Wissenschaftsmanagements vorgezeichnet zu sein scheinen, abgesehen vom Erreichen der Leitung der eigenen Abteilung, die aber meist schon dauerhaft besetzt ist (Müller/Grewe 2020). In Einzelfällen können Aufstiegspositionen leichter erreichbar sein, wenn sie durch Umstrukturierungen neu geschaffen werden, was sich jedoch auch jeglicher Planbarkeit entzieht. In der Wissenschaft ist dagegen die Aufstiegsstruktur insofern klar, als dass man nach der Promotion evtl. eine Nachwuchsgruppe leitet, habilitiert bzw.

---

<sup>36</sup> Ergebnisse darüber, inwieweit die in KaWuM Befragten das Wissenschaftsmanagement als einen Plan B aufnehmen, finden Sie im Kapitel zu Critical Incidents des 2. Bandes.

eine Juniorprofessur bekommt und sich daran die Professur anschließt (auch wenn diese nur für wenige erreichbar ist) (Konsortium BuWiN 2021). Daher stellt sich die Frage, welche Aufstiegswünsche die Wissenschaftsmanager:innen haben, was sie unter dem Begriff „Aufstieg“ verstehen und wie sie ihre Aufstiegschancen einschätzen. Da ihre offenen Kommentare zeigen, dass sie dieses Thema untrennbar mit den Aspekten Arbeitsplatzsicherheit und Gehalt wahrnehmen, liegt hier der Fokus auf diesen drei Aspekten. Diese Aspekte gehören zu den extrinsischen Karriereaspekten, oder auch den „objektiven Kriterien“, (vgl. z.B. Trennt/Euler 2019; Grotheer 2009; Krempkow/Pastohr 2006), an denen der Karriereerfolg bewertet wird. Aus der Sicht der Person können diese Aspekte auch als Anerkennungsformen der Arbeit gesehen werden, durch die der Arbeit ein bestimmter Wert beigemessen wird.

## **6.1 Karriereaspekte: Wichtigkeit und Realisation**

Die objektiven Kriterien Aufstiegsmöglichkeit, Gehalt und Arbeitsplatzsicherheit gelten als zentrale Aspekte zur Beschreibung von Karrieren. Daher wurde in KaWuM-Survey gefragt, wie wichtig diese Aspekte für die Befragten sind. Besonders interessant ist es, als weitere Perspektive im Vergleich gegenüberzustellen, inwieweit die Befragten diese Aspekte in der gegenwärtigen Tätigkeit als realisiert einstufen. Beide Fragen wurden in KaWuM-Survey erhoben und lassen so einen Vergleich zwischen Ideal- und Ist-Zustand zu (vgl. Abbildung 6.1). Den drei extrinsischen Karriereaspekten Arbeitsplatzsicherheit, Aufstiegsmöglichkeiten und hohem Einkommen räumen die Wissenschaftsmanager:innen sehr unterschiedliche Wichtigkeit ein. Während mit drei Vierteln der großen Mehrheit Arbeitsplatzsicherheit (sehr) wichtig ist, stuft nur ungefähr die Hälfte der Befragten die beiden Aspekte Aufstiegsmöglichkeiten und hohes Einkommen als (sehr) wichtig an.

Während bei der Arbeitsplatzsicherheit Wunsch und Wirklichkeit gut übereinzustimmen scheinen, weicht die berufliche Realität dagegen besonders stark in den beiden Dimensionen hohes Einkommen und gute Aufstiegsmöglichkeiten von den Zielvorstellungen ab. Zwei Drittel der Wissenschaftsmanager:innen sind also mit der Vertragsstabilität zufrieden, während sie sich bessere Verdienst- und Aufstiegsmöglichkeiten wünschen würden. Diese Ergebnisse entsprechen in etwa denen in der Befragung des wissenschaftsunterstützenden Personals von Banscherus et al. (2017, S. 141ff.), bzw. dort weichen Einkommen und Aufstiegsmöglichkeiten sogar noch stärker von den Wünschen ab.

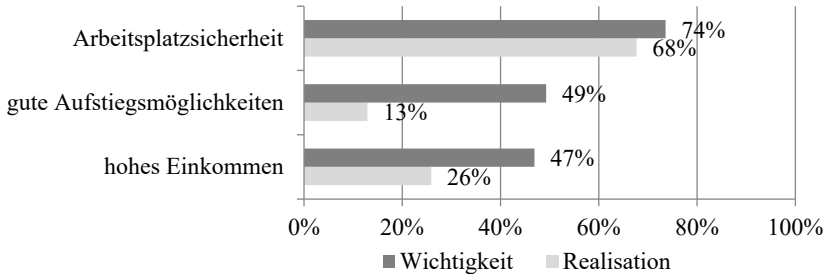


Abbildung 6.1: Wichtigkeit und Realisation von Karrieremöglichkeiten. Quelle: KaWuM-Survey 1 - ME02: Für wie wichtig halten Sie persönlich jedes Merkmal auf der folgenden Liste für die berufliche Arbeit und den Beruf? N=1357-1367

KaWuM-Survey 1 - ME03: Geben Sie bitte für jede der folgenden Aussagen an, inwieweit sie auf Ihre Arbeit zutrifft. N= 1352-1358<sup>37</sup> Werte 1=sehr wichtig/trifft voll zu bis 5= gar nicht wichtig/trifft gar nicht zu; 1 + 2 zusammengefasst

In der oben dargestellten Frage gibt mit 13% nur ein kleiner Teil an, dass „gute Aufstiegsmöglichkeiten“ auf die eigene Arbeit zutreffen. Unter allen abgefragten Aspekten<sup>38</sup> zeigt sich bei diesem Aspekt die größte Diskrepanz zwischen Wunsch und Wirklichkeit und scheint damit eine der größten Schwachstellen in der Karriere als Wissenschaftsmanager:in zu sein. Daher interessiert es, wie die Aufstiegsituation aus ihrer Sicht verbessert werden könnte. Dazu wurden diejenigen, die ihre Aufstiegsmöglichkeiten als neutral oder (eher) schlecht bewerteten<sup>39</sup>, gefiltert in einer offenen Frage gefragt, welche Aufstiegsmöglichkeiten sie sich wünschen würden. Darauf haben 717 Personen einen Kommentar abgegeben. Aufgrund der Vielzahl

<sup>37</sup> Da in beiden Wellen unterschiedliche Fragen gestellt wurden, werden in diesem Kapitel grundsätzlich die Ergebnisse aus der ersten Welle dargestellt. Eine Ausnahme bilden die Fragen, die ausschließlich in Welle 2 gestellt wurden. Wie das Kapitel 11 zum Paneldesign in KaWuM-Ergebnisband 2 zeigt, konnten hinsichtlich der Arbeitsbedingungen keine signifikanten Veränderungen zwischen Welle 1 und 2 beobachtet werden.

<sup>38</sup> Außerdem wurden in KaWuM die Wichtigkeit und Realisation anderer Aspekte abgefragt (detaillierte Darstellung in KaWuM-Ergebnisband 2). Ähnlich wie bei Wissenschaftler\*innen und Postdocs werden intrinsische Aspekte – interessante Arbeitsinhalte und selbständiges Arbeiten – mit wenigen Ausnahmen von fast allen als (sehr) wichtig eingeschätzt. Auch altruistische Motive, die weniger auf das eigene Arbeitserleben als auf die Wirkung der Arbeit in der Außenwelt abzielen – Nützlichkeit für die Gesellschaft, strategische Entwicklung von Aufgaben und der Organisation sowie anderen helfen –, wurden von der großen Mehrheit als wichtig eingeschätzt. Bei diesen Fragen lag (mit Ausnahme von „Beruf ist für die Gesellschaft nützlich“) die Realisation sehr nahe bei den Bewertungen der Wichtigkeit.

<sup>39</sup> Es wurden diejenigen gefragt, die die Frage nach der Realisierung von „gute Aufstiegsmöglichkeiten“ auf einer Skala von 1=„trifft voll und ganz zu“ bis 5=„trifft gar nicht zu“ mit 3-5 bewerteten.

der Antworten wurde aus forschungsökonomischen Gründen die Hälfte davon zufällig ausgewählt<sup>40</sup> und thematisch geclustert (siehe Abbildung 6.2). In der grafischen Darstellung handelt es sich um die prozentuale Wiedergabe. Da in einigen Antworten mehrere Themen genannt werden, die miteinander verzahnt sind, wurden diese Antworten mehreren Kategorien zugeordnet; daher übersteigt die Summe 100%.

Die Antworten zeigen, dass für die Befragten der Begriff „Aufstieg“ mehrere Dimensionen umfasst und über das Erreichen einer hierarchisch höheren Position innerhalb einer organisationalen Hierarchie hinausgeht. Zwar war unter diesen Kommentaren das am häufigsten genannte Thema das Fehlen von Aufstiegsmöglichkeiten in der Personalstruktur (40%), doch wurden auch der Wunsch nach mehr Verantwortungsübernahme und einem höheren Gehalt deutlich. Darüber hinaus werden Arbeitsplatzsicherheit/Entfristung sowie Weiterbeschäftigungsmöglichkeit als ein Aspekt von Aufstieg wahrgenommen bzw. gibt ein kleiner Teil an, dass ihnen diese Aspekte wichtiger seien als Aufstiegsmöglichkeiten (11%). Ein Teil (14%) gibt dagegen an, keinen Aufstiegswunsch zu haben oder bereits an höchster Stelle angekommen zu sein (6%). Ein kleiner Teil gibt an, dass sie sich mehr Informationen über mögliche Aufstiegs- und Karrierewege wünschen.

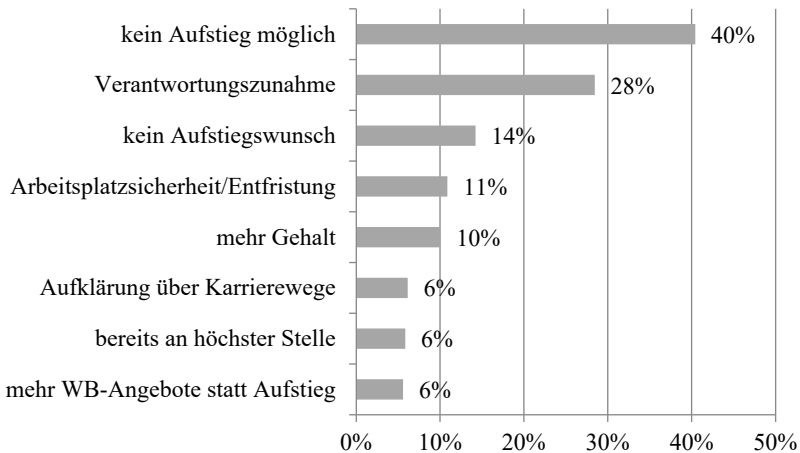


Abbildung 6.2: Aufstiegswünsche (Prozente der offenen Antworten, geclustert).  
Quelle: KaWuM-Survey 2- ME20\_01.<sup>41</sup> Sie bewerten die Aufstiegsmöglichkeiten

<sup>40</sup> Aufgrund der Vielzahl der Antworten wurde aus forschungsökonomischen Gründen die Hälfte davon zufällig ausgewählt, geclustert und prozentuiert.

<sup>41</sup> Diese Frage wurde neu in Survey 2 gestellt.



nicht als gut. Welche Aufstiegsmöglichkeiten würden Sie sich wünschen? N=(die Hälfte von 717) (offene Antworten geclustert)<sup>42</sup>

Im folgenden Text wird auf die drei Bereiche Aufstieg, Arbeitsplatzsicherheit und Gehalt intensiver eingegangen. Anhand der offenen Kommentare, die in Abbildung 6.2 geclustert wurden, werden die Hindernisse und Erfolgsfaktoren dieser Aspekte näher erläutert.

#### Infokasten:

Die Möglichkeit, eine hierarchisch höhere Position (Leitung, Führung) im Wissenschaftsmanagement zu erreichen, stellt eine Schwachstelle der Karriere im Wissenschaftsmanagement dar. Stattdessen verbinden die Befragten Aufstieg mit weiteren Dimensionen des beruflichen Erfolges.



## 6.2 Aufstiegsmöglichkeiten in Leitungspositionen

Meist wird nach Gablers Wirtschaftslexikon<sup>43</sup> unter beruflichem Aufstieg eine Aufwärtsbewegung in einer hierarchisch strukturierten Organisation (oder auch zwischen hierarchischen Strukturen verschiedener Organisationen) verstanden (vgl. auch Müller/Grewe 2020).

Tatsächlich existieren im Wissenschaftsmanagement – anders als in der Privatwirtschaft oder im Öffentlichen Dienst außerhalb der Wissenschaft – nur wenige Ebenen entlang einer hierarchischen Struktur. Es gibt z.B. Abteilungs- oder Stabsstellenleitungen oder auch Geschäftsführungen, die kleinere oder größere Arbeitseinheiten verantworten. Manche Leitungen von Stabsstellen sind Arbeitseinheiten mit nur einer Person. Die oberste Hierarchieebene an Hochschulen bildet die Hochschulleitung, insbesondere das Kanzleramt. Insgesamt lässt sich das Wissenschaftsmanagement als wenig hierarchisch strukturiert beschreiben. Stattdessen entfalten sich unterschiedliche Arbeitsbereiche vielmehr auf horizontal gleicher Ebene und in der Breite, wie in einem Zitat deutlich wird: „Aufstieg in Leitungsfunktionen - ist aufgrund flacher Hierarchien kaum möglich.“ (ME20\_01: 4798)

Daher wurde in den offenen Kommentaren die Kategorie „kein Aufstieg möglich“ am häufigsten thematisiert, bei der vielfach auf die Stellenstruktur Bezug genommen wurde. Diese:r Befragte:r beispielsweise merkt zwar anerkennend an, dass der Einstieg zwar für Universitätsabsolvent:innen adäquat ist, was die Verbindung der einzelnen Karrieredimensionen in der Wahrnehmung der Befragten zeigt. Im Anschluss an den Stelleneintritt gäbe es jedoch kaum eine Möglichkeit für einen

<sup>42</sup> Es wurde nur die Hälfte der Antworten geclustert (zufällige Auswahl); die Prozentwerte beziehen sich auf die Hälfte der Antworten und wir gehen davon aus, dass sie auf alle Antworten übertragbar sind.

<sup>43</sup> <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/hierarchie-35110/version-258599>

Aufstieg. Diese:r Befragte unterscheidet zwischen einem hierarchischen Aufstieg in eine Führungsposition und in einen fachlichen Aufstieg. Beide Möglichkeiten ordnet sie/er als praktisch nicht vorhaben ein. Die Erwähnung eines fachlichen Aufstiegs könnte auch als eine Anlehnung an die Wissenschaftskarriere zustande kommen, die in den Kommentaren noch häufiger als ein Bezugspunkt genannt wird.

*„Problem für Personen mit Universitätsabschluss: im Idealfall zwar Einstieg adäquat [...], von da aus aber nur sehr wenige Stellen in der Verwaltung, die Aufstieg ermöglichen, da dies – zumindest bei der Größe meiner Einrichtung – i.d.R. nur mit der Leitung einer Stabsstelle o.ä. verbunden ist. Diese Stellen sind quantitativ begrenzt und wenn einmal besetzt i.d.R. selten vakant. Möchte man keine Leitungsposition übernehmen, gibt es keine Möglichkeit eines fachlichen Aufstiegs“ (ME20\_01: 6496)*

In dem nächsten Kommentar geht es ebenfalls darum, dass die Stellenstruktur als „flache Hierarchie“ keinen Aufstieg zulässt:

*„Aufstieg in Leitungsfunktionen – ist aufgrund flacher Hierarchien kaum möglich.“ (ME20\_01: 4798)*

Im Zusammenhang mit dem Thema Aufstieg wird die Stellenstruktur häufig auch als „starr“ oder unflexibel bezeichnet. In diesem Kommentar wird eine Umorientierung entsprechend der Tätigkeit vorgeschlagen:

*„Aufstiegsmöglichkeit entsprechend der Tätigkeit, nicht entsprechend der vorgegebenen Schemata des öffentlichen Diensts“ (ME20\_01: 5981)*

Von denen, die einen Kommentar abgegeben haben, geben dagegen 14% an, dass sie keinen Aufstiegswunsch haben oder schon auf der höchstmöglichen Stufe angekommen sind. Diese:r Befragte schätzt die Arbeit, wie sie ist. Hier werden die flachen Hierarchien als ein besonderer Vorteil herausgestellt:

*„Aufstiegsmöglichkeiten sind nicht gut, da Hierarchien flach sind; das hat auch Vorteile, daher keine Änderungswünsche“ (ME20\_01: 6166)*

In den standardisierten Fragen wurden die Studienteilnehmenden gebeten anzugeben, welche hierarchische Funktion sie in der Organisationseinheit einnehmen (vgl. Tabelle 6.1). Der größte Anteil (60%) arbeitet als Mitarbeiter:innen, gefolgt von Vorgesetzten bzw. Leitungspersonen (37%). Nur ein kleiner Teil ist als Einzige:r in der jeweiligen Organisationseinheit tätig. Tatsächlich erscheint der Anteil der Leitungspersonen gegenüber den offenen Antworten als relativ hoch. Hier kann angenommen werden, dass sich auch bspw. Projektleitungen oder Leitungspersonen mit

kleinen Einheiten (z.B. Einpersoneneinheiten) zugeordnet haben. Die Mitarbeiter:innen wurden separat danach gefragt, ob sie Budgetverantwortung, Personalverantwortung und Führung von Mitarbeiter:innen haben. Diese Verantwortungsbereiche werden von jeweils zwischen einem Fünftel und einem Drittel angeben.

Funktion	Anteil		Anteil
Vorgesetzte:r / Leiter:in	37%	Nur Mitarbeiter:innen: Budgetverantwortung Personalverantwortung Führung von Mitarbeiter:innen	37% 21% 34%
Mitarbeiter:in	60%		
Als Einzige:r in der Organisationseinheit tätig	8%		
Andere Funktion	5%		
N	1380	N	831

Tabelle 6.1: Hierarchische Funktion in der Organisationseinheit. Quelle: KaWuM-Survey 1 - AB65: In welcher hierarchischen Funktion sind Sie in der Organisationseinheit tätig? (Mehrfachantworten möglich)

Außerdem interessiert es, wovon die Übernahme einer Leitungsfunktion abhängt. In multivariaten Analysen haben wir herausgefunden, dass das Lebensalter einen der wichtigsten Faktoren darstellt: Die Wahrscheinlichkeit, eine Leitungsposition zu erreichen, steigt mit zunehmendem Alter deutlich an (s. Kap. 7 in KaWuM-Ergebnisband 2). Darüber hinaus möchten wir wissen, ob eine Promotion einen Unterschied beim Erreichen einer Leitungsfunktion ausmacht (insgesamt geben Promovierte mit 40% gegenüber Befragten ohne Promotion mit 34% nur leicht häufiger eine Leitungsfunktion an – der Unterschied mit  $p > ,05$  ist jedoch nur schwach signifikant). In der folgenden Abbildung ist zu erkennen, dass ab dem 51. Lebensjahr bereits über die Hälfte der Wissenschaftsmanager/innen eine Leitungsfunktion erreicht haben. Während Promovierte später in Leitungspositionen einsteigen (vermutlich, weil sie die Zeit für die Promotion benötigen), ist anfangs ab einem Alter von 31-35 Jahren ihre Chance darauf leicht höher, gleicht sich in der Lebensmitte jedoch schnell wieder an. Ab einem Alter von 56 Jahren sind die Unterschiede zwischen beiden Gruppen schwer interpretierbar.

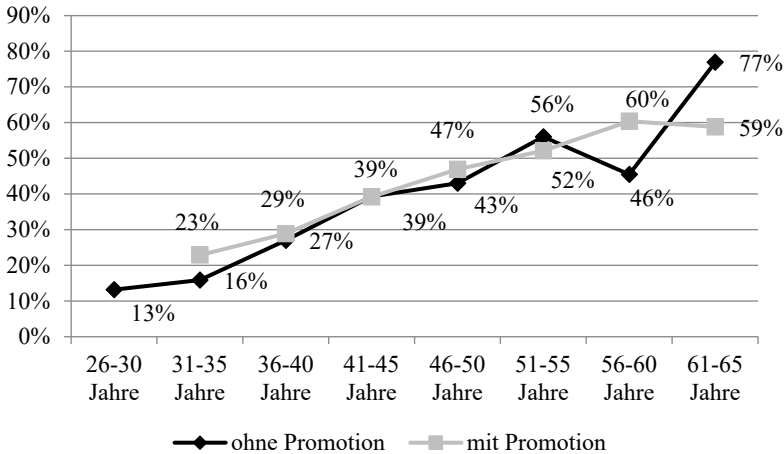


Abbildung 6.3: Leitungsposition nach Alter und Qualifikation (Prozente). Quelle: KaWuM-SURVEY 1 DO06: Ihr Alter: [bitte auswählen]; AB65X01: In welcher hierarchischen Funktion sind Sie in Ihrer Organisationseinheit tätig? Vorgesetzte:r / Leiter:in; QU04\_08: Ihre Qualifikation: Promotion; N (nicht promoviert) = 650; N (promoviert) = 698

### 6.2.1 Verantwortungszunahme

In über einem Viertel der offenen Kommentare wurde der Wunsch nach einer Zunahme der Verantwortung genannt. Dieses Thema wird häufig mit weiteren Themen gemeinsam genannt, wie z.B. bei dieser befragten Person:

*Mehr Verantwortung, eigene Spielräume, weniger Kontrolle oder Vorgaben durch Vorgesetzte, Sicherheit im Beruf und Personalverantwortung sowie mehr Gremienarbeit“ (ME20\_01: 5995)*

In dem folgenden Kommentar äußert jemand den Wunsch nach „echter Führungsverantwortung“ anstelle von „lateraler Führung“. Außerdem wird auch hier die Befristungssituation angesprochen.

*„Übertragung von echter Führungsverantwortung und nicht nur eine laterale Führungsposition. Aufstieg von einer befristeten Projektstelle zu einer unbefristeten Stelle.“ (ME20\_01: 4828)*

In einem anderen Kommentar geht der Wunsch dagegen eher dahin, dass die Person gerne mehr Arbeitsbereiche hätte:

*„Zusätzliche Aufgabengebiete, zusätzliche Bereiche in der Organisation kennenlernen, ggf. mehr Verantwortung erlangen zu können, für Personal oder für andere Dinge“ (ME20\_01: 6400)*

Dagegen wünscht sich diese Person *weniger* Verantwortungsbereiche und dafür eine höhere Fokussierung auf nur *einen* Bereich:

*„Ich bin derzeit für drei Aufgabenbereiche zuständig: [...]. Und ich würde mich freuen, wenn ich nur noch für einen Bereich zuständig wäre, z.B. als Leiterin eines (noch) nicht vorhandenen International Office. Ein direkter Aufstieg wird damit nicht verbunden sein, aber eine Vertiefung der Zeit für die Aufgaben wäre schön.“ (ME20\_01: 6221)*

## 6.2.2 Personalentwicklung

In den offenen Kommentaren wurde wiederholt der Wunsch nach mehr Aufklärung über Karrierewege, d.h. nach einer strukturierten Personalentwicklung und transparenten (Karriere-)Wegen hin zu mehr Führungsverantwortung geäußert (vgl. auch Kapitel 8). Es wurde mehrfach angesprochen, dass es möglich ist zu ermitteln, welcher Bedarf zukünftig bestehen wird, und dass eine gezielte Qualifizierung für die zukünftig freiwerdenden Stellen sinnvoll und wünschenswert wäre, z.B.:

*„Ich würde mir eine strukturierte Personalentwicklung in der Organisation wünschen, bei der befristet eingestellte Mitarbeiter:innen auf in der Zukunft entstehende Personalbedarfe hin weitergebildet werden. Diese Personalbedarfe sind mit etwas Aufwand durchaus ermittelbar.“ (ME20\_01: 5568)*

*„allgemein: Feedbackgespräche, Personen aufzeigen in welchen Feldern Entwicklungsbedarf besteht, aber auch erläutern in welchen Feldern Potenzial gesehen wird mehr Flexibilität und Wille Zwischenstrukturen einzuziehen, so können geeignete Personen auch langsam an Führungsverantwortung herangeführt werden“ (ME20\_01: ME20\_01: 4697)*

Diese Personalentwicklung sollte das Ziel haben, eine unbefristete Position, mehr Gehalt und/oder Verantwortungszunahme zu erreichen:

*„[...] Klar definierte Aufstiegsmöglichkeiten wären aber wünschenswert, wie z.B.: Bei einer konstant guten Leistung oder bei der und der Zielerreichung besteht die Möglichkeit, in diese oder jene konkrete Position aufzusteigen / einen unbefristeten Arbeitsvertrag zu erhalten o.ä. Diese oder jene PE-Maßnahmen, Weiterbildungsangebote werden angeboten, um mir einen Aufstieg zu ermöglichen / mich weiterzuqualifizieren.“ (ME20\_01: 4942)*

*„Schrittweise Ausweitung der Tätigkeitsfelder und Steigerung der Verantwortung. In dem Zuge eine planbare berufliche Perspektive mit Weiterbildungsmöglichkeiten und angemessener Gehaltsentwicklung.“ (ME20\_01: 6646)*

Auch besteht vereinzelt durchaus die Bereitschaft, in andere Bereiche zu wechseln. Dennoch bleibt der Wunsch nach einer gezielten Personalentwicklung:

*„Aufstieg ist für mich nicht das Ziel, eher Perspektiventwicklung und eine aktive Personalentwicklung, die auch andere Möglichkeiten aufzeigt. Ich muss nicht zwingend in dem Feld bleiben, in dem ich aktuell verortet bin.“ (ME20\_01: 6017)*

Außerdem trat in verschiedenen Kommentaren der Vergleich mit Strukturen in der Wissenschaft auf, in der viele Befragte vorher beschäftigt waren. Zwar ist die Personalentwicklung für Wissenschaftsmanager:innen meist in der für das wissenschaftliche Personal enthalten, doch nehmen Wissenschaftsmanager:innen z.T. durchaus Unterschiede in der Personalentwicklung zwischen den Gruppen wahr (s. Kapitel 8). In diesen Kommentaren wird die fehlende Anerkennung für die Verwaltung kritisiert:

*„Ein differenziertes Karriere-Modell in der Verwaltung, zu der ich formal gehöre. Für wissenschaftliche Karrieren gibt es hier differenziertere Möglichkeiten.“ (ME20\_01: 5114)*

*„[...] Es sollten Personalgespräche stattfinden, um individuell auf die Möglichkeiten und Wünsche der Angestellten reagieren zu können. Aufstiegsmöglichkeiten sind auch deshalb kaum gegeben, da die Leistung der Verwaltung meist wenig Anerkennung erhält und immer im Schatten der Personalentwicklung für das wissenschaftliche Personal steht. Es herrscht eine Art Zweiklassengesellschaft an den Hochschulen.“ (ME20\_01: 4687)*

Unabhängig davon, ob es unter dem Begriff „Netzwerke“ oder dem eher kritisch gemeinten Begriff „Gemauschel“ gefasst wird (bei dem der Wettbewerbscharakter einer offenen Ausschreibung umgangen wird), können auch im Wissenschaftsmanagement innerinstitutionelle Kontakte bei der Stellenvergabe eine Rolle spielen. Zwar müssen Stellen im öffentlichen Dienst grundsätzlich intern oder öffentlich ausgeschrieben werden, doch lässt der folgende Kommentar vermuten, dass dennoch Praktiken angewandt werden, mit denen bestimmte Kandidat:innen eine bevorzugte Behandlung erhalten. Hier wird die Intransparenz der Stellenvergabe v.a. bei den höheren Stellen angesprochen:

*„[...]Aufstiegsmöglichkeiten werden nicht transparent kommuniziert, sondern es gibt sie nur, wenn sich eine Führungskraft (möglichst aus dem Rektorat) für einen einsetzt. Strategisches Vorgehen ist nicht auszumachen.“ (ME20\_01: 5801)*

#### **Infobox:**

Das Wissenschaftsmanagement ist in flachen Hierarchien organisiert, die wenig Möglichkeiten für einen Aufstieg in eine Leitungsposition geben. Zudem sind Führungspositionen häufig schon dauerhaft besetzt.

Aufstiegsmöglichkeiten werden auch mit mehr Gehalt und mit Verantwortungszunahme in Verbindung gebracht.

Die Befragten wünschen sich transparentere Informationen über mögliche Karriereoptionen und gezielte Weiterbildung. Es gibt Vorschläge, dass zukünftige Stellenvakanzen ermittelt werden sollen und gezielt daraufhin qualifiziert werden soll.



### **6.3 Arbeitsplatzsicherheit**

Dass einige Befragte auf die Frage nach Aufstiegsmöglichkeiten mit dem Wunsch nach mehr Arbeitsplatzsicherheit geantwortet haben, macht deutlich, dass eine Dauerstelle zu erreichen für manche auch als ein Aufstieg wahrgenommen wird. Für manche ist Arbeitsplatzsicherheit deutlich wichtiger als ein beruflicher Aufstieg in eine höhere Position:

*„Erstmal Bleibeperspektive. Ohne Sicherheit in der Anstellung sind Aufstiegsmöglichkeiten irrelevant.“ (ME20\_01: 5611)*

*„Von Aufstieg sollte gar nicht die Rede sein, eine Entfristung (die erste im Leben) wäre der einzige Wunsch.“ (ME20\_01: 6331)*

Auch für diese beiden Befragten hat die Arbeitsplatzsicherheit eine höhere Priorität als Aufstiegsmöglichkeiten:

*„Schon bei Stellenantritt war klar, dass es keine Aufstiegsmöglichkeiten geben würde. Aber das war okay für mich, Arbeitsplatzsicherheit war mir wichtiger.“ (ME20\_01: 5699)*

*„Keine langfristige Perspektive zur Veränderung innerhalb der derzeitigen Position, dafür sehr sichere Stelle“ (ME20\_01: 5791)*

Die Wahrnehmung und Bewertung einer Dauerstelle hängen auch vom jeweiligen Umfeld ab. Insbesondere dort, wo es wenig Dauerstellen gibt, wird eine Dauerstelle schon als ein beruflicher Aufstieg gedeutet:

*„Für Angestellte in einer Forschungseinrichtung ist eine ‚Aufstiegsmöglichkeit‘ ja schon die Aussicht auf eine unbefristete Stelle. Und das ist eher eine Seltenheit.“ (ME20\_01: 4708)*

In KaWuM-SURVEY 1 sind 28% befristet beschäftigt und in KaWuM-SURVEY 2 sind es 25%, also 3% weniger als 2 Jahre zuvor. Bei den Panelbefragten ist die abnehmende Tendenz an befristeten Beschäftigungsverhältnissen noch deutlicher mit 29% Befristungsanteil in KaWuM-SURVEY 1 und 21% in Welle 2. Dass innerhalb der 2 Jahre der Anteil an Befristungen abgenommen hat, bewerten wir als eine positive Entwicklung, die auf einen allgemeinen Trend zur Entfristung im Wissenschaftsmanagement hindeuten könnte. Es ist jedoch auch nicht ganz auszuschließen, dass es sich hier um einen vorübergehenden Effekt der Corona-Krise oder andere, uns z.Zt. noch unbekanntere Effekte handeln könnte.<sup>44</sup>

Die befristet Beschäftigten sind mit durchschnittlich 40,5 Jahren deutlich jünger als die unbefristet Beschäftigten mit 45,2 Jahren. Auch sind die befristet Beschäftigten mit durchschnittlich 7,9 Jahren weniger lange im Wissenschaftsmanagement tätig als die unbefristet Beschäftigten mit 12 Jahren. Man kann also sagen, dass die Chance, eine unbefristete Stelle zu erhalten, mit dem Lebens- bzw. dem Berufsalter im Wissenschaftsmanagement ansteigt. Dennoch handelt es sich auch bei den befristet Beschäftigten überwiegend nicht um junge Berufsanfänger:innen, die sich noch auf einer befristeten Stelle beweisen, sondern um Menschen mit Berufserfahrung in der Mitte ihres Lebens. Abbildung 6.4 zeigt, dass auch im Alter von 46-50 noch fast ein Viertel keine Dauerstelle hat und im Alter von über 60 Jahren noch 10%. So kann das Argument, mit dem befristete Positionen manchmal als eine Chance für junge Berufsanfänger:innen verteidigt werden, hier überwiegend keine Anwendung finden. Dennoch lassen sich manche Unterschiede zwischen befristet und unbefristet Beschäftigten mit dem Lebensalter bzw. dem Berufsalter im Wissenschaftsmanagement begründen.

---

<sup>44</sup> Es ist jedoch für den Kohortenvergleich (also nicht nur der Panel-Teilnehmenden, sondern aller Befragten in Survey 1 und 2) auch nicht ganz auszuschließen, dass es sich um eine geringfügig abweichende Befragtengruppe handelt, worauf das leicht höhere Lebensalter der Befragten von KaWuM-SURVEY 2 hindeutet (KaWuM-SURVEY 1: 43,2 Jahre, KaWuM-SURVEY 2: 44,1, Unterschied signifikant, vgl. Methoden 2 Kapitel Band 2).



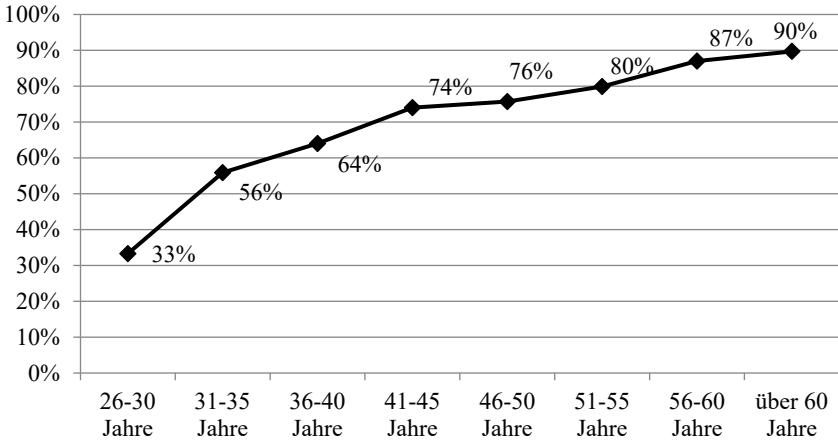


Abbildung 6.4: Anteil der Dauerbeschäftigung nach Lebensalter. Quelle: KaWuM-Survey 1 - DO06: Ihr Alter: [bitte auswählen] KaWuM-Survey 1 - AB22: Sind Sie derzeit befristet oder unbefristet beschäftigt? N=1300

Befristet beschäftigt zu sein, kann als Chance, in einen Bereich eintreten zu können, oder auch als Belastung wahrgenommen werden. Wenn es in der Diskussion um die befristet Beschäftigten in der Wissenschaft geht, wird Befristung v.a. hinsichtlich der Berufsperspektiven (Metz-Göckel et al. 2016) und Familiengründung (McAlpine et al. 2014; Krempkow 2014; Krempkow/Sembitzki 2019), also v.a. privaten Aspekten, verhandelt. Dagegen gibt es jedoch auch Hinweise darauf, dass befristet Beschäftigten auch innerhalb der Organisation und bei den Arbeitsvorgängen selbst Nachteile widerfahren. Um herauszufinden, wie die befristet Beschäftigten ihre Vertragssituation wahrnehmen, wurden einige Aspekte zum Erleben der Befristungssituation zur Zustimmung angeboten (Mehrfachnennung möglich). Anhand eines Filters wurden nur die befristet Beschäftigten danach gefragt, wie sie die Befristungssituation erleben. Die Aspekte wurden in private und berufliche Aspekte eingeteilt (siehe folgende Abbildung). Mit über der Hälfte der Befragten stellt die Befristung am häufigsten hinsichtlich Familie und Partnerschaft ein Problem dar, und 39% geben an, dass sie die Befristung sehr belastet. Davon gibt dagegen nur die Hälfte (ein Fünftel der Befragten) an, dass die Befristung kein Problem darstellt und nur ein Sechstel, dass sie es begrüßen, in regelmäßigen Abständen eine neue Arbeitsstelle anzutreten. Dieser Aspekt drückt zunächst eine positive Haltung gegenüber der befristeten Vertragsform aus, tatsächlich hätte man jedoch auch bei einer Dauerstelle die Möglichkeit, eine neue Stelle anzutreten – dabei dagegen unter eigener Kontrolle des Zeitpunkts.

Die beruflichen Aspekte zielen auf die Integration der befristet Beschäftigten in die Organisation und die Gleichstellung mit den dauerhaft Beschäftigten ab. Ein

Drittel gibt an, dass sie mehr leisten müssen als dauerhaft Beschäftigte – der Gegenfrage, dass sie weniger leisten müssen, stimmt dagegen nur ein Prozent zu. Wenn man dem subjektiven Eindruck Gewicht beimessen will, kann dies darauf zurückzuführen sein, dass sich befristet Beschäftigte dauerhaft in einer Erprobungsphase fühlen, bei der sie sich stets beweisen müssen, um den nächsten Job zu erhalten. Möglicherweise stehen sie auch unter Druck, weil sie existentiell von der Bewilligung der Drittmittelanträge abhängen; oder sie sind Vorgesetzten ausgeliefert, die viele Arbeiten an sie delegieren. Auch wird in der Befragung von einem Rückgang der Arbeitsmotivation und von einem geringeren Mitspracherecht berichtet.

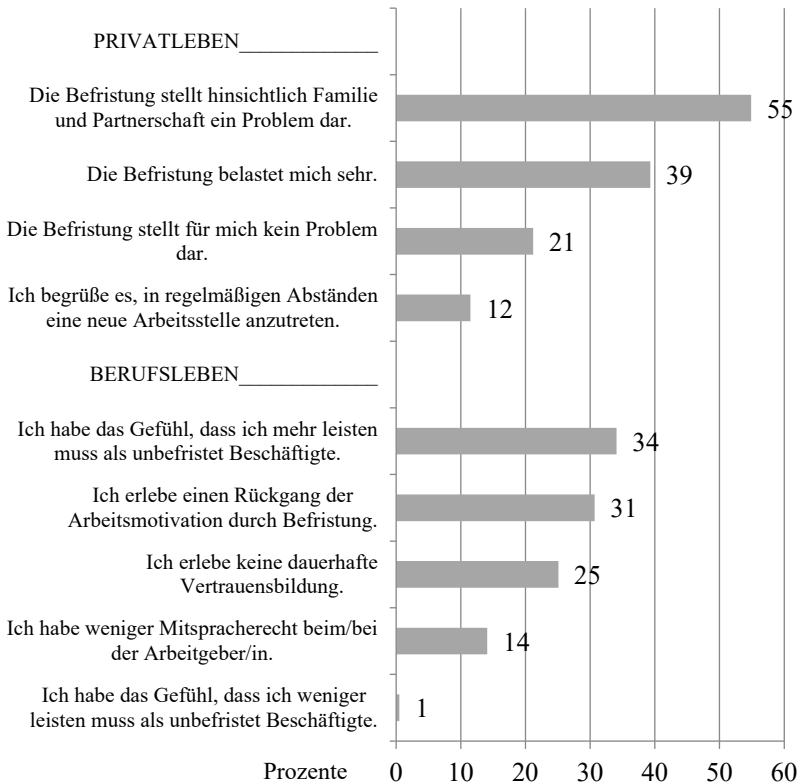


Abbildung 6.5: Erleben der Befristungssituation (Prozent). Quelle: KaWuM-Survey 1- AB25: Welche Aussagen hinsichtlich Ihrer Befristungssituation treffen zu? (Mehrfachnennungen möglich) N=410

In diesem Fragenblock zur Wahrnehmung der Befristungssituation wurde auch die Antwortoption „Anderes, und zwar:“ mit der Möglichkeit, eine Freitextantwort zu

geben, angeboten. Ca. 20% der befristeten Befragten wählten diese Option und gaben insgesamt 80 Antworten bzw. Kommentare (diese sind nicht in der obigen Abbildung dargestellt). In zwei Dritteln der Kommentare wird die standardisierte Antwort näher erläutert oder ergänzt.

Nur ein sehr kleiner Teil von ihnen gibt an, dass die Befristung sie nicht belastet, z.B. da ihnen die Entfristung in Aussicht gestellt wurde. Die meisten empfinden die Befristungssituation jedoch als belastend, v.a. wegen fehlender Planungssicherheit sowohl des Privatlebens als auch des beruflichen Lebens. Beispielsweise erleben manche das Bewerben auf neue Stellen und die Einarbeitung auf einer neuen Stelle als eine Belastung. Auch geben manche an, dass sie sich durch die Befristung nicht richtig auf die aktuelle Stelle konzentrieren können und „nie richtig ankommen“. Insbesondere bereiten die längerfristigen beruflichen Perspektiven Sorgen, „wenn man älter wird“, „schwanger“ wird oder erkrankt (detailliertere Ergebnisse dazu in Band 2, woraus auch Empfehlungen abgeleitet wurden).<sup>45</sup>

Eine befristete Stelle kann ein Einstieg in eine weiterführende (befristete oder unbefristete) Beschäftigung sein, oder auch ohne einen direkten Vertragsanschluss auslaufen. Es wurde gefragt, wie geplant der Einstieg ins Wissenschaftsmanagement verlaufen ist und ob die Befragten langfristig in diesem Bereich bleiben möchten. Die befristet Beschäftigten wurden gefragt, wie wahrscheinlich sie ihre Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten im Wissenschaftsmanagement einschätzen.

Dass der Eintritt ins Wissenschaftsmanagement oft eher nach Gelegenheitsstrukturen als nach gezielter Planung erfolgt, und dass – ist man einmal drin – es kaum klar vorgezeichnete Karrierewege gibt (Müller/Grewe 2020), wird auch bei den kommenden Antworten auf weitere Fragen deutlich. Die folgende Abbildung zeigt, dass weniger als ein Drittel der Befragten das Wissenschaftsmanagement gezielt angestrebt hat und den Berufsweg innerhalb des Wissenschaftsmanagements als planbar erlebt. Der Eindruck geringer Planbarkeit des Berufswegs ist unter den befristet Beschäftigten noch etwas stärker ausgeprägt als unter den unbefristet Beschäftigten.

Insgesamt geben sowohl die befristet als auch die unbefristet Beschäftigten sehr positives Feedback über ihr Berufsfeld: Über die Hälfte gibt an, dass sie sich in ihrer Position entsprechend ihrer Stärken entwickeln können. Dies geben die unbefristet Beschäftigten deutlich häufiger an als die befristet Beschäftigten. Mögliche Erklärungen hierfür könnten sein, dass die Stellenpassung bei den unbefristet Beschäftigten etwas besser ist, dass es sich schlichtweg um „bessere“ oder anspruchsvollere Stellen handelt oder dass erst die Dauerbeschäftigung die persönliche Entfaltung der eigenen Stärken fördert.<sup>46</sup> Knapp drei Viertel der Befragten

<sup>45</sup> Dies wurde in einem Workshop und dem daraus folgend entstandenen Lessons Learnt Paper von Teilprojekt KaWuM-TRANSFER thematisiert und Empfehlungen dazu abgeleitet (vgl. Janson/Ziegele 2021).

<sup>46</sup> Was genau hiervon inwieweit zutrifft, können erst Längsschnittanalysen über einen längeren Zeitraum von fünf und mehr Jahren zeigen (idealerweise im Panelansatz wie auch bei den beiden KaWuM-Surveys umgesetzt). Es gibt bereits ein methodisches Konzept und inhaltliche

möchten langfristig im Wissenschaftsmanagement bleiben, was ebenfalls als ein Hinweis gedeutet werden kann, dass sich ein großer Teil der Befragten dort wohlfühlt und mit der Gesamtsituation zufrieden ist oder keine bessere berufliche Perspektiven sieht, wie beispielsweise diese:r Befragte:r:

*„Meine aktuelle Position ist gut. Ich wäre zufrieden, wenn ich auch in der Zukunft eine vergleichbare hätte.“ (ME20\_01: 4967)*

Die Aufstiegschancen an der eigenen Institution schätzt – wie bereits weiter vorn thematisiert – nur ein kleiner Teil der Befragten als gut ein, bzw. es gehen 75% der befristet Beschäftigten und 61% der unbefristet Beschäftigten davon aus, dass sie die Institution wechseln müssen, sollten sie innerhalb des Wissenschaftsmanagements aufsteigen wollen. Es ist davon auszugehen, dass die unbefristet Beschäftigten sich in einer leicht besseren Ausgangssituation befinden, in der sie möglicherweise innerhalb der Institution besser vernetzt sind als ihre befristet beschäftigten Kolleg:innen.

Dagegen wurden die befristet Beschäftigten separat gefragt, wie sie ihre Weiterbeschäftigung einschätzen. Auch in den offenen Kommentaren haben sich Befragte gewünscht, weiterbeschäftigt zu werden:

*„Anschlussbeschäftigung nach Projektende“ (ME20\_01: 6056)*

*„Möglichkeit der Aufnahme weiterer verwandter Tätigkeiten in ähnlichen Tätigkeitsfeldern an der gleichen Institution im Anschluss an den befristeten Vertrag (auch auf derselben Ebene/Gehaltsstufe) – ich lege hier ‚Aufstieg‘ also etwas weiter aus“ (ME20\_01: 6737)*

Dabei schätzt nur zwischen einem Viertel und einem Drittel der befristet Beschäftigten, dass sie einen unbefristeten Vertrag an der Institution erhalten werden, an der sie beschäftigt sind, oder noch während der nächsten 10-15 Jahren dort beschäftigt sein können.

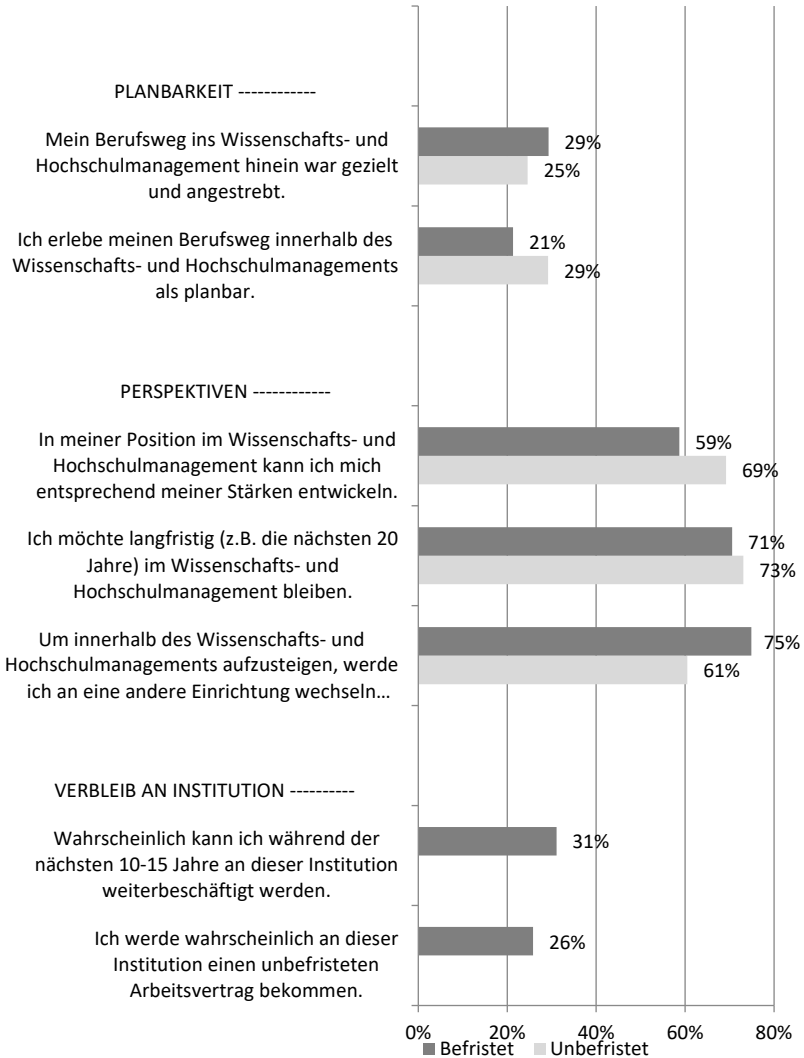


Abbildung 6.6: Erleben des Berufswegs nach Vertragsart. KaWuM-Survey 2-AC26: Wie erleben Sie Ihren Berufsweg im Wissenschafts- und Hochschulmanagement? N (alle) = 1078-1204; N (befristet Beschäftigte) = 222-224

Wenn dagegen gefragt wird, wie hoch die Wissenschaftsmanager:innen die Wahrscheinlichkeit einschätzen, einen Anschlussvertrag zu bekommen – unabhängig

von der aktuellen Institution – geben dies fast zwei Drittel (64%) als (sehr) wahrscheinlich und immerhin 17% als (sehr) unwahrscheinlich ein (vgl. Abbildung 6.7).

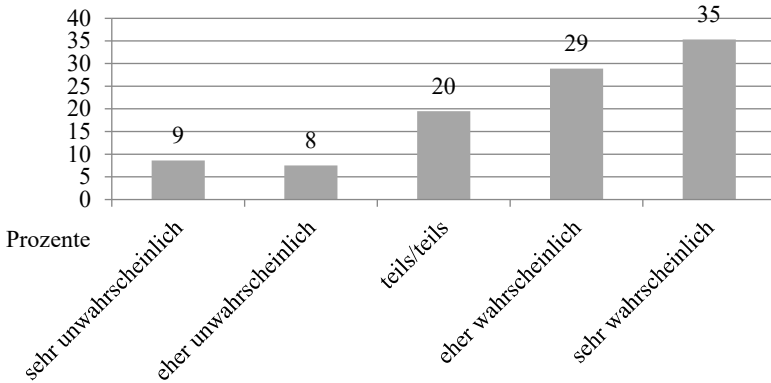


Abbildung 6.7: Befristet Beschäftigte: Wahrscheinlichkeit, einen Anschlussvertrag zu bekommen (Prozent). KaWuM-Survey 2- AB26: Wie hoch schätzen Sie die Wahrscheinlichkeit ein, einen Anschlussvertrag zu bekommen? Nur befristet Beschäftigte; N=266

Eine befragte Person wünscht sich dabei, dass ein Angebot zur Weiterbeschäftigung vom Arbeitgeber ausgeht und als eine Art Anerkennung guter Arbeitsleistung gegeben wird:

*„Aufstiegsmöglichkeiten sind mir persönlich nicht so wichtig. Wichtiger wäre eine sichere Anschlussbeschäftigung. Also Aufstieg im Sinne von: Die Leistung war so gut, dass der Arbeitgeber mir von sich aus eine Anschlussbeschäftigung anbietet. [...]“ (ME20\_01: 4649)*

In einem anderen Fall wird deutlich, dass die Befristungssituation manchmal nicht in eine unbefristete Position oder in eine adäquate Weiterbeschäftigung führt, v.a. wenn man nicht die Möglichkeiten hat, mobil zu sein.

*„Ich kann nicht weiter befristet auf einer E13-Stelle beschäftigt werden (aufgrund der arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen). Dafür müsste ich die Hochschule oder gar das Bundesland wechseln, das ist mir aus familiären Gründen nicht möglich. Unbefristete Stellen im Bereich Wissenschaftsmanagement/Koordination sind an meiner Hochschule so gut wie gar nicht vorhanden. Deswegen bin ich im Moment auf einer E8 Sekretariatsstelle ‚geparkt‘, wo ich Aufstiegsmöglichkeiten nicht sehe.“ (ME20\_01: 5550)*

**Infokasten:**

Die meisten Befragten erleben ihren Berufsweg als wenig planbar, unabhängig von ihrem Arbeitsvertrag.

Befristung wird v.a. hinsichtlich des Privatlebens als eine Einschränkung empfunden. Befristete Positionen werden jedoch auch innerhalb der Organisation gegenüber unbefristeten Positionen als nachteilhaft wahrgenommen.

Die meisten der befristet Beschäftigten schätzen ihre langfristigen Anstellungsperspektiven als unsicher ein und wünschen sich mehr Planungssicherheit.



## 6.4 Gehalt und finanzielle Nachteile

Die offenen Kommentare über Gehalt bestehen meist aus dem Wunsch nach einem höheren Gehalt, z.B. „E15 unbefristet.“ (ME20\_01: 5214) Einige Anmerkungen sind jedoch auch dahingehend konkreter, dass mehr Gehalt gezahlt werden sollte für Führungspositionen, bei Drittmittelerwerbungen, Projektleitung oder bei besonderen Leistungen. Auch wird die starre Gehaltsstruktur kritisiert, z.B.

*„ein weniger starres System als der TVÖD mit festgelegten Stellenplänen“ (ME20\_01: 5993)*

*„Finanziell habe ich mit EG13 die Endstufe erreicht und es gibt keine andere Stellenhülle, um mir mehr zu zahlen.“ (ME20\_01: 5483)*

Das Gehalt setzt sich zusammen erstens aus der Entgeltgruppe, der man zugeordnet ist und zweitens aus der (Erfahrungs-)Stufenzuordnung. Die Eingruppierung in die Entgeltgruppe ist meist bei der Stellenausschreibung schon festgelegt und hängt v.a. von der Position und der Qualifikation sowie der Institutionsart ab. Die Stufenzuordnung ist eine Feinabstufung innerhalb der Entgeltgruppe und hängt v.a. von der einschlägigen Arbeitserfahrung der Kandidatin oder des Kandidaten ab und kann als Anerkennung von Berufserfahrung bei der tariflichen Einstufung gesehen werden.

Mit einem Hochschulabschluss, wie z.B. Diplom, Master, Magister etc., qualifiziert man sich für die Entgeltgruppe 13, während die Entgeltgruppe 14 meist eine Leitungsposition voraussetzt (wobei nicht jede Leitungsposition mit E14 vergütet wird). Im Survey wurde gefragt, welche Entgeltgruppe die Befragten erhalten (vgl. Tabelle 6.2). Fast die Hälfte der Befragten befindet sich in der Entgeltgruppe E13, weitere 31% in E14 und darüber. Nur 11% liegen bei E12 oder darunter. Ein Zehntel lässt sich nicht dem Tarifsystem zuordnen, die deshalb von der Analyse ausgeschlossen sind. Ebenso wird deutlich, dass Befragte mit einer Promotion deutlich bessere Chancen auf die oberen Gehaltsgruppen haben als Befragte ohne Promotion

und dass ein unbefristeter Arbeitsvertrag und eine Leitungsposition ebenfalls deutlich häufiger mit hohen Gehaltsgruppen assoziiert ist als es bei den jeweiligen Vergleichsgruppen der Fall ist.

	alle	Vertrag		Promotion		Leitung	
		Befristet	Unbefristet	Ohne	Mit	Ohne	Mit
E10, E11, E12	11%	12%	13%	23%	2%	16%	6%
E13	48%	74%	44%	52%	55%	67%	28%
E14, E15, Ü15	31%	14%	43%	24%	43%	18%	66%

Tabelle 6.2: Gehalt nach Vertrag, Promotion und Position. KaWuM-Survey 1: AB29: Welcher Entgeltgruppe (TVöD, TVL), Vergütungsgruppe (BAT) oder Beamtenbesoldungsgruppe sind Sie zugeordnet bzw. was erhalten Sie als Entgelt? N=1179 (Diejenigen, die nicht im Tarifsystem sind, wurden aus der Berechnung ausgeschlossen)

Das Tarifsystem des öffentlichen Dienstes ist auf Karriereverläufe ausgelegt, die kontinuierlich in derselben Organisation, im selben Arbeitsbereich und der gleichen Position bleiben: In einem solchen Fall steigt das Gehalt automatisch entlang der Erfahrungsstufen bis zur höchsten Erfahrungsstufe. Die Zuordnung zur Erfahrungsstufe ist in Abhängigkeit der Stufenlaufzeit geregelt.

In Stufe 1 beträgt die Stufenlaufzeit: 1 Jahr, in Stufe 2: 2 Jahre, in Stufe 3: 3 Jahre usw., bis man automatisch in die nächsthöhere Stufe eingruppiert wird. Stufe 6 kann frühestens nach 15 Jahren Erfahrung erreicht werden. Stufe 6 ist die höchste Stufe, ab der in der jeweiligen Tarifstufe keine Gehaltssteigerung mehr möglich ist. Bei dem allgemeinen Tarif E13 liegt ein monatliches Bruttogehalt z.B. in Stufe 1 bei 4.074€ und steigt bis 5.873€ in Stufe 6<sup>47</sup>, d.h. der Unterschied ist beträchtlich. Anzumerken ist, dass sich die jeweilige Gehaltshöhe nach Bundesland, Sektor, familiärer Situation etc. z.T. unterscheidet, das System des Stufenanstiegs bleibt dabei jedoch gleich.

Allerdings wird die Anhebung der Erfahrungsstufe nicht immer in dieser Weise durchgeführt. Tarifliche Nachteile können z.B. nach einem Wechsel des Berufssektors, des Bundeslandes, zwischen Hochschulen oder auch innerhalb der Hochschule entstehen. Dies passiert, indem beispielsweise die Tarifgruppe, die Erfahrungsstufe, die Stufenlaufzeit oder die Berufserfahrung bei einem Stellenwechsel oder von einem Wechsel von einem anderen Bereich (z.B. der Wissenschaft) ins Wissenschaftsmanagement nicht anerkannt werden. In nachfolgendem Kommentar erfährt eine befragte Person beispielsweise einen finanziellen Nachteil als Folge

<sup>47</sup> <https://www.bund-verlag.de/personalrat/tvoed/basiswissen/stufenzuordnung> (27.10.2022)

<https://oeffentlicher-dienst.info/c/t/rechner/tv-l/allg?id=tv->

[l&g=E\\_13&s=1&zv=keine&z=100&zulage=&stkl=1&r=&zkf=&kk=15.5%25](l&g=E_13&s=1&zv=keine&z=100&zulage=&stkl=1&r=&zkf=&kk=15.5%25) (27.10.2022)



von innerinstitutionellen Umstrukturierungen, von denen v.a. befristet Beschäftigte betroffen sind, da sie mehr Vertrags- bzw. Stellenwechsel durchlaufen. Es wird hierbei auch eine Politik, Einsparungen am Gehalt der Angestellten vorzunehmen, angesprochen:

*„Durch Umstrukturierung ist meine Stelle mit einer niedrigeren Dotierung neu ausgeschrieben worden, obwohl die Aufgaben umfangreicher und verantwortungsvoller wurden. Meine HS versucht in vielen Bereichen, die möglichst niedrige Einstufung vorzunehmen. [...]“ (ME20\_01: 5801)*

Im Fragebogen geben ca. 20% der Befragten an, dass sie nie einen solchen Wechsel vollzogen haben. Daher können ihnen keine finanziellen Nachteile entstanden sein. Hier wurden daher diejenigen 80% aller Befragten ausgewertet, die schon einen Wechsel vollzogen haben und somit möglicherweise einen Nachteil erlebt haben können: Von ihnen geben insgesamt 51% an, dass sie keine tariflichen Nachteile hatten und 49%, dass sie einen solchen Nachteil hatten.<sup>48</sup> Als Grund für einen tariflichen Nachteil werden am häufigsten ein Wechsel des Bundeslandes und ein Wechsel der Hochschule genannt (vgl. Abbildung 6.8).

Außerdem geben 3% an, dass sie nicht wissen, ob ihnen ein finanzieller Nachteil entstanden ist. Fast 12% wählen mehrere Antwortalternativen aus. Dies kann auf mehrere Wechsel hindeuten, oder dass sich bei einem einzigen Wechsel mehrere Gründe überschneiden.

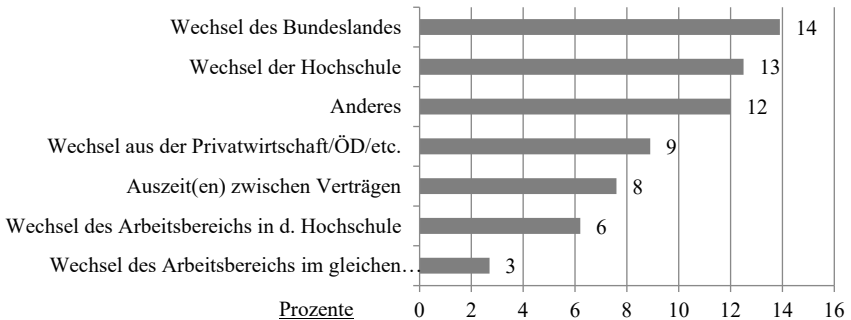


Abbildung 6.8: Gründe für finanzielle Nachteile bei Gehalt (Prozent) KaWuM-Survey 1- AB31: Sind Ihnen durch einen Wechsel des Bundeslandes, der Organisation, des Arbeitsbereichs oder durch Auszeiten etc. finanzielle Nachteile entstanden?

<sup>48</sup> Von allen Befragten geben 38% an, dass sie einen finanziellen Nachteil hatten.

(Z.B. eine Nicht-Anerkennung Ihrer Tarif- oder Erfahrungsstufe oder Ihrer Stufenlaufzeiten.); Ja, aufgrund... Mehrfachnennungen möglich; N=1061; nur diejenigen, die einen Wechsel vollzogen haben

Es wurde gefragt, wodurch sich der finanzielle Nachteil geäußert hat. Über die Hälfte gibt an, dass es sich um die Rückstufung ihrer Erfahrungsstufe gehandelt hat. Das kam insbesondere dadurch zustande, dass die Relevanz bzw. die Einschlägigkeit der vorherigen Tätigkeiten im Verhältnis zur aktuellen Tätigkeit durch den (neuen) Arbeitgeber nicht anerkannt wurde. Insgesamt ein Drittel der Befragten mit einem finanziellen Nachteil gibt an, dass bei ihnen deshalb die Stufenlaufzeit nicht anerkannt wurde. Mehr als ein weiteres Viertel gibt andere Gründe an.

Rückstufung der Erfahrungsstufe	55%
Davon: Nicht-Anerkennung der Relevanz vorheriger Tätigkeiten	78%
Davon: Stufenfestsetzung	28%
Nicht-Anerkennung der Stufenlaufzeit	32%
Wechsel von BAT zu TVL bei einem Vertragswechsel	11%
Anderes, und zwar:	28%
Gesamt (Anzahl Nachteile gehabt)	N=440

Tabelle 6.3: Art des finanziellen Nachteils. KaWuM-Survey 1 AB86: Wie hat sich der finanzielle Nachteil geäußert? (Mehrfachnennungen möglich) Gesamt=Antworten unter denjenigen, die angeben, dass sie einen tariflichen Nachteil hatten

Eine andere Auswirkung des Tarifsystems zeigt sich bei der nachfolgenden Person, die die höchste Gehaltsgruppe erreicht hat. Die hohe Eingruppierung erschwert eine berufliche Weiterentwicklung, da ihr durch einen Positionswechsel finanzielle Nachteile entstehen würden. Auch für die Organisation stellt es einen Nachteil dar, wenn insbesondere erfahrene Mitarbeitende sich nicht weiterentwickeln können. Zwar kann dieser Fall als „Leiden auf hohem Niveau“ gesehen werden, doch verdeutlicht er nochmal aus einer anderen Perspektive die Nachteile des starren Tarifsystems, wenn nicht auch die bestehende Möglichkeit von Leistungszulagen genutzt werden kann:

*„Ich bin an der oberen Gehaltsgruppe angelangt durch Überleitung aus dem BAT. Zudem habe ich einen festen Vertrag. Eigentlich würde ich sehr gerne den Aufgabenbereich wechseln. Am liebsten innerhalb der Hochschule oder ggf. an andere Hochschulen in der Region. Allerdings werden interessante Stellen in der Regel befristet ausgeschrieben. Zudem nie in meiner aktuellen Eingruppierung. Meine Lebenssituation und mein Alter lassen diesbezüglich keine Abstriche zu. Personalentwicklung also Fehlanzeige.“ (ME20\_01: 6123*

**Infokasten:**

Höhere Gehälter erhalten Wissenschaftsmanager:innen häufiger auf unbefristeten Positionen, auf Leitungspositionen und mit Promotion.

Einer Position im Wissenschaftsmanagement geht typischerweise ein hohes Maß an Mobilität zwischen Bereichen und Institutionen voraus, die jedoch in ca. der Hälfte der Fälle zu tariflichen Nachteilen führen. Das Tarifsystem ist nicht gut darauf ausgelegt, diese Wechsel anzuerkennen.

## 6.5 Zusammenfassung: Erfolgsfaktoren und Hindernisse

Die Ergebnisse zeigen, dass die Befragten beruflichen Aufstieg nicht nur mit hierarchisch höheren Positionen, sondern vor allem auch mit dem Erreichen einer Dauerposition, einem höheren Gehalt, einer Zunahme an Verantwortung oder einer Ausweitung an Aufgaben verbinden. Damit provoziert die Frage nach dem Aufstieg offenbar eher unspezifische Faktoren, die sich allgemein mit beruflichem Erfolg beschreiben lassen. Dabei zeigt sich, dass die Arbeitsplatzsicherheit für viele wichtiger ist als ein hohes Gehalt oder gute Aufstiegsmöglichkeiten – aus einigen Kommentaren geht hervor, dass sie Arbeitsplatzsicherheit gegen die beiden anderen Aspekte eintauschen würden. Zwar ist der Teil der Wissenschaftsmanager:innen, die befristet beschäftigt sind, mit knapp einem Drittel zumindest im Vergleich zur Wissenschaft (vgl. Konsortium BuWiN 2021) relativ klein. Bei ihnen handelt es sich jedoch nicht überwiegend um junge Berufseinsteiger:innen, einige bleiben auch bis in späte Lebensjahrzehnte hinein befristet beschäftigt. Die Mehrheit der befristet Beschäftigten hält es für wahrscheinlich, eine Weiteranstellung an ihrer Institution zu bekommen, doch nur wenige von ihnen rechnen mit einer Dauerstelle. Insgesamt stellt die Befristungssituation v.a. für den Aufbau des (familiären) Privatlebens ein Problem dar. Zugleich berichtet ein Teil von einem persönlichen Belastungsgefühl und psychischem Stress, der durch die unsichere Arbeitssituation entsteht. Doch auch am Arbeitsplatz erleben befristet Beschäftigte Nachteile. Ein Drittel berichtet, dass ihr Arbeitspensum höher ist als das unbefristet Beschäftigter und dass sie einen Rückgang der Arbeitsmotivation erleben. Etwas weniger geben an, dass die Befristungssituation die langfristige Vertrauensbildung verhindert und sie weniger Mitspracherecht beim Arbeitgeber haben.

Einzelne drücken bei der Frage, welchen Aufstieg sie sich wünschen, auch aus, dass sie sich v.a. die Weiterbildung und die Entwicklung ihrer Fähigkeiten sowie eine Verbreiterung oder auch Fokussierung ihres Arbeitsbereiches wünschen, unabhängig von einem formalen hierarchischen Aufstieg oder einer höheren Gehaltsgruppe. Daran anschließend weisen auch mehrere Äußerungen der Befragten darauf hin, dass die Personalentwicklung im Wissenschaftsmanagement gegenüber der Personalentwicklung in der Wissenschaft noch stärker als Stiefkind behandelt wird, in ihrem Schatten steht und nicht hinreichend gefördert wird.

Ungefähr die Hälfte der Befragten ist in der Gehaltsgruppe TVL 13 und fast ein Drittel in höheren Gehaltsstufen eingruppiert. Ein Zehntel liegt unterhalb von

TVL 13 und ein weiteres Zehntel ist nicht im Tarifsystem. Die Wissenschaftsmanager:innen weisen typischerweise eine hohe vorausgegangene Mobilität auf (vgl. Kapitel 4 in diesem Band). Sie kommen häufig aus der Wissenschaft oder haben weitere, meist mehrere, berufliche Stationen (innerhalb oder außerhalb des öffentlichen Dienstes) mit teilweise wechselnden Tätigkeitsbereichen durchlaufen, bis sie die Position erreichen. An diese Wechsel zwischen Bundesländern, Institutionen oder auch zwischen den Bereichen innerhalb der Institution ist das starre Tarifsystem jedoch nicht gut angepasst. Somit sind Wissenschaftsmanager:innen – im Vergleich zu Wissenschaftler:innen – häufig von finanziellen Nachteilen in Form einer niedrigeren Eingruppierung in die Tarifgruppe oder die Stufenzuordnung betroffen. Dabei liegt das Anerkennen von Laufzeiten oder Berufserfahrungen, die für die Tätigkeit relevant sind, im Ermessen der Hochschulen und wird bei ca. der Hälfte der mobilen Wissenschaftsmanager:innen nicht gewährt (vgl. Krempkow 2022).

Um die Karrierewege gegenüber der Wissenschaft und anderen Bereichen noch attraktiver zu gestalten, lassen sich mehrere Ansatzpunkte identifizieren. Als Kompensation für fehlende Aufstiegsmöglichkeiten können in allen hier diskutierten Bereichen Verbesserungen stattfinden. Insbesondere würde die weitere Entfristung von Stellen das Feld noch attraktiver machen. Diese sollten einhergehen mit regelmäßigen Weiterbildungsangeboten, transparenter Karriereplanung und Verantwortungübernahme. Karrierewege im Wissenschaftsmanagement sollten sich nicht als ein Flickenteppich darstellen, der durch die Zufälligkeit von kurzfristigen Drittmittelzusagen entsteht. Hinsichtlich des Gehalts lassen sich nach Janson/Ziegele (2022, S. 22) Forderungen an die Hochschulpolitik ableiten: „Das öffentliche Tarifsystem sollte ermöglichen, ein berufliches Fortkommen im Wissenschaftsmanagement oder eine umfassende Weiterbildung mit positiver Einkommensentwicklung zu belohnen. Dafür braucht es mehr Flexibilität, z.B. indem bei einem Wechsel in eine höhere Entgeltgruppe eine Einkommensreduktion durch die Erfahrungsstufen vermieden wird. [...] In einem schon häufig geforderten eigenen Wissenschafts-Tarifvertrag könnten z.B. die unterschiedlichen Positionen an einer Hochschule spezifischer adressiert werden.“

## Literaturverzeichnis

- Banscherus, U./Baumgärtner, A./Golubchikova, O./Böhm, U. (2017): Wandel der Arbeit in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen. Hochschulreformen und Verwaltungsmodernisierung aus Sicht der Beschäftigten. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Grotheer, M. (2009): Studienqualität, berufliche Einstiege und Berufserfolg von Hochschulabsolventinnen und Hochschulabsolventen. In: HIS (Hg.): Perspektive Studienqualität. Hannover, S. 244-262.
- Janson, K./Ziegele, F. (2022): Ergebniszusammenfassung des Transferworkshops „Hochschulpolitik“. Bremen & Osnabrück: 3. KaWuM Lessons Learnt Paper (Online).

- Janson, K./Ziegele, F. (2021): Personalentwicklung im Wissenschafts- und Hochschulmanagement. Bremen & Osnabrück: 2. KaWuM Lessons Learnt Paper (Online).
- Konsortium BuWiN (2021): Bundesbericht wissenschaftlicher Nachwuchs. Statistische Daten und Forschungsbefunde zu Promovierenden und Promovierten in Deutschland. Bielefeld: Wbv.
- Krempkow, R. (2022): Keine Einzelfälle. Gastkommentar im ZEIT WISSEN<sup>3</sup>-Newsletter vom 10.01.2022 (Online).
- Krempkow, R. (2014): Nachwuchsforschende mit Kind als Herausforderung der Wissenschaft in Deutschland. *Die Hochschule* 2, S. 131-143.
- Krempkow, R./Pastohr, M. (2006): Was macht Hochschulabsolventen erfolgreich? *Zeitschrift für Evaluation* 5(1), S. 7-38.
- Krempkow, R./Sembritzki, T. (2019): Die Vereinbarkeit von Wissenschaft und Familie aus Sicht von Hochschulen und Nachwuchsforschenden in Deutschland – Was kann noch getan werden? *Handbuch Qualität in Studium, Lehre und Forschung (HQSL)*, C 2.19, 70, S. 1-22.
- McAlpine, L./Amundsen, C./Turner, G. (2014): Identity-trajectory: Reframing early career academic experience. *British Educational Research Journal* 40(6), S. 952-969.
- Metz-Göckel, S./Schürmann, R./Heusgen, K./Selent, P. (2016): *Faszination Wissenschaft und passagere Beschäftigung. Eine Untersuchung zum Drop-Out aus der Universität*. Opladen: Verlag Barbara Budrich.
- Müller, M./Grewe, O. (2020): *Wissenschaftsmanagement als Beruf. Strategien für den Einstieg*. Frankfurt: Campus.
- Trennt, F./Euler, T. (2019): Monetäre Erträge einer Promotion: Lohnunterschiede zwischen Promovierten und Nichtpromovierten in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst. *KZfSS – Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 71(2), S. 275-308.



## **7. Weiterbildung im Wissenschaftsmanagement: Was muss man wissen, über das Wissen?**

*Kerstin Janson & Julia Rathke*

Weiterbildung hat in einem heterogenen, interdisziplinären Tätigkeitsfeld wie dem Wissenschaftsmanagement eine hohe Bedeutung. In diesem Kapitel soll es darum gehen, wie sich das Wissenschafts- und Hochschulmanagement in Deutschland für seine Tätigkeiten qualifiziert und weiterbildet. Die zentralen Fragen dabei sind: Was kennzeichnet das Weiterbildungsverhalten im Wissenschafts- und Hochschulmanagement? Welche Bedarfe gibt es hierfür bei den Wissenschaftsmanager:innen? Wie werden die vorhandenen Angebote angenommen und bewertet? Und schließlich: Welche Rolle spielen die Weiterbildungsstudiengänge, die von einigen Hochschulen in Deutschland weiterbildend und berufsbegleitend angeboten werden? Haben sie einen Einfluss auf die Karriere und den weiteren beruflichen Erfolg?<sup>49</sup>

### **7.1 Wissenschaftsmanager:innen sind weiterbildungsaffin!**

Die disziplinäre Herkunftsvielfalt im Wissenschaftsmanagement macht Weiterbildung zu einem wichtigen Aspekt der Professionalisierung des Feldes. Professionalisierung beinhaltet u.a. ein gemeinsames Verständnis von gemeinschaftlich ausgehandelten Handlungs- und Leistungsroutinen sowie Qualitätsstandards, die durch Aus- und Weiterbildungen stabilisiert werden (Fedrowitz et al. 2014). So sprechen auch die Befragten in KaWuM-Survey 1 Weiterbildungen im Allgemeinen eine hohe Bedeutung zu: über 90% der Befragten sehen Weiterbildung als (sehr) wichtig an – sowohl für die persönliche und berufliche Entwicklung (93%) als auch im Speziellen für das Wissenschafts- und Hochschulmanagement (91%). Ein weiteres Ergebnis des KaWuM-Survey ist dann auch die grundsätzlich hohe Weiterbildungsaffinität der im Wissenschaftsmanagement Tätigen, denn 97% haben in den letzten 12 Monaten eine Form der Weiterbildung absolviert. Dies ist deutlich höher als der Schnitt der erwerbstätigen Bevölkerung (54% - Adult Education Survey/AES) und auch höher als Akademiker:innen im Durchschnitt: 71% (Ehlert 2021). Betrachtet man die Dauer der Weiterbildungen, relativiert sich dieser Eindruck etwas: Die Befragten im KaWuM-Survey wandten im Durchschnitt in den letzten 12 Monaten 8 Tage für Weiterbildung auf. Im Schnitt der erwerbstätigen Bevölkerung in Deutschland war es knapp eine Arbeitswoche, bei Personen mit höherer Bildung aber etwa

---

<sup>49</sup> Dieser Artikel basiert auf den vorhergehenden Publikationen Janson et al. (2021), Höhle/Janson. (2021) und greift auf Teile von Manuskripten für den zweiten Band der KaWuM-Ergebnisse vor, in welchem die quantitativen Ergebnisse ausführlicher und in die Tiefe gehend vorgestellt werden.

1,5 Wochen (Bilger et al. 2017). Doch welche Weiterbildungsarten nutzen Wissenschaftsmanager:innen in Deutschland genau?

**Faktencheck:**

Wissenschaftsmanager:innen nehmen überdurchschnittlich häufig an Weiterbildungen teil. Die Dauer der Weiterbildung ist hingegen wieder durchschnittlich.

Die Bedeutung von Weiterbildungen im Wissenschaftsmanagement wird von der überwiegenden Mehrheit (90%) als sehr wichtig eingeschätzt.



## 7.2 Welche Art von Weiterbildung ist für das Wissenschaftsmanagement interessant?

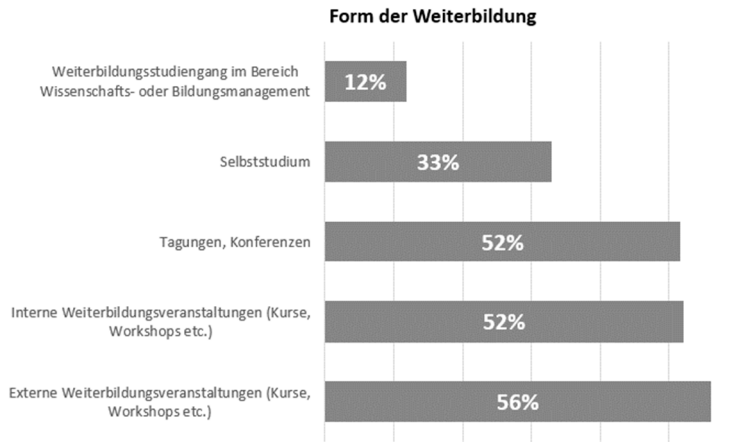
Es gibt ein weites Angebot von formellen Weiterbildungen im Wissenschaftsmanagement. Große Hochschulen haben häufig ein eigenes internes Weiterbildungsangebot für ihre Beschäftigten. Manche von ihnen bieten auch gezielt Zertifikate für das Wissenschaftsmanagement an, wie z.B. das Center for LifeLongLearning der TUM München oder das Postdoc Career and Mentoring Office der Universität Gießen. Kleinere Hochschulen können ein derartig differenziertes Weiterbildungsangebot häufig nicht bieten. Sie – genauso wie Angehörige größerer Hochschulen mit einem spezifischen Weiterbildungswunsch – können die Angebote externer Anbieter in Anspruch nehmen. Das Bekannteste ist sicherlich das Zentrum für Wissenschaftsmanagement (ZWM) in Speyer; aber auch das Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) oder die Universität Münster oder das Netzwerk Wissenschaftsmanagement selbst bieten Kurse zu Themen des Wissenschaftsmanagements an. Des Weiteren gibt es bei den Anbietern der Weiterbildungsstudiengänge im Wissenschaftsmanagement häufig die Möglichkeit, die Module einzeln zu belegen und ein Mikrozertifikat zu erhalten – mehr zu den Weiterbildungsstudiengängen – siehe Abschnitt 5.

Im Gegensatz zu formellen Weiterbildungen sind informelle Weiterbildungen weniger strukturiert auf das Lehr-/Lernangebot ausgerichtet (Infokasten – formelle/informelle Weiterbildung). Zu den informellen Weiterbildungen zählen der Besuch von Tagungen und Konferenzen, das Selbststudium sowie im gewissen Maße das Learning on the job.

### *Weiterbildungsformate und -themen im Wissenschaftsmanagement*

Informelle Weiterbildung und formelle Weiterbildungen werden von Wissenschaftsmanager:innen gleichermaßen in Anspruch genommen. Am häufigsten genannt wurden von den Befragten im KaWuM-Survey 1 interne und externe Weiterbildungsangebote sowie der Besuch von Tagungen und Konferenzen. Selbststudium sowie die Teilnahme an Weiterbildungsstudiengängen im Bereich Wissenschaftsmanagement wurden nur von einem geringen Anteil genannt.





WB05: Welche der folgenden Weiterbildungsmöglichkeiten haben Sie während der letzten 12 Monate genutzt?  
N=1113

Abbildung 7.1: Wahrgenommene Form der Weiterbildung. Quelle: KaWuM-Survey 1- WB05: Welche der folgenden Weiterbildungsmöglichkeiten haben Sie während der letzten 12 Monate genutzt? Anmerkung: N=1113.

Thematisch wurden primär Weiterbildungen zu Themen des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements, des Managements allgemein sowie Soft Skills wie Kommunikation und Persönlichkeitsentwicklung wahrgenommen (zwischen 20 und 30% der Angaben). Mit Abstand folgen Fachthemen wie IT-Skills, Recht und Aspekte der Forschungsförderung (Tab. 7.1).

In welchen Bereichen/Themen haben Sie sich in den letzten 12 Monaten gezielt weitergebildet?	in Prozent der Antworten
Wissenschafts- und Hochschulmanagement	34%
Kommunikation	22%
Persönlichkeitsentwicklung	21%
Management (allgemein)	20%
Umgang mit dem Computer, Softwarethemen, Informatik	14%
Arbeit und Organisation	14%
Rechtsthemen	13%
Forschungsförderung	12%

Tabelle 7.1: Themen der Weiterbildung (Mehrfachantworten möglich). Quelle: KaWuM-Survey 1, Frage WB18/WB53 N=1105 Befragte im KaWuM-Survey (diejenigen, die sich in den letzten 12 Monaten weitergebildet haben oder eine Weiterbildung planen)

### *Vernetzung und peer-to-peer Austausch spielen eine wichtige Rolle*

Neben fachlichen Gründen für eine Weiterbildung wie der Wunsch nach Professionalisierung, mehr theoretischem Hintergrundwissen sowie Ausbau praxisnaher Kompetenzen (vgl. ausführlicher Janson et al. 2021) betonen die Befragten in den offenen Kommentaren und Interviews die „wichtigen und positiven Nebeneffekte“ einer Weiterbildungsveranstaltung, wie „sie muss Vernetzung ermöglichen, Vertrauensaufbau zwischen Personen, mit denen man mal wieder zusammenarbeiten möchte“ (NWM10), aber auch das gegenseitige, praxisnahe Lernen voneinander, wie eine Wissenschaftsmanagerin erläutert:

*Ich finde ja solche kollegialen Austauschformate gut, weil ich ... die Umsetzung in die Praxis finde ich immer spannend, zu gucken: Wie gehen die unterschiedlichen Menschen in verschiedenen Situationen da heran, und wie machen sie das? Und wie kann ich mich da einbringen. (NWM12)*

Dieser Aspekt weist daraufhin, wie wichtig Kommunikation und der institutionsübergreifende Austausch in einem noch relativ jungen Feld wie dem Wissenschaftsmanagement sind, und erklärt u.a. den Zulauf zu den existierenden Netzwerken im Feld (vgl. Kapitel 9). Auch im Transferworkshop 4, der sich mit den Studiengängen im Weiterbildungsmanagement befasste und die Studiengangsleitungen und -kordinator:innen der deutschen Weiterbildungsstudiengänge im Hochschul- und Wissenschaftsmanagement versammelte, wurde die Bedeutung des Networking von

den teilnehmenden Studiengangsleitungen und – koordinator:innen betont und eine eigene Handlungsempfehlung hierzu formuliert.<sup>50</sup>

**Handlungsempfehlung Nr. 5 zu Studiengängen im WiMa:  
Über die Wissensvermittlung hinausdenken und das Netzwerken fördern**

*Die Studienorganisation muss mehr sein als nur Curriculumgestaltung, sie sollte genauso die Gestaltung des Community Building und entsprechende Services einschließen. Dazu gehört auch eine intensive Alumniarbeit. Austausch und Networking sollte ein fester Bestandteil des Curriculums sein sowie in extra-curricularen Angeboten gefördert werden. Als Beispiele für extra-curriculare, aktive Vernetzungsunterstützung wurden Kaminabende und jahrgangsübergreifende Veranstaltungen genannt. Im Curriculum kann dies durch Gruppenarbeiten und gemeinsame Bearbeitung von Praxisbeispielen oder auch in Form von Peer Mentoring oder Peer Learning geschehen. Auch online ist dieses durch Breakout-Rooms und virtuelle Gruppenarbeiten möglich.*

(Auszug aus: Janson/Ziegele (2022): Studiengänge im Wissenschaftsmanagement. 4. Lessons Learnt Paper des KaWuM-Projekts).

Auf Seiten von Anbietern von Weiterbildungen im Bereich Wissenschaftsmanagement wird sowohl dem Wunsch nach Vernetzung und Austausch als auch der Weiterentwicklung von Soft Skills, v.a. Kommunikationskompetenz, im Lauf der Zeit eine immer größere Rolle zugesprochen. Dies legt eine Analyse der Weiterbildungsprogramme der Jahre 2010-2021 eines großen Weiterbildungsanbieters im Bereich Wissenschaftsmanagement nahe, die im Rahmen von KaWuM ebenfalls durchgeführt wurde. So wird bei der Analyse eines speziellen Lehrgangs<sup>51</sup> für Wissenschaftsmanager:innen (vgl. Tab. 7.2) deutlich, dass Netzbildung 2010-2013 noch nachrangig beworben wurde, während dies ab 2014 explizit als gleichwertiges Ziel in der Beschreibung zu finden ist. Finden Soft Skills und Kommunikation anfangs noch keine Erwähnung, finden sie sich ab 2014 in der Beschreibung, ab 2015 nachgeordnet in der Bezeichnung der Module und ab 2017 sogar an erster Stelle in der Bezeichnung der Module.

<sup>50</sup> Das Teilprojekt TRANSFER des Projektverbundes KaWuM unter der Leitung von Dr. Kerstin Janson verfolgt genau diese Aufgabe, Handlungsempfehlungen zu formulieren: Im Rahmen von Transferworkshops wurden im Dialog mit Praktiker\*innen aus den empirischen Ergebnissen der KaWuM-Befragung praktische Empfehlungen abgeleitet. Diese Empfehlungen wurden in einem „Lessons Learnt-Papier“ unterbreitet (Janson/Ziegele 2020). Basierend auf den darauffolgenden Transferworkshops zu den Themen Personalentwicklung, Hochschulpolitik und Curriculumentwicklung wurden ebenfalls Lesson Learnt Papiere veröffentlicht, die unter [www.kawum-online.de/publikationen](http://www.kawum-online.de/publikationen) heruntergeladen werden können.

<sup>51</sup> Lehrgänge sind aufgeteilt in mehrere Module, welche von den Teilnehmenden in einer vorgegebenen Reihenfolge und komplett zu belegen sind, um den Lehrgang im Ganzen abzuschließen. Die Module enthalten wiederum eigene zugehörige Themenblöcke und finden jeweils über mehrere Tage und getrennt voneinander statt, verhalten sich jedoch in konsekutiver Weise zueinander. Darüber hinaus ist an den Lehrgängen eine Vielzahl von Referent\*innen beteiligt.

Jahr	Anzahl/Bezeichnung der Module	Beschreibung
2010-2013	Keine Bezeichnung	breite Vermittlung von praxisorientiertem wissenschaftsadäquatem Managementwissen für den Arbeitsalltag; <i>ferner</i> Netzwerkbildung
2014		
2015-2016	1. Wissenschaft und Forschung   <b>Kommunikation</b> und Konfliktmanagement   Rechtliche Rahmenbedingungen 2. Finanzen   Qualitätsmanagement   Medientraining   Strategie 3. Personal   Arbeitsrecht   Projekt- und Prozessmanagement   EU-Forschungsraum	grundlegendes, praxisorientiertes Managementwissen, das an den Anforderungen des Wissenschaftsbetriebs ausgerichtet ist; Professionalisierung der Methodenkompetenz im Wissenschaftsmanagement und die Aneignung von <b>Soft Skills</b> ; <i>ebenso wichtig</i> Netzwerkbildung
2017-2019		
2020-2021	1. Kommunikation und Wissenschaftssystem: Aktives Kennenlernen und Vernetzen 2. Veränderung und Projekte 3. Finanzen und Personal 4. Qualitätssicherung und europäischer Forschungsraum	grundlegender Überblick über die zentralen Aufgabenfelder des Wissenschaftsmanagements und seine politischen und institutionellen Rahmenbedingungen in Deutschland und im Europäischen Forschungsraum; Professionalisierung von Methodenkompetenzen und die Aneignung von Soft Skills

Tabelle 7.2: Bezeichnung der Module in einem Lehrgang für Wissenschaftsmanager:innen im Zeitverlauf. Quelle: Analyse der Weiterbildungsprogramme 2010-2021 eines großen Bildungsanbieters, eigene Darstellung.

Im Lauf der Karriere scheint die Bedeutung des Peer-to-peer Learning – das Lernen und der Austausch zwischen und mit Kolleg:innen über Wissen und Erfahrungen – zu wachsen. Nach Einschätzung langjähriger Trainer:innen im Bereich Wissenschaftsmanagement bedarf es für höhere Karrierestufen zusätzlich hochspezialisierter Angebote sowie der Möglichkeit, Kompetenzen zu vertiefen, immer wieder neu einzuüben und in unterschiedlichen Kontexten anzuwenden. Führungs- und Managementthemen schließlich würden besonders für Angehörige der Leitungsebenen häufig noch zu selten angeboten bzw. wahrgenommen.

Diese Traineraussagen unterstützten die Erkenntnisse des ersten Transferworkshops zum Thema Netzwerke (Janson/Ziegele 2020; Höhle/Janson/Ziegele 2021). Es gibt zunehmend eine Gruppe von erfahrenen Wissenschaftsmanager:innen, die Weiterbildungen und Peers auf einer fortgeschrittenen Ebene suchen. So beschreibt sich ein:e Interviewpartner:in als dem „*Netzwerk entwachsen*“ (NWM07) und „*Ich bin zu alt, also in souveränem Sinne, ich merke oft, Fragen, die ich da habe, die können die Kolleginnen und Kollegen nicht mehr beantworten,*

weil, da weiß ich oft mehr.“ Im Bezug zu Weiterbildungen kommentiert ein:e andere:r Befragte:r in der Onlinebefragung, dass er oder sie mit wachsendem Erfahrungsschatz immer „pingeliger“ bei der Auswahl von Weiterbildungsangeboten wird: „...da mir die meisten Weiterbildungen zu allgemein/oberflächlich sind. Selbststudium, kollegialer Austausch und Learning-on-the-job bringen meist mehr. Ausnahme sind Weiterbildungen zu neuen Förderprogrammen und Sprachen.“ Die Aussagen der Befragten bestätigen damit in weiten Aspekten die Aussage der rund zehn Jahre älteren Studie von Schneijderberg/Hinzmann (2013, S. 155f.). Dort heißt es, dass ein allgemeines übergreifendes Weiterbildungsangebot kaum den unterschiedlichen fachlichen Vorbildungen, den diversen Jobanforderungen und den unterschiedlichen Erfahrungswissen der Teilnehmenden gerecht werden kann. Empfohlen werden von den Autor:innen der HOPRO Studie deshalb kürzere und auf eine spezifische Problemstellung und Zielgruppe ausgerichtete Angebote sowie On-the-Job Trainings, Coaching und der Austausch in Netzwerken.

#### **Faktencheck:**

Weiterbildungsangebote für das Wissenschaftsmanagement bieten sowohl Hochschulen für ihre Beschäftigten als auch externe Anbieter an. Beliebte Weiterbildungsthemen sind: Hochschul- und Wissenschaftsmanagement, Management allgemein sowie Soft Skills wie Kommunikation und Persönlichkeitsentwicklung. Peer-to-peer Austausch und Networking sind zentrale Weiterbildungselemente der Wissensaneignung im Wissenschaftsmanagement. Im Laufe der Karriere und mit Leitungs- und Führungsverantwortung steigt der Bedarf nach spezifischer Weiterbildung.



### **7.3 Welchen Nutzen hat Weiterbildung – im Allgemeinen und für die Karriere?**

Es scheint, dass bei Weiterbildungen zwischen inhaltlichem Nutzen – was habe ich gelernt und wie kann ich dies bei meiner aktuellen Tätigkeit nutzen? – und ihrer Wertigkeit für den eigenen Lebenslauf unterschieden wird. Oder wie es ein:e Befragte:r im KaWuM-Survey formulierte „*Der schriftliche Nachweis über die Kenntnisse hilft (Glaube an Zeugnisse).*“ Diese und die folgende Aussage lässt vermuten, dass die Bedeutung einer Weiterbildung für den Lebenslauf insbesondere für Zertifikatskurse und Studiengänge mit Abschlüssen eine Bedeutung im Bewerbungsprozess hat wie dieser Kommentar im Fragebogen verdeutlicht: „*Da in Deutschland v.a. Zertifikate zählen und der Wechsel des Direktors ansteht, war/ist eine intensive*

*Fortbildung im Wissenschaftsmanagement mit Abschluss-Zertifikat von immenser Bedeutung, als Nachweis dafür, dass ich auch kann, was ich seit Jahren tue. Ein Referenz-Letter/Zeugnis zählt in Deutschland nicht so viel wie ein Zertifikat im Gegensatz zu den USA zum Beispiel.“*

In den Aussagen der Interviews und in den Kommentaren wird zudem die Bedeutung der Weiterbildungen und insbesondere eines Weiterbildungsstudiengangs (vgl. Abschnitt 5) bei befristeten und häufig wechselnden Berufspositionen betont, da sie eine Möglichkeit des roten Fadens und der übergreifenden Qualifizierung im Lebenslauf bieten: Der Weiterbildungsstudiengang im Lebenslauf wird als „*Bindeglied für die ganzen befristeten Stellen bezeichnet.*“ Überprüft man daraufhin, ob es in der standardisierten Befragung Unterschiede zwischen befristet und unbefristet Beschäftigten hinsichtlich der Nützlichkeit von Weiterbildung gibt, fallen diese jedoch gering aus. Die Nützlichkeit für die aktuelle Tätigkeit schätzen unbefristet Beschäftigte leicht (und signifikant) häufiger mit (sehr) gut ein als befristet Beschäftigte (86% zu 80%). Bei der Frage nach dem bisherigen Karriereweg ist der Unterschied allerdings noch gering und nicht signifikant (67% unbefristet Beschäftigte, 70% befristet Beschäftigte).<sup>52</sup>

Für den Karriereweg am bedeutsamsten wird das Learning-on-the-job bewertet. Es erhält rund 96% Zustimmung zur Relevanz für den Karriereweg der Befragten im Survey. Ähnlich heißt es auch in einem Interview: „*Learning by doing, ins kalte Wasser springen und dann los, wobei ich schon denke, manche Dinge laufen mir natürlich einfacher von der Hand, weil ich da vielleicht auch eine Affinität zu habe*“ (NWM26). Mit Abstand folgen im Survey externe Weiterbildungsangebote (71%) und der Besuch von Tagungen und Konferenzen (61%). Interne Weiterbildungsangebote werden vergleichsweise kritisch bewertet. Nur 41% stimmen der Aussage im (sehr) hohen Maße zu, dass diese relevant für den Karriereweg sind. Im Kommentarfeld finden sich zu dieser Einschätzung einige interessante Aussagen. Es wird u.a. vermerkt, dass ein Nachteil bei internen Weiterbildungen die fehlende Anonymität sein kann. Es könne über Interna nicht ohne Rückschlüsse auf die betreffende Person gesprochen werden. Als ein weiterer Nachteil wird in einem Interview der Teilnehmendenkreis genannt, der unter Umständen weniger homogen ist als bei einer externen Veranstaltung: „*Hochschulinterne Angebote sind meiner Erfahrung nach leider oft mit einem realen TN-Kreis, der überhaupt nicht der eigentlich angesprochenen Zielgruppe entspricht (da sitzen dann Studenten und Doktoranden im ersten Jahr in einem Kurs zum Thema Führung für Menschen mit Führungserfahrung und Personalverantwortung!)*“. Gleichzeitig werden auch die Vorteile interner Weiterbildungen erkannt: „*Bei einer internen Weiterbildung sind die*

<sup>52</sup> Möglicherweise nehmen befristet Beschäftigte Weiterbildungen als besonders wichtig wahr.

Dass unbefristet Beschäftigten Weiterbildungen dagegen häufiger beruflich nützlich sind, kann daran liegen, dass Weiterbildungen bei ihnen besser auf die tatsächlichen Bedarfe abgestimmt werden können und in einer dauerhaften Beschäftigung eine stabilere Netzwerkbildung möglich ist.

*Rahmenbedingungen ähnlicher/bekannter, so dass andere Fragen besprochen werden können (hochschulspezifisch etc.), zugleich erfolgt hierdurch ggf. eine Vernetzung untereinander.“*

**Faktencheck:**

Beim Impact von Weiterbildung kann zwischen inhaltlichem Lerngewinn und Relevanz für die Karriere unterschieden werden.

Learning-on-the-job wird am bedeutsamsten für die Karriere bewertet.

Interne Weiterbildungen können den Nachteil der fehlenden Anonymität und einer unspezifischen Zielgruppe haben.

Vorteile interner Weiterbildungen sind die Möglichkeit der organisationspezifischen Anpassung von Weiterbildungsinhalten sowie die Förderung der internen Vernetzung.



## 7.4 Kosten der Weiterbildung – wer zahlt das eigentlich an der Hochschule?

*„Ich habe tatsächlich alle diese Weiterbildungsmöglichkeiten, die ich bisher in Anspruch genommen habe, von meinen Arbeitgebern finanziert bekommen. Also ich habe glaube nicht einen einzigen privaten Euro investieren müssen, außer das drum herum vielleicht mal, die Reisen dahin oder so, aber selbst das glaube ich nicht. Nein, ich bin da wirklich unterstützt worden“ (NWM08).*

Mit Ausnahme von internen Weiterbildungen an der eigenen Institution sind Weiterbildungen in der Regel kostenpflichtig. In manchen Fällen gibt es hierfür ein Weiterbildungsbudget beim Arbeitgeber oder entsprechende Personalentwicklungsabsprachen, in anderen Fällen muss mit dem Arbeitgeber eine Übernahme verhandelt werden oder die Kosten selbst getragen werden. Die Übernahme von Kosten durch den Arbeitgeber ist in der Regel üblich, wenn diese von der (Abteilungs-) Leitung als Teil der Tätigkeit erwartet wurde und seltener, sofern der Wunsch zur Weiterbildung vom Arbeitnehmenden ausging.

Gefragt danach, von wem die Initiative zur Weiterbildung ausging, wird die Eigeninitiative mit durchschnittlich 90% der KaWuM-Survey-Befragten mit großem Abstand am häufigsten genannt. Nur 29% nennen die Initiative durch Arbeit-

geber:in und nur 25% sagen, dass die Initiative zur Weiterbildung von ihren Kolleg:innen ausging.<sup>53</sup> Diese Aussagen zum hohen Anteil der Eigeninitiative bestätigen die im Kapitel 8 dargestellten Befunde zur Personalentwicklung im Wissensmanagement: Gezielte Personalentwicklung findet in der Regel nicht statt.

Positiv zu vermerken ist: Die Befragten erfahren in der Regel Unterstützung bei ihren Weiterbildungsaktivitäten sowohl in zeitlicher als auch finanzieller Hinsicht – trotz vereinzelter gegenteiligen Aussagen in den offenen Kommentaren des KaWuM-Survey sowie in KaWuM-Interviews; und dies trotz der o.g. überwiegend auf Eigeninitiative beruhenden Weiterbildung. So wurde bei 67% der Befragten die für die Weiterbildung aufgebrauchte Zeit vollständig als Teil der Arbeitszeit anerkannt. Rechnet man diejenigen dazu, bei denen dies nur zu einem (größeren) Teil geschah, erhöht sich der Anteil auf gut 87%.<sup>54</sup> Der Anteil, der zumindest zu einem Teil Bildungsurlaub nehmen musste oder die Weiterbildung in der Freizeit absolvierte, ist dagegen mit 6% gering und eher die Ausnahme.

In der Regel unterstützen die Arbeitgeber:innen die Beschäftigten auch finanziell durch die Übernahme von Weiterbildungskosten. 67% bestätigen dies für ihre:n aktuellen Arbeitgeber:in. (Abb. 7.2). Bei höheren Kosten, z.B. bei der Übernahme der Kosten für einen Weiterbildungsstudiengang, wird in KaWuM-Interviews teilweise von vertraglichen Bleiberegulungen berichtet und entsprechenden Rückzahlungsverpflichtungen, sofern diese nicht eingehalten werden. Diese Regelungen wurden als fair und verständlich bewertet.

---

<sup>53</sup> In der erwerbstätigen Bevölkerung in Deutschland insgesamt ging die Initiative zu einem deutlich kleineren Teil von den Beschäftigten selbst aus (Bilger et al. 2017, S. 68).

<sup>54</sup> Allerdings berichtet z.B. Webler (2021) über einen Konflikt mit einem Kanzler einer Universität, der den Mitarbeiter\*innen die Unterstützung von Weiterbildung nicht ermöglichte. Das Kanzler-Argument war, dass die Mitarbeiter\*innen befristet beschäftigt sind, ihre Karriere an einer anderen Institution weiterführen würden und sich daher die Investition nicht auszahlen würde. Zwar ist dies nur ein Beispiel, bei dem diese Argumentation eher zufällig nach außen drang. Doch ist vorstellbar, dass dies keineswegs ein Einzelfall ist, und zumindest an einzelnen Standorten insbes. befristet Beschäftigte systematisch benachteiligt werden und sich besonders häufig unter denjenigen 13% oder 33% der Beschäftigten finden, die eine geringere oder sogar keine Unterstützung erfahren. Auch die deutlichen Unterschiede in den direkten Kosten der Arbeitgeber\*innen zwischen befristet und unbefristet Beschäftigten stützen diese Vermutung (s. Tab. 7.3 weiter unten).



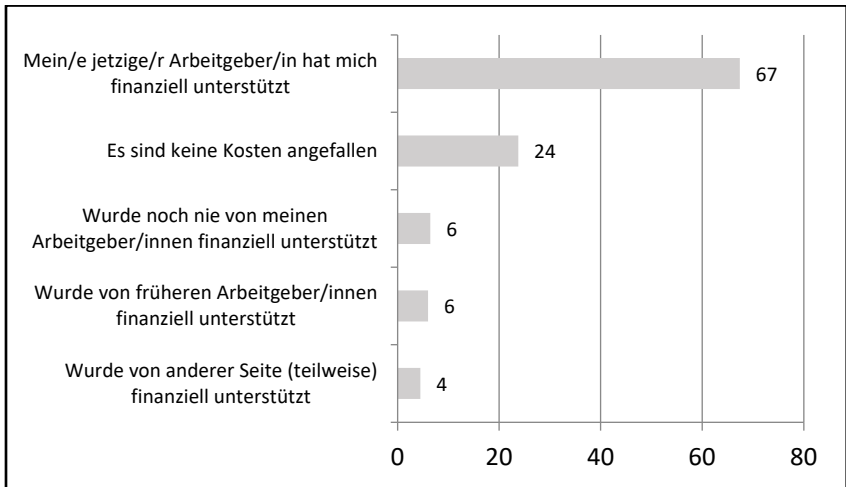


Abbildung 7.2: Finanzielle Unterstützung von Weiterbildungen durch Arbeitgeber:innen. Quelle: KaWuM-Survey 1- WB08: Inwiefern wurden Sie während der letzten 12 Monate für Weiterbildungsveranstaltungen von Ihren Arbeitgeber:innen unterstützt? Anmerkung: N=1114.

Schaut man sich an, welche Kosten bei welcher Form der Weiterbildung entstehen, so fällt zunächst auf, dass überhaupt nur wenige angeben, dass sie private Mittel für Weiterbildungen aufgebracht haben (N=92) – im Gegensatz zu 575 Befragten, die ihre Aussagen auf die vom Arbeitgeber getragenen Mittel beziehen (institutionelle Mittel).<sup>55</sup> Die vorhergehende Aussage, dass die Kosten in der Regel übernommen werden, bestätigt sich somit.

Die höchsten Kosten entstehen erwartungsgemäß bei den Weiterbildungsstudiengängen, welche die höchsten Ausgaben erfordern. Für sie liegen die privaten Ausgaben im Durchschnitt bei über 2.500 Euro und somit fast genauso hoch wie die Kosten, die die Institutionen übernehmen. Die folgende Abbildung 7.3 zeigt aber auch, dass bei allen anderen Formen der Weiterbildung die Arbeitgeber:innen in der Regel den größeren Teil der Ausgaben tragen.

<sup>55</sup> Da es möglich war, mehrere Formate anzugeben (Mehrfachantworten), beziehen sich die Ausgaben gegebenenfalls auf mehrere Formate. Unabhängig davon lassen sich deutliche Tendenzen erkennen.

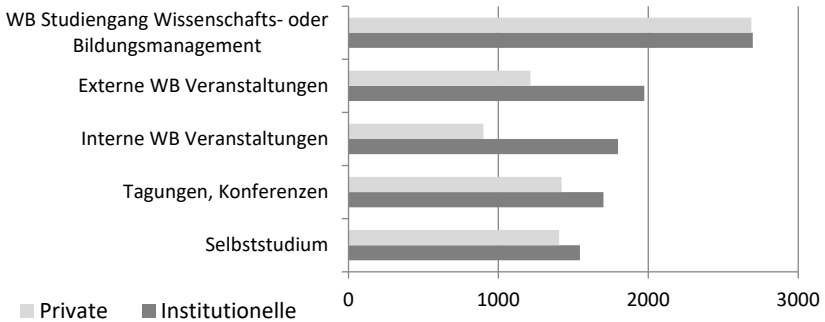


Abbildung 7.3: Ausgaben für verschiedene Weiterbildungsformate (im letzten Jahr in Euro; arithmetisches Mittel). Quelle: KaWuM-Survey 1- WB07: Bitte schätzen Sie, wie viel Ihre Institution für direkte Kosten (Reisekosten, Teilnahmegebühren, etc.) für Ihre Person für Weiterbildungsveranstaltungen bisher ausgegeben hat, N=575; WB09: Bitte schätzen Sie Ihre ungefähren privaten Kosten (Reisekosten, Teilnahmegebühren etc.) für Weiterbildungen); Institutionelle Kosten: N=575; Private Kosten: N=92.

#### Faktencheck:

Die Initiative zur Weiterbildung geht in der Regel von den Wissenschaftsmanager:innen selbst aus. Weiterbildungen sind in der Regel nicht Teil einer gezielten Personalentwicklungsmaßnahme. Arbeitgeber unterstützen die Weiterbildungen mehrheitlich finanziell und zeitlich. Am kostenintensivsten sind die Weiterbildungsstudiengänge und am günstigsten informelle und interne Weiterbildungsangebote.



## 7.5 Weiterbildungsstudiengänge für das Wissenschaftsmanagement

Eine besonders umfassende Form der Weiterbildung stellen die Weiterbildungsstudiengänge im Hochschul- und Wissenschaftsmanagement dar. Das Angebot an weiterbildenden Studiengängen, die in ihrer Selbstdarstellung konkret angeben, auf eine Tätigkeit im Wissenschaftsmanagement an Hochschulen oder außeruniversitären Wissenschaftseinrichtungen vorzubereiten, umfasste 2021 in Deutschland – ohne Berücksichtigung von auslaufenden und nicht immatrikulierenden Studiengängen – zehn Angebote. Die Übersicht in Tabelle 7.3 zeigt, dass Studiengänge für

das Wissenschaftsmanagement eine relativ junge Entwicklung sind: Alle zehn Studienangebote sind in den letzten 20 Jahren entstanden und somit ca. 10 bis 15 Jahre nach der Herausbildung des Wissenschaftsmanagements selbst.

Je nach Schwerpunktsetzung des Studiengangs werden Module zu den folgenden Themenbereichen angeboten:

- Wirtschafts- und Managementwissen
- Rechtswissen (z.B. Hochschulrecht, Verwaltungsrecht)
- Vermittlung von spezifischem Wissen zum Wissenschafts- und Hochschulsystem
- Kommunikation und Führung

**Infokasten: WEITERBILDUNGSSTUDIENGÄNGE (vgl. Höhle et al. 2021)**

Studiengänge für Wissenschaftsmanager:innen gehören in der Definition nach Kehm zur Gruppe der Weiterbildungsstudiengänge, die in der Regel kostenpflichtig sind: „Studiengänge, die auf Studierende zielen, die bereits zwei Jahre oder länger im Beruf stehen und ihre Qualifikationen erweitern und aktualisieren wollen. Diese Studiengänge sind üblicherweise studiengebührenpflichtig.“ (Kehm 2007, S. 86f.)

Berufsbegleitende Studiengänge haben den Vorteil, dass vorhandene Berufserfahrung im Feld eingeordnet werden kann und parallellaufende Berufstätigkeit flankiert. Professionswissen wird „in der wissenstheoretischen Perspektive von Dewe et al. (1992) als eine Wissensart verstanden, die sich in der Begegnung von wissenschaftlichem Wissen und (berufs-)praktischem Wissen neu konstituiert und gleichwertig neben diesen steht.“ (Meyer et al. 2019, S. 31)



Name des Studiengangs	Kerndaten	Studienform	wirtschaftswissenschaftliche Module (inkl. NE)	Module des spezifischen Arbeitsfeldes Forschung- und Wissenschaftssystem	Sonstige Module
<b>Hochschul- und Wissenschaftsmanagement</b> Hochschule Ostbavaria*	Seit: 2018 Abschluss: M.B.A. ECTS: 90 Leistungspunkte, 4 Semester Gesamtkosten: 6900 Euro	Form: Fernstudium Vor: 2 Jahre Berufserfahrung und B.A. <b>Modulare Belegung:</b> möglich <b>Mikrozertifikate:</b> Ja <b>Online:</b> 50 Prozent online, 50 Prozent Präsenz	<b>Pflichtmodule:</b> Betriebswirtschaftliche Instrumente und Methoden Strategisches Management Operatives Management  <b>Wahlfachmodule:</b> Kosten- und Finanzmanagement/Controlling hochschul- und Wissenschaftsmanagement Human Resource Management Personalentwicklung und Karriere im Wissenschaftssystem Qualitäts- und Prozessmanagement	<b>Pflichtmodule:</b> Grundlagen des internationalen Wissenschaftssystems Grundlagen des Hochschul- und Wissenschafts-Organisations- Governance – Recht  <b>Wahlfachmodule:</b> Diversity Management Interkulturelles hochschul- und innovationsmanagement Forschungs- und innovationsmanagement Hochschulmanagement in digitale Zeitalter	<b>Pflichtmodule:</b> Kommunikation Projektarbeit  <b>Wahlfachmodule:</b> Führung Strategie- und Veränderungsprozesse Praktische Simulationen
<b>Bildungsmanagement</b> Pädagogische Hochschule Ludwigsburg	Seit: 2003 Abschluss: M.A. ECTS: 90 Leistungspunkte, 4 Semester Gesamtkosten: 8800 Euro	Form: Fernstudium Vor: 6, 2 Jahre Berufserfahrung, mindestens 1 Jahr im Bildungsbereich <b>Modulare Belegung:</b> Nein <b>Mikrozertifikate:</b> Nein <b>Online:</b> Blended Learning (aktuell Pandemie bedingt komplett online)	<b>Pfichtmodule:</b> Personalmanagement Organisationsmanagement Qualitätsmanagement Projektmanagement Wissens- und Innovationsmanagement	<b>Pflichtmodule:</b> Grundlagen des Bildungsmanagements Bildungsvarietät Bildungsprozessmanagement	<b>Pflicht- oder Wahlfachmodule:</b> Persönlichkeitsentwicklung und Führungskompetenz Strategische Führung und Ecosystemmanagement Kommunikation und Kooperation Coaching Praktikum
<b>Bildungs- und Wissenschaftsmanagement</b> Profili: Hochschul- und Wissenschaftsmanagement (seit Wintersemester 2022/23) Carl von Ossietsky Universität Oldenburg*	Seit: Wintersemester 2003/04 Abschluss: M.B.A. ECTS: 90 Leistungspunkte, 5 Semester Gesamtkosten: 7920 Euro (7400 Euro bei Platztausch)	Form: Fernstudium Vor: 2 Jahre Berufserfahrung und B.A. mit mindestens 200 Leistungspunkten <b>Modulare Belegung:</b> möglich (85 Euro pro Modul) <b>Online:</b> Blended Learning und reine Online-Module (Pandemie bedingt aktuell ausschließlich online)	<b>Pflichtmodule:</b> Controlling, Finanzierung und Investition Strategisches Management und Organisationsentwicklung Leadership und Personalmanagement  <b>Wahlfachmodule:</b> Qualitätsmanagement Wissenschaftskommunikation	<b>Pflichtmodule:</b> Grundlagen des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements  <b>Wahlfachmodule:</b> Governance und Hochschulrecht Management von Studium, Lehre und Weiterbildung Forschungs- und Transformationsmanagement Hochschule digital	<b>Projektstudium</b>  <b>Wahlfachmodule:</b> Forschungsmethoden  <b>Wahlfachmodule:</b> Professional Learning Module (bestehend aus 5 Professional Learning-Modulen, wie z.B. Kommunikation, Konfliktmanagement, Moderation, Self Leadership etc.)
<b>International Education Management</b> Pädagogische Hochschule Ludwigsburg (in Kooperation mit der Helwan University Cairo)	Seit: 2010 Abschluss: M.A. ECTS: 90 Leistungspunkte, 6 Semester Gesamtkosten: 8800 Euro	Form: Fernstudium Vor: 1 u. 2 Jahre Berufserfahrung <b>Modulare Belegung:</b> Nein <b>Mikrozertifikate:</b> Nein <b>Online:</b> Blended Learning mit Präsenzphasen an beiden Hochschulen	<b>Pflichtmodule:</b> Cost Management, Budgeting & Controlling Quality Management and Organization Development Human Resource Management Strategic Management	<b>Pflichtmodule:</b> Educational Management and Leadership Education Marketing Curriculum Development Development: Cooperation in Education Educational Systems and Capacity Building	<b>Pflichtmodule:</b> Cross-Cultural Competencies Communication and Teamworking Intership  <b>Cross-Sectional Modules:</b> Writing Scientific Writing Project Management
<b>Higher Education</b> Universität Hamburg	Seit: 2011 Abschluss: M.Sc. ECTS: 60 Leistungspunkte, 4 Semester Gesamtkosten: Keine	Form: Fernstudium Vor: schwebendes Studium mit 240 ECTS <b>Modulare Belegung:</b> Ja <b>Mikrozertifikate:</b> Nein <b>Online:</b> Ja		<b>Pflichtmodule:</b> Wissenschaftsforschung Hochschulforschung Medienbildungspraxis Jahreskonferenz	<b>Pflichtmodule:</b> Sowie aktuelle Forschung-Praxis mit praktischer Reflexion im Hinblick auf die eigenen Berufsfelder Debatik
<b>Wissenschaftsmanagement</b> Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer*	Seit: 2022 Abschluss: M.P.A. ECTS: 90 ECTS, 4 Semester Gesamtkosten: 8965 Euro	Form: Fernstudium Vor: 1 Jahr Berufserfahrung und 6 A. (210 ECTS) <b>Modulare Belegung:</b> Nein <b>Mikrozertifikate:</b> Nein <b>Online:</b> Blended Learning	<b>Pflichtmodule:</b> Management und Controlling in Wissenschaftsbeziehungen Finanzen und Kostenmanagement Personal und Organisation  <b>Wahlfachmodule (2 aus 4):</b> Evaluation und Qualitätsmanagement	<b>Pflichtmodule:</b> Wissenschaftssystem und Wissenschaftsmanagement Rechtliche Rahmenbedingungen des Wissenschaftssystems Historische Entwicklung des Wissenschaftssystems und aktuelle Forschungspolitik	<b>Pflichtmodule:</b> Führung und Zusammenarbeit in Wissenschaftsorganisationen Soziale Kompetenzen und Kommunikation im Wissenschaftsmanagement Spezialisierung  <b>Transferprojekt</b> (erwerbsliche Qualifikation)
<b>Europäische Forschung, Hochschul- und Innovations-governance</b> Otto-von-Guericke Universität Magdeburg	Seit: 2015 Abschluss: M.A. ECTS: 60 Leistungspunkte, 4 Semester Gesamtkosten: 5800 Euro	Form: Fernstudium Vor: 2 A. (240 ECTS), 1 Jahr Berufserfahrung <b>Modulare Belegung:</b> Ja <b>Mikrozertifikate:</b> Ja <b>Online:</b> Blended Learning (panemie bedingt: aktuell online)		<b>Pflichtmodule:</b> Europäische Integration Forschungs- und Wissenschaftssoziologie Forschungs- und Hochschulpolitik und -recht im Mehrebenenkontext (EU, Bund und Länder) Vertragsgestaltung von europäischen und nationalen Forschungspartnern Professionalität in der Gestaltung von Organisationen in einem sich wandelnden Wissenschaftssystem	
<b>Schul- und Bildungsmanagement</b> Universität Potsdam	Seit: 2017 Abschluss: M.A. ECTS: 60 Leistungspunkte, 3 Semester Gesamtkosten: 4050 Euro	Form: Fernstudium Vor: Masterabschluss, 3 Jahre Berufserfahrung <b>Modulare Belegung:</b> Ja <b>Mikrozertifikate:</b> Nein <b>Online:</b> Nein, Präsenz	<b>Pflichtmodule:</b> Bildungs- und Qualitätsmanagement Ressourcen- und Personalmanagement Management und Führung Belohnen und Change Management	<b>Pflichtmodule:</b> Rechtliche und bildungspolitische Grundlagen	
<b>Hochschul- und Wissenschaftsmanagement</b> WHU Woblerburg/LE gGmbH, Münster	Seit: 2017 Abschluss: M.A. ECTS: 90 Leistungspunkte, 4 Semester Gesamtkosten: 11.480 Euro	Form: Fernstudium Vor: wirtschaftswissenschaftl. B.A. (180/240 Leistungspunkte), 1 Jahr Berufserfahrung <b>Modulare Belegung:</b> Ja <b>Mikrozertifikate:</b> Ja <b>Online:</b> Nein, Booklernen mit Präsenz	<b>Pflichtmodule:</b> Personal und Organisation Finanzen und Controlling Strategisches Management  <b>Wahlfachmodule:</b> Evaluation und Qualitätsmanagement Wissensmanagement Innovationsmanagement	<b>Pflichtmodule:</b> Grundlagen des Wissenschafts- und Hochschulsystems I - Externe Perspektive Grundlagen des Wissenschafts- und Hochschulsystems II - Rechtliche Rahmenbedingungen  <b>Wahlfachmodule:</b> Netzwerkmanagement und Fundraising Wissenschaftsplanung	<b>Pflichtmodule:</b> Kommunikationsmanagement Führung  <b>Wahlfachmodule:</b> Talentmanagement Innovationsmanagement
<b>Wissenschaftsmanagement mit Vertiefung in Wissenschaftsmarketing</b> Technische Universität Berlin	Seit: Wintersemester 2018/19 (Wissenschaftsmarketing seit 2020) Abschluss: M.Sc. ECTS: 90 Leistungspunkte, 4 Semester Gesamtkosten: 11.780 Euro	Form: Fernstudium Vor: 1 Jahr Berufserfahrung und B.A. <b>Modulare Belegung:</b> Ja <b>Mikrozertifikate:</b> Ja <b>Online:</b> Blended Learning (aktuell pandemie bedingt: aktuell komplett online)	<b>Pflichtmodule:</b> Finanzen und Controlling Projektmanagement <b>Vertiefungsmodule</b> <b>Wissenschaftsmarketing:</b> Recht und Vertriebsmanagement Personal und Organisation Evaluation und Qualitätsmanagement	<b>Pflichtmodule:</b> Struktur des Wissenschaftssystems	<b>Pflichtmodule:</b> Strategie und Führung in der Wissenschaft <b>Vertiefungsmodule</b> <b>Wissenschaftsmarketing:</b> Change Management Vertriebsmanagement <b>Wissenschaftsmarketing:</b> Innovationsmanagement Marketing Public Affairs Wissenschaftsbranchenmarketing/Scientific Events

Tabelle 7.3: Angebote von Weiterbildungsstudiengängen in Deutschland<sup>56</sup> (Stand 2022). Quelle: BMBF (2022).

<sup>56</sup> Eine Übersicht und Kurzbeschreibung aller grundständigen und weiterbildenden Studiengänge im Wissenschafts- und Bildungsmanagement finden sich auf der Seite [www.wiho-forschung.de](http://www.wiho-forschung.de).

Die Studienangebote lassen sich inhaltlich grob in drei Gruppen einteilen:

- **A. Studiengänge mit einem Fokus auf die Vermittlung von betriebswirtschaftlichem und Managementwissen** sowie Wissen zum Hochschul- und Wissenschaftssystem mit Ausrichtung auf ein breites Einsatzgebiet an verschiedenen Schnittstellen des gesamten Feldes
- **B. Studiengänge mit einem Fokus auf spezifische Tätigkeitsbereiche** des Wissenschaftsmanagements, zum Beispiel Lehr- und Lernplanung, Didaktik oder Wissenschaftsmarketing
- **C. Studiengänge zum Thema Bildungsmanagement**, die auf Tätigkeiten in verschiedenen Bildungseinrichtungen vorbereiten, unter anderem in Hochschul- und Wissenschaftseinrichtungen

Schaut man sich das Gründungsjahr der Studiengänge an, fällt auf, dass die ältesten Studienangebote – entstanden vor 2010 – alle der ersten Gruppe angehören. Anscheinend war der Bedarf an Managementwissen für die Wissenschaftsmanager:innen zu Beginn der Entwicklung am stärksten, was sich auch mit der zunehmenden Managerialisierung der Hochschulen und entsprechendem Wissensbedarf erklären lässt. Mit der Ausdifferenzierung des Feldes und der Ausweitung des Managementgedankens auch auf andere Bildungseinrichtungen kamen dann Angebote für spezifische Tätigkeitsbereiche sowie Bildungseinrichtungen im Allgemeinen dazu.

Weiterbildungsstudiengänge im Wissenschaftsmanagement sind in der Regel berufsbegleitend und richten sich an Personen mit Studienabschluss und mind. 1 bis max. 3 Jahre Berufserfahrung. Diese in der Regel vorausgesetzte Berufserfahrung erschwert den Einstieg ins Wissenschaftsmanagement durch die Absolvierung eines Weiterbildungsstudienganges – wobei davon auszugehen ist, dass auch Berufsjahre in der Wissenschaft z.B. als Projektmitarbeiter anerkannt werden.

Die Studiengebühren für ein Weiterbildungsstudium schwanken für das gesamte Studium zwischen 4.000 Euro und 12.000 Euro – wobei die Länge beziehungsweise die zu erreichenden Credit Points die Höhe der Studiengebühren beeinflussen (Tab. 7.3). Einige Studiengänge bieten zudem die Möglichkeit, nur einzelne Module zu belegen und Mikrozertifikate hierfür zu erlangen, während andere Studiengänge nur in der Kohorte und als gesamtes Curriculum belegt werden können.

Die häufigste Studienform ist das Blended Learning: Phasen des individuellen Lernens mithilfe von online bereitgestellten Materialien werden mit Blockveranstaltungen – in der Regel am Wochenende – kombiniert und ermöglichen den berufstätigen Studierenden ein flexibles Studium.

Die Akzeptanz und der Wunsch nach virtuellem und damit ortsunabhängigem Lernen haben durch die Corona Pandemie deutlich zugenommen. Tatsächlich zeigt ein Vergleich der Ergebnisse von Survey 1 und Survey 2, dass die Weiterbildungsteilnahmen während der Corona Pandemie deutlich zugenommen haben (Abb. 7.4). Im Transferworkshop zu den Studiengängen im Wissenschaftsmanagement wurde dieses Ergebnis von den teilnehmenden Studiengangsleitungen und -koordinatoren bestätigt. Sie sprachen von einer Verdopplung des Angebots und berichteten exemplarisch von einer erhöhten Anzahl von Teilnehmenden aus dem Ausland.

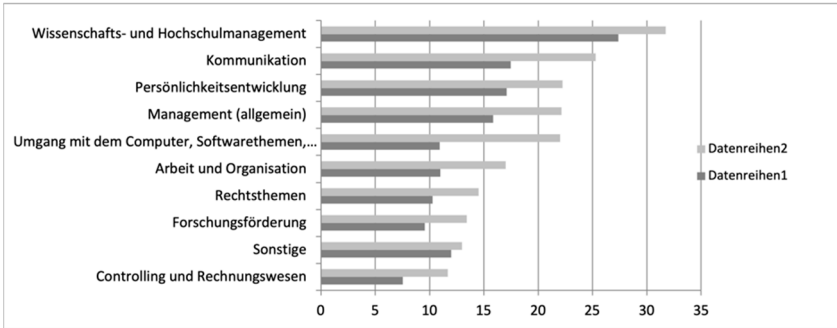


Abbildung 7.4: Weiterbildungsteilnahmen. Quelle: KaWuM-Survey 1 und 2: In welchen Bereichen/Themen haben Sie sich in den letzten 12 Monaten gezielt weitergebildet?

#### Faktencheck:

Weiterbildungsstudiengänge sind in der Regel kostenpflichtig und werden an rund zehn Hochschulen in Deutschland angeboten. Eine aktuelle Übersicht der angebotenen Studiengänge bietet [www.wiho-forschung.de](http://www.wiho-forschung.de)

Die Angebote unterscheiden sich in ihrer Schwerpunktsetzung, und es lassen sich grob drei Angebotsgruppen unterscheiden:

- Studiengänge mit einem betriebswirtschaftlichen Fokus
- Studiengänge mit dem Fokus auf einen bestimmten Tätigkeitsbereich
- Studiengänge mit dem Fokus Bildungsmanagement.

Da Berufserfahrung vorausgesetzt wird, sind die Angebote nur beschränkt für Einsteiger ins Wissenschaftsmanagement geeignet.

Die Coronapandemie hat das Angebot flexibilisiert. Reine Präsenzangebote wurden nun online angeboten. Dies hat bei einigen Studiengängen die Nachfrage steigen lassen.



## 7.6 Wer absolviert einen Weiterbildungsstudiengang im Wissenschaftsmanagement und warum?

Die Ergebnisse der Onlinebefragung (Survey 1) des KaWuM-Projekts zeigen, dass diejenigen Befragten, die angeben, einen Weiterbildungsstudiengang im Hochschul- und Wissenschaftsmanagement absolviert zu haben, überdurchschnittlich häufig männlich sind und besonders oft aus den Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften stammen. Allerdings scheint sich dieses Bild in der Realität nicht wiederzufinden. So berichten die Studiengangsleitungen und -koordinatoren im durchgeführten Transferworkshop, dass sie eher ein Übergewicht an Frauen im Studiengang haben. Eine mögliche Erklärung ist, dass häufiger Männer das Studium auch abschließen und Frauen nur einzelne Module besuchen oder dass die männlichen Absolventen häufiger an der Onlinebefragung teilgenommen haben.

Hinsichtlich der Vorbildung zeigt sich, dass knapp die Hälfte der befragte Absolventen eine überdurchschnittlich hohe Vorbildung (Promotion und Habilitation) mitbringen. Anscheinend wurde das Studium somit aus Interesse am Thema und den vermittelten Inhalten und nicht dem Wunsch nach Masterabschluss absolviert.

Die Analyse der leitfadengestützten, halbstrukturierten Fokusgruppengesprächen mit Studierenden der Wissenschaftsmanagement-Studiengänge in Speyer (N: 7), Oldenburg (N: 10) und Osnabrück (N: 7) zeigt, dass die Motivationen, sich für ein Weiterbildungsstudium zu entscheiden, heterogen sind, sich aber vier Gruppen von Gründen für die Aufnahme eines Weiterbildungsstudiengangs beobachten lassen:

### *Einstieg – Fachwissen und Kompetenzen für das WiMa erwerben*

Der spezifische Erwerb von Fachwissen in unterschiedlichsten Bereichen (unter anderem Betriebswirtschaftslehre, Finanzen, Qualitätsmanagement) ist ein wesentlicher Faktor, der Studierende aller Hochschulen zu einem Studium bewegte. Ebenfalls werden die schlechten Beschäftigungsverhältnisse und geringen Karrierechancen in der Wissenschaft genannt, außerdem der Misserfolg in Bewerbungsverfahren aufgrund fehlender Qualifikationen im Bereich Wissenschaftsmanagement. So beschreibt ein Weiterbildungsstudierender in der Fokusgruppe seine Situation wie folgt: „*ich werde jetzt gerade ab Dezember für zwei Jahre wieder befristet wissenschaftlicher Mitarbeiter an einem Lehrstuhl sein ...und deswegen war ich...an einer Art professioneller Ausbildung interessiert*“.

### *Aufstieg – Karriereförderung*

Ein starker Motivator für das Studium ist durchweg die Karriereförderung sowie die Aussicht auf beruflichen Aufstieg innerhalb einer Hochschule bzw. um die beruflichen Chancen bei einer Bewerbung an einer anderen Hochschule zu verbessern – wie das folgende Zitat einer Studierenden zeigt: „*Ich hatte sehr viele Bewerbungsgespräche und ich habe gemerkt, ich glaube, ich brauche noch etwas, womit ich noch mein Profil zuspitzen kann und noch ein bisschen das zusätzliche, was überzeugen kann*“. Geprägt von dem Wunsch nach Veränderung beziehungsweise

nach neuen beruflichen und/oder intellektuellen Herausforderungen: „[D]achte ich, Mensch, das kann doch jetzt echt nicht alles sein, was kannst du machen?“

#### *Festigung – das eigene Tun reflektieren*

Personen mit der Motivation der „Wissens-Festigung“ haben in der Regel schon eine hohe Jobposition mit Leitungs- und Führungsverantwortung und nehmen das Studium auf, um ihr eigenes Tun zu reflektieren. Das Studium wird somit durchweg als Möglichkeit gesehen, vertiefende Kenntnisse zu erlangen und Zusammenhänge besser nachvollziehen zu können. Teilweise bezieht sich das auf den Wunsch, die bereits im Beruf angeeigneten Kompetenzen mit theoretischem Wissen zu fundieren. „[A]lso, wenn schon, dann richtig, also dann auch wirklich wissenschaftlich fundiert.“

#### *Verbreiterung – aus der Spezialisierung hinaus entwickeln*

Andere Studierende berichten, dass sie in einem bestimmten Bereich des Wissensmanagements tätig sind und dort vielfältige Erfahrungen gesammelt haben und sich von einem Weiterbildungsstudium allgemeinere Einblicke in das Wissensmanagement erhoffen. So wollte ein Studierender, „*verschiedene Kenntnisse und andere Bereiche des Hochschulmanagements, die ich nicht kannte, ein bisschen näher kennenzulernen.*“ Auch im Survey betont ein:e Absolvent:in im Kommentar den Systemblick: „*Unabhängig von konkretem Wissen, Zugang zu Netzwerken etc. hat das nebenberufliche Studium auch für einen Blick auf das ganze System gesorgt.*“

Diese vier Gründe finden sich auch in den Ergebnissen der Onlinebefragung in Abb. 7.5.



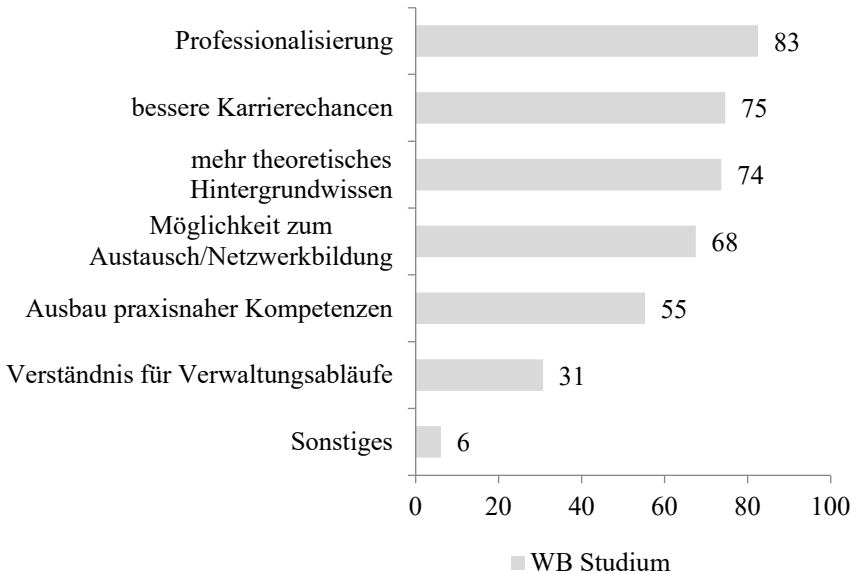


Abbildung 7.5: Gründe für die Teilnahme an einem Weiterbildungsstudiengang. Quelle: KaWuM-Survey 1- WB20: Was sind die Gründe dafür, dass Sie sich für einen Weiterbildungsstudiengang im Bereich Wissenschafts- oder Bildungsmanagement entschieden haben? (Mehrfachnennungen möglich); Anmerkung: N=114

**Faktencheck:**

Es lassen sich vier Gründe für die Aufnahme eines Weiterbildungsstudiengangs beobachten: Einstieg ins WiMa – beruflicher Aufstieg – Reflektion des eigenen Tuns sowie Verbreiterung von Spezialwissen.

Austausch und Networking sind für Weiterbildungsstudiengänge eher nachrangige Motivationsgründe – dafür steht hier die Verbesserung der Karrierechancen im Vordergrund.



## 7.7 Was bringt ein Weiterbildungsstudium für die Karriere – Entfristung, Gehaltssteigerung, Leitungspositionen – und sonst?

Sowohl in den Fokusgruppengesprächen mit Studierenden als auch in den qualitativen Interviews mit Absolventinnen und Absolventen eines Weiterbildungsstudiums wird deutlich, dass der persönliche Nutzen durch die erlernten Inhalte, aber vor allem auch durch die entstandenen Netzwerke und Kontakte, durchweg als sehr hoch eingeschätzt wird. Dies formuliert ein Mitglied des Netzwerks Wissenschaftsmanagement folgendermaßen:

*„Also was mir sehr geholfen hat, ist natürlich das Weiterbildungsstudium Wissenschaftsmanagement, weil es so ein bisschen die Dinge klarer gerückt hat. Ich fühlte mich dadurch an vielen Punkten deutlich sicherer in dem, was ich tue und verrete, und habe bestimmt viele Dinge danach auch etwas anders gemacht, als ich sie vorher gemacht habe. Und konnte natürlich auf viel mehr Erfahrungen anderer oder theoretische Erfahrungen zurückgreifend sagen, so ist das jetzt.“ (NWM10) und bezeichnet es als „einfach nur genial“.*

In der Online-Befragung bestätigt sich hingegen die Erfüllung eines der primären Motivationsfaktoren „Verbesserung der Karrierechancen“. Die Mehrheit der befragten Absolventinnen und Absolventen (85%) stuft das Studium als (sehr) relevant für den Karriereweg ein. Nur 5 Prozent stufen es als nicht relevant ein. (vgl. Abb. 7.6).

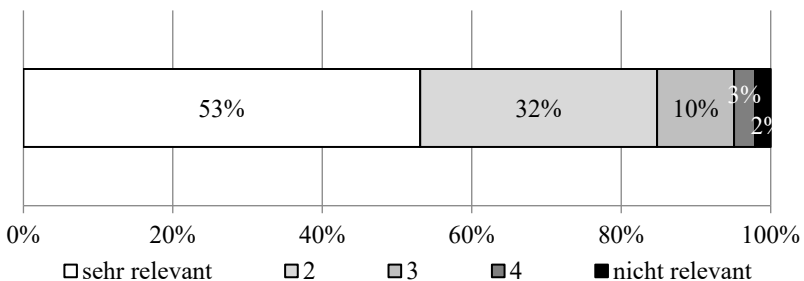


Abbildung 7.6: Relevanz des Weiterbildungsstudiums für den Karriereweg. Quelle: KaWuM-Survey 1- WB26\_04: Bitte bewerten Sie die Relevanz Ihrer Weiterbildung für Ihren bisherigen Karriereweg. Anmerkung: N=145. Anmerkung: N=1300.

Die Ergebnisse der Onlinebefragung scheinen diese individuelle Einschätzung zu bestätigen. Mit 44% haben deutlich mehr Absolventen eines Weiterbildungsstudiengangs eine Leitungs-/Vorgesetztenfunktion und auch in der Gehaltsstufe zeigen sich Unterschiede: Die befragten Absolventen erreichen häufiger die Gehaltsstufe TVL 15 und höher.

Neben diesen messbaren Karrierevorteilen nennen Studierende der Weiterbildungsstudiengänge weitere Vorteile.<sup>57</sup> Sie heben vor allem die gelungene Verbindung von Theorie und Praxis hervor, wie eine Bemerkung veranschaulicht: „[D]iese Form von Einübung einer Urteilskraft hinsichtlich der praktischen Probleme, mit denen man später dann zu tun hat, und der Herausforderung[en], das finde ich in diesem Studium sehr wichtig.“

Durch das Studium hätten sie zudem an Selbstbewusstsein gewonnen und ein anderes „Standing“ im Job. Dies erklären die befragten Studierenden mit dem Aufbau theoretischen Wissens und dem Herausarbeiten von Zusammenhängen sowie einem erhöhten Systemverständnis. Neben dem Zugewinn von fachlichen Kompetenzen wird auch von einer Erhöhung des Selbstreflexionsvermögen und der Kommunikationskompetenz berichtet. Ein weiterer Faktor, der positiv betrachtet wird, ist die Möglichkeit, sich mit Peers auszutauschen und das eigene Netzwerk zu vergrößern. Abb. 7.7 stellt die genannten Outputs eines Weiterbildungsstudiengangs in einer Codewolke dar.



Abbildung 7.7: Codewolke „Welche Kompetenzen haben Sie in Ihrem weiterbildenden Master bereits erworben oder von welchen erwarten Sie, dass Sie diese noch erwerben werden?“ Quelle: KaWuM-Zentral: Fokusgruppengespräche mit Studierenden der Masterstudiengänge in Oldenburg, Osnabrück und Speyer.

Anmerkung: N=24.

<sup>57</sup> Nachfolgend werden Ergebnisse der Fokusgruppengespräche zusammenfassend dargestellt (KaWuM-Zentral).

Ein Mitglied des Netzwerks Wissenschaftsmanagement beschreibt das Weiterbildungsstudium als eine Art „Booster“ für die eigenen Karriere: *„Nach diesem Studium, das ging dann sehr schnell mit den Vorstellungsgesprächen. Also während ich vorher eben gar nicht so viele hatte, sobald xy darauf stand, auf meinem Lebenslauf, ging das deutlich schneller. Ich glaube, ich hatte vier oder fünf Bewerbungsgespräche und zwei Jobangebote nachher und habe dann eben eins genommen, was mir passender erschien.“* (NWM16)

#### **Faktencheck:**

Das Weiterbildungsstudium wird als hoch relevant für die Karriere eingeschätzt – im Gegensatz zu einzelnen Weiterbildungen. Es lassen sich signifikante Unterschiede zwischen Absolvent:innen und Nicht-Absolvent:innen hinsichtlich Befristung, Leitungsposition und Gehalt beobachten.

Ein Weiterbildungsstudiengang steigert nicht nur die fachlichen Kompetenzen, sondern auch die Reflektionsfähigkeit, das Selbstbewusstsein und die Kommunikationsfähigkeit.

Der Gewinn durch den gegenseitigen Austausch und das gewonnene Netzwerk wird als sehr relevant eingeschätzt.



## **7.8 Warum entscheiden sich trotzdem viele gegen ein Weiterbildungsstudium?**

Wie die vorhergehenden Fragen zeigen, wird dem Studium offenbar eine karriereförderliche Wirkung zugeschrieben. Die Onlinebefragung belegt, dass Absolventen eines Weiterbildungsstudiengangs häufiger eine Leitungs-/Vorgesetztenfunktion haben sowie in einer höheren Gehaltsstufe sind. Trotz dieser Karrierevorteile haben fast 90% der Befragten kein Weiterbildungsstudium absolviert.

Warum ist dies so – wenn doch die karriereförderlichen Effekte so deutlich nachweisbar sind? Die Ergebnisse von KaWuM-Survey 1 zeigen, dass fast die Hälfte der Befragten sich ausreichend qualifiziert fühlen und somit keinen Qualifikationsbedarf sehen. Interessant sind somit die anderen Gründe, welche trotz eines möglichen Qualifikationsbedarfs dazu führen, dass Interessenten an einem Studiengang diesen nicht aufnehmen. Die zentralen Gründe scheinen der hierfür nötige Zeitbedarf zu sein, welcher für die Belegung von Modulen parallel zu beruflichen und u.U. familiären Verpflichtungen aufzubringen ist sowie die Kosten für die Studiengänge – die wie schon dargestellt häufig zumindest in Teilen oder in Gänze von den Teilnehmenden selbst getragen werden müssen. Ein weiterer Grund ist die Präsenzpflicht bzw. der Hinweis auf die geographische Lage der Angebote – ein

Grund, der den notwendigen Zeitbedarf unterstreicht (Abb. 7.8). Der folgende Kommentar fasst die Gründe für einen fehlenden Abschluss sehr gut zusammen:

*„Ich habe bereits einige Module eines Weiterbildungsstudiengangs im Bereich Bildungsmanagement absolviert, aber keinen Master-Abschluss erlangt. Die Kosten für die Studiengänge bzw. einzelne Module sind sehr hoch und meine Uni unterstützt mich hierin nicht finanziell. Grundsätzlich bin ich aber sehr interessiert an Weiterbildungsmöglichkeiten in diesem Bereich.“ (WB28)*

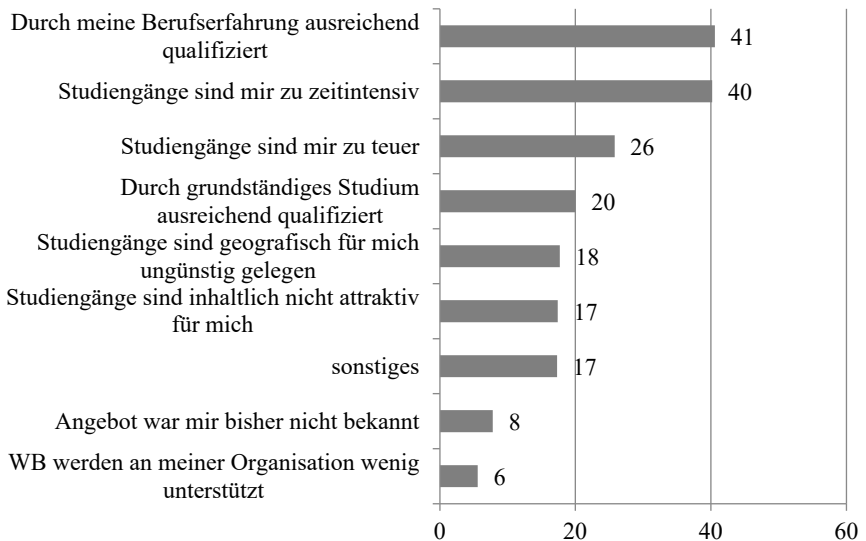


Abbildung 7.8: Gründe gegen WB-Studiengang (Prozent). Quelle: KaWuM-Survey 1- WB23: Was sind die Gründe dafür, dass Sie bisher keinen Weiterbildungsstudiengang im Bereich Wissenschafts- und Hochschulmanagement in Betracht gezogen haben? (Mehrfachantworten möglich) Anmerkungen: N=1089.

Die hohen notwendigen finanziellen und zeitlichen Ressourcen wurden auch in den Fokusgruppengesprächen mit aktuell Studierenden thematisiert. So wird ein Teil der Studierenden durch den Arbeitgeber weder finanziell noch zeitlich unterstützt, sondern muss den Studiengang privat finanzieren und in der Freizeit zusätzlich zu einer Vollzeitstelle organisieren. Eine betroffene Studierende macht ihrem Unmut über diese Situation Luft:

*„Es ist kein Spaß in dieser Kombination. [...] Ich finde es zum Teil eine Frechheit von den deutschen Hochschulen und als Arbeitgeber,*

*„dass es fast null Personalentwicklung gibt, aber extrem hohe Anforderungen, was man denn alles können soll.“ (HSITN06)*

**Lessons Learnt für die Studiengangsentwicklung im Wissenschaftsmanagement:**

(Auszug aus dem Lessons Learnt Paper Nr. 4<sup>58</sup> des KaWuM-Projekts)

1. Generische Kompetenzen sollten bei den Kompetenzziele und Curricula der Studiengänge für Wissenschaftsmanagement genauso eine Rolle wie die fachlichen Kompetenzen spielen.
2. Die Angebote der Studiengänge sollten nach Karrierephasen differenziert werden. Die aktuell dominierenden berufs begleitenden Masterstudiengänge holen vor allem die mittlere Gruppe der Aufsteiger:innen ab und verbreitern deren Karrieremöglichkeiten.
3. Es sollte ein Studienangebot für Karrieren in der Verwaltung geschaffen werden. Das Studienangebot sollte eine Auseinandersetzung mit dem Rollenverständnis einer modernen Verwaltung enthalten, welche die Logiken des Wissenschaftsmanagements integriert.
4. Die Vielfalt der Vermittlungsformen sollte bewahrt und ausgebaut werden. Die Vielfalt ermöglicht, dass die an WiMa-Studiengängen Interessierten das Passende für ihre jeweiligen Bedürfnisse finden. Die Vielfalt der existierenden Angebote sollte bewahrt bleiben und moderne und flexible Arten der Vermittlung angeboten werden.
5. Die Studienorganisation muss mehr sein als nur Curriculumgestaltung, sie sollte genauso die Gestaltung des Community Building und entsprechende Services einschließen. Dazu gehört auch eine intensive Alumniarbeit. Austausch und Networking sollte ein fester Bestandteil des Curriculums sein sowie in extra-curricularen Angeboten gefördert werden.
6. Die anbietenden Hochschulen sollten Coopetition statt nur Wettbewerb praktizieren. Einerseits sollten sie ihre Differenzierung stärker und deutlicher vorantreiben – andererseits sollten die Studiengangsanbieter auf mehreren Feldern zusammenarbeiten und Strukturen für die Kooperation schaffen. Denkbar wäre eine gemeinsame Arbeitsgruppe wie in den Anfangszeiten ihrer Entwicklung.
7. Die nachgewiesenen positiven Effekte eines Weiterbildungsstudiengangs führten zur Diskussion eines verpflichtenden Zertifikats für den Einstieg in die „Welt des Wissenschaftsmanagements“ als künftige Mindestqualifikation auch für Nachwuchswissenschaftler:innen, die im Berufsfeld Wissenschaftsmanagement reüssieren wollen.

<sup>58</sup> Lessons Learnt Paper Studiengänge im Wissenschaftsmanagement: [https://kawum-online.de/wp-content/uploads/2022/09/LLP\\_TW4\\_Curriculumsentwicklung\\_FIN09-1.pdf](https://kawum-online.de/wp-content/uploads/2022/09/LLP_TW4_Curriculumsentwicklung_FIN09-1.pdf)

Viele Befragte äußern in den Kommentaren sowie in den Interviews den Wunsch nach kürzeren und flexibleren Angeboten (vgl. ähnlich Dauchert et al. 2017, S. 51). Weiterbildungsstudiengänge werden oft als zu zeit- und kostenintensiv betrachtet. Modularisierung und digitale Angebote würden eine Teilnahme auch in familien- und arbeitsintensiven Phasen ermöglichen, wie ein Zitat aus den offenen Survey-Antworten zum Thema Weiterbildungsstudium Wissenschaftsmanagement zeigt: „Ich würde das sehr gerne machen, aber der Aufwand durch Reisen ist bei den aktuellen Angeboten derart hoch, dass er mir unvereinbar scheint mit Beruf und Familie. Ich wäre daher für ein Studium mit großem Anteil an Fern-/Selbststudium. Gäbe es ein solches im Bereich Wissenschaftsmanagement, würde ich sofort teilnehmen.“ (WB28) Der Digitalisierungsschub in Folge der Corona-Pandemie und das dadurch entstandene Angebot von Onlinetagungen und Weiterbildungskursen hat hinsichtlich dieses Bedarfs sicherlich einiges in Bewegung gesetzt, woran sich ggf. anknüpfen ließe. So zeigten Daten aus einer Sonderbefragung des NEPS vom Mai 2020, dass 18% der Erwachsenen im Alter von 34 bis 76 Jahren während der ersten Phase der Pandemie (März bis Mai 2020) Lernangebote im Internet oder über Apps genutzt haben, um dazuzulernen (Ehlert 2021, S. 127).

#### **Faktencheck:**

Neben einem nicht vorhandenen Qualifikationsdefizit – sprechen die notwendigen zeitlichen und finanziellen Ressourcen gegen die Aufnahme eines Weiterbildungsstudiums.

Es besteht der Wunsch nach kürzeren und flexibleren (Online-) Angeboten

Während der Corona Pandemie ist die Weiterbildungsbereitschaft gestiegen.



## **7.9 Zusammenfassung**

Wissenschaftsmanager:innen sind sehr weiterbildungsaffin. Auch wenn sie durchschnittlich nicht mehr Zeit aufbringen für Weiterbildungen, tun sie dieses im Vergleich häufiger als andere Akademiker:innen und tun dies in der Mehrheit aus Eigenmotivation. Nur ein Drittel der Befragten berichtet, dass die Initiative von dem:der Arbeitgeber:in oder Vorgesetzte:n ausging. Gleichzeitig sind Weiterbildungsmaßnahmen somit in der Regel nicht Teil einer gezielten Personalentwicklung der Organisation.

Die Relevanz von Weiterbildungen für den Karriereweg wird allerdings nicht sehr hoch bewertet – mit Ausnahme der Absolvierung eines Weiterbildungsstudiengangs. Differenziert nach Weiterbildungsart wird der höchste Impact dem Learning-on-the-job zugesprochen.

Weiterbildungsangebote für das Wissenschaftsmanagement umfassen zahlreiche Themen wie Managementskills, Hochschulthemen aber auch Soft Skills wie

Kommunikation und Persönlichkeitsentwicklung. Neben dem Erwerb von Fach- und Softskills steht aber auch der Peer-to-Peer Austausch sowie das Networking im Vordergrund. Weiterbildungen und insbesondere Weiterbildungsstudiengänge im Wissenschaftsmanagement sind in der Regel kostenpflichtig – die Mehrheit der Befragten berichtet aber, dass sie zeitlich oder finanziell von ihrem/ihrer Arbeitgeber:in unterstützt wurden.

Das komplexeste Weiterbildungsangebot im Wissenschaftsmanagement bieten die rund zehn deutschen Weiterbildungsstudiengänge. Die Angebote differenzieren sich in ihren Schwerpunkten, in der Regel wird aber Berufserfahrung vorausgesetzt, so dass die Angebote nicht i.e.S. für einen Einstieg ins Wissenschaftsmanagement geeignet sind. Der zeitliche und finanzielle Aufwand scheint sich allerdings zu lohnen, die Relevanz für den Karriereweg wird als sehr hoch eingeschätzt und Absolvent:innen von Weiterbildungsstudiengängen haben häufiger Leitungsposition, unbefristete Stellen und verdienen mehr.

Die Corona Pandemie hat gezeigt, auf welche Weise Weiterbildungen und ganze Studiengänge auch ortsunabhängig und zeitlich flexible durchgeführt werden können, eine Form des Angebots, dass mehrere Befragte begrüßen würden – wie Kommentare und Hinweise zu dem zeitlichen Aufwand für Reisen und Präsenzzeiten eines Weiterbildungsstudiums belegen. Es bleibt abzuwarten, wie sich die Angebote nach Aufhebung der Pandemiemaßnahmen zukünftig entwickeln werden.

## Literaturverzeichnis

- Bilger, F./Behringer, F./Kuper, H./Schrader, J. (Hg.) (2017): Weiterbildungsverhalten in Deutschland 2016 – Ergebnisse des Adult Education Survey (AES). DOI: 10.3278/85/0016w
- BMBF (2022): Webseite Wissenschafts- und Hochschulforschung, [https://www.wihoforschung.de/wihoforschung/de/studiengaenge/studiengaenge-im-inland/studiengaenge-im-inland\\_node.html](https://www.wihoforschung.de/wihoforschung/de/studiengaenge/studiengaenge-im-inland/studiengaenge-im-inland_node.html) (13.08.2022).
- Dewe, B./Ferchhoff, W./Radtke, F.-O. (1992): Das „Professionswissen“ von Pädagogen. Ein wissenschaftstheoretischer Rekonstruktionsversuch. In: Dewe, B./Ferchhoff, W./Radtke, F.-O. (Hg.): Erziehen als Profession. Zur Logik professionellen Handelns in pädagogischen Feldern. Opladen: Leske u. Budrich, S. 70-91.
- Ehlert, M. (2021): Weiterbildung. In: Statistisches Bundesamt (Destatis)/Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB)/Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BiB) (Hg.): Datenreport 2021 – Ein Sozialbericht für die Bundesrepublik Deutschland. Bonn: Lemmens, S. 121-127.
- Fedrowitz, J./Leichsenring, H./von Stuckrad, T. (2014): Professionalisierung ohne Profession? Ergebnisbericht: Fakultätsmanagement-Befragung 2013. CHE-Arbeitspapier 175, Gütersloh. Download: [https://www.che.de/download/che\\_ap\\_175\\_fakultaetsmanagement\\_2013-pdf/](https://www.che.de/download/che_ap_175_fakultaetsmanagement_2013-pdf/) (13.08.2020).
- Höhle, E./Janson, K./Rathke, J. (2021): Weiterbildung: ein Karriere-Booster?! DUZ Wissenschaft & Management 8, S. 46-60.



- Höhle, E./Janson, K./Ziegele, F. (2021): Was Netzwerke bedeuten. *DUZ Wissenschaft & Management*, 2, S. 18-24. Online unter: <https://www.duz.de/beitrag!/id/999/was-netzwerke-bedeuten>
- Janson, K./Höhle, E./Rathke, J./Krempkow, R. (2021): Weiterbildung unter der Lupe: ein sehr weites Feld. *DUZ Wissenschaft & Management* 6, S. 32-43.
- Janson, K./Ziegele, F. (2022): Ergebniszusammenfassung des Transferworkshops „Curriculumsentwicklung“ 4. Lessons Learnt Paper des KaWuM-Projektes.
- Janson, K./Ziegele, F. (2021): Ins Netz gegangen. *DUZ Wissenschaft & Management*, 2, S. 25-28.
- Janson, K./Ziegele, F. (2020): Netzwerke im Wissenschafts- und Hochschulmanagement. 1. Lessons Learnt Paper des KaWuM-Projektes.
- Janson, K./Krempkow, R./Rathke, J. (2021): Berufswege und Weiterbildung im Wissenschaftsmanagement. Präsentation zur Online-Akademie des Netzwerkes Wissenschaftsmanagement e.V., 21.06.2020, Bremen, Berlin & Speyer.
- Kahlert, H. (2013): Riskante Karrieren. *Wissenschaftlicher Nachwuchs im Spiegel der Forschung (Wissenschaftskarrieren 1)*. Opladen u.a.: Budrich.
- Kehm, B. M. (2007): Struktur und Problemfelder des Akkreditierungssystems in Deutschland. *Beiträge zur Hochschulforschung* 2, S. 78-97.
- Meyer, K./Walber, M./Jütte, W. (2019): Weiterbildungsstudiengänge als Formate der interaktionalen Professionalisierung. Eine empirische Beobachtung. *Zeitschrift Hochschule und Weiterbildung (ZHWB)* 1, S. 30-39.
- Rathke, J./Janson, K./Krempkow, R./Höhle, E. (2021): Raus aus den Kinderschuhen – Personalentwicklung im Wissenschaftsmanagement. *DUZ Wissenschaft & Management* 10, S. 34-42.
- Rathke, J./Harris-Huermert, S./Hoelscher, M. (2020): Wissenschaftsmanagement in der Corona-Krise. *Hochschulmanagement* 16(2+3), S. 80-86.
- Schneijderberg, C./Hinzmann, M. (2013): Qualifikationen und Kompetenzen der Hochschulprofessionen. In: Kehm, B. et al. (Hg.): *Verwaltung war gestern. Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung von Studium und Lehre*. Frankfurt & New York: Campus, Kapitel 5.
- Webler, W.-D. (2021): Anmerkungen zur Struktur von Onboarding-Programmen für neu berufene Professor\*innen, zu Ursachen des Fernbleibens und zur Förderung der Teilnahmebereitschaft. *Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung* 16(1), S. 5-16.



## 8. Personalentwicklung im Wissenschafts- und Hochschulmanagement

*Julia Rathke & Kerstin Janson*

Unter „Personalentwicklung [sind] im Kern alle organisatorischen Maßnahmen zu verstehen, mit denen die Qualifikationen der Beschäftigten aktiv, weitgehend systematisch im Hinblick auf organisatorische wie individuelle Zielsetzungen ermittelt, erhalten, verändert und/oder Veränderungen angeregt werden.“ (Becker 2021, S. 440) In diesem Sinne scheint akademische Personalentwicklung – auch dank umfangreicher Netzwerkaktivitäten, wie z.B. UninetzPE, in den Hochschulen angekommen zu sein. Dennoch konstatiert Becker in Bezug auf Personalentwicklung an deutschen Hochschulen: „Es bleibt noch einiges zu tun“ (Becker 2021, S. 440). Zu einem ähnlichen Schluss kommt auch das KaWuM-Projekt mit Blick auf Personalentwicklung im Wissenschaftsmanagement.

Wie im vorangegangenen Kapitel über Weiterbildung im Wissenschaftsmanagement ausführlich dargestellt, waren insbesondere informelle Formen der Weiterbildung (Austausch mit anderen, Learning by doing, Netzwerkaktivitäten) sowie selbst initiierte, von den Arbeitgebern zwar unterstützte, nicht aber systematisch angebotene formale Weiterbildungsangebote (Zertifikate, weiterbildende Master usw.) für die Karrierewege heutiger Wissenschaftsmanager:innen wichtig (vgl. auch Höhle et al. 2021b; Janson et al. 2021). Eine systematische Personalentwicklung bzw. Laufbahnförderung dagegen hat in der eigenen Wahrnehmung bei den meisten heute etablierten Wissenschaftsmanager:innen kaum eine Rolle gespielt. Ein:e Transfermanager:in beschreibt den Stand der Personalentwicklung an deutschen Hochschulen als ein „ganz gemischtes Feld“, in dem es „immer mehr Einrichtungen [gibt], die sich auf den Weg dorthin machen und es [Personalentwicklung] auch immer gezielter einsetzen.“ Entsprechend formuliert ein:e Changemanager:in: „Personalentwicklung ist generell so ein Fach an den Hochschulen, was noch Entwicklungsbedarf hat, überhaupt Zielgruppen zu definieren und sich auch als Organisation zu verstehen, die nicht nur Stellen anbietet, wo Leute durchlaufen, sondern dass man auch selber strategisch Leute entwickelt für die eigene Organisation, ich glaube, das ist in den Kinderschuhen.“ Andererseits gäbe es eben, insbesondere im universitären Bereich, auch „Leuchttürme“, so ein:e Referent:in für wissenschaftliche Nachwuchsförderung. Dieses gemischte Feld soll hier näher dargestellt werden. Hier soll vor allem auf die Fragen eingegangen werden: Welche Rolle spielt Personalentwicklung im Wissenschafts- und Hochschulmanagement? Welche Kriterien muss eine die Qualität des Wissenschaftsmanagements fördernde Personalentwicklung erfüllen und wie kann sie sich sinnvoll weiterentwickeln?<sup>59</sup>

---

<sup>59</sup> Dieses Kapitel enthält Teile von Texten, die bereits vorher an anderer Stelle abgedruckt und veröffentlicht wurden (vgl. Rathke/Janson 2022 sowie Rathke et al. 2021).

### **Personalentwicklung im Wissenschaftsmanagement „ein gemischtes Feld“**

- Von einigen Befragten wird Personalentwicklung für Personal im Wissenschafts- und Hochschulmanagement nach wie vor als „Schwachgebiet“, „Stiefkind“ oder „in den Kinderschuhen“ bezeichnet.
- Andererseits wird von Best Practices und Leuchttürmen berichtet. Insbesondere die Universitäten und außeruniversitären Forschungseinrichtungen werden zunehmend in der Personalentwicklung aktiv. Best Practice Beispiele sind hier etwa Programme zur Professionalisierung im Management von Studium und Lehre, für Koordinator:innen und Referent:innen.



## **8.1 Stand der Personalentwicklung für das Wissenschaftsmanagement – eine Annäherung über die Weiterbildungsangebote**

Im KaWuM-Survey wurde zwar nicht explizit nach Personalentwicklungsmaßnahmen im Wissenschaftsmanagement gefragt, allerdings können interne Weiterbildungsangebote als Instrumente der Personalentwicklung an der Hochschule interpretiert werden. Hier wurde in Survey 1 erhoben, ob interne Weiterbildungsangebote in den letzten 12 Monaten genutzt wurden bzw. in den kommenden 12 Monaten geplant sind und wie die Befragten die Relevanz von internen Weiterbildungen für ihren bisherigen Karriereweg bewerten. Dabei zeigt sich, dass interne Weiterbildungen tatsächlich am häufigsten an Universitäten genannt werden und zudem mit zunehmender Größe der Hochschule häufiger genutzt wurden (vgl. Abbildung 8.1).

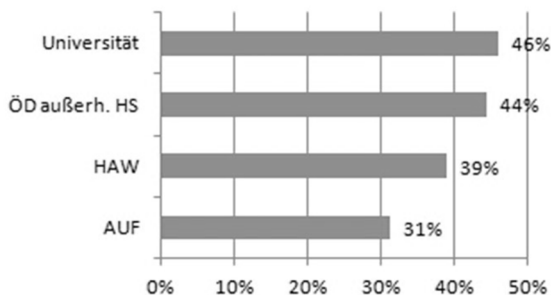


Abbildung 8.1: Teilnahme an einer internen Weiterbildung nach Institution KaWuM-Survey 1- WB05\_03 & AB59; N=1347.

Eine Homepageanalyse aller 89 Universitäten in Deutschland zeigt hingegen, dass auf 56 Homepages keinerlei Hinweise auf interne Weiterbildungsangebote für Wissenschaftsmanager:innen gefunden werden konnten (Tabelle 8.1). An 11 Universitäten gab es Weiterbildungsmöglichkeiten mit Zertifikat, von denen allerdings 7 nicht speziell für Wissenschaftsmanager:innen ausgeschrieben waren. Vielmehr richteten sie sich an Nachwuchswissenschaftler:innen, um ihnen „Wege ins Wissenschaftsmanagement“ aufzuzeigen. Insgesamt wurden auf 22 Homepages interne Weiterbildungsangebote für Wissenschaftsmanager:innen gefunden, wovon genau die Hälfte auch Zertifikatsangebote waren, so dass wir hier vermuten, dass es sich um die von den Interviewpartner:innen erwähnten „Leuchttürme“ handeln könnte.

<b>INTERNE WB-Angebote an dt. Universitäten</b>	<b>ohne Zertifikat</b>	<b>mit Zertifikat</b>
<b>nicht speziell für WiMa</b>	<b>56</b>	<b>11</b> 7: Nachw. Wiss. „Wege ins WiMa“ 4: Führung
<b>speziell für WiMa</b>	<b>11</b>	<b>11</b>

Tabelle 8.1: Dokumentenanalyse der Universitäts-Webseiten, N=89 – KaWuM TRANSFER; April 2021)

**Interne Weiterbildungsangebote als Indiz für Personalentwicklung:**

Interne Weiterbildungsangebote werden von Wissenschaftsmanager:innen vor allem an Universitäten und größeren Hochschulen genutzt – vermutlich da dort das Angebot entsprechend größer und vielfältiger ist.

Knapp ein Viertel aller deutschen Universitäten bieten spezielle Weiterbildungsangebote für Wissenschaftsmanager:innen – basierend auf einer Onlinerecherche auf den Webseiten der Universitäten.



## **8.2 Stand der Personalentwicklung für das Wissenschaftsmanagement: Wissenschaftsmanagement als Zielgruppe in den Personalentwicklungskonzepten deutscher Universitäten**

Seit der Einführung des Tenure-Track-Programms von Bund und Ländern 2017 hat der Großteil der 89 deutschen Universitäten in öffentlich-rechtlicher Trägerschaft ein Personalentwicklungskonzept. Allerdings war im Rahmen des Tenure-Track-Programms entsprechend des Fördergegenstandes nur die Vorstellung eines Konzepts für Wissenschaftler:innen verpflichtend. Andere Berufsgruppen konnten, mussten aber nicht im Personalentwicklungskonzept berücksichtigt werden. Um der Frage nachzugehen, inwiefern das Personal im Wissenschaftsmanagement in universitären Personalentwicklungskonzepten berücksichtigt wird, haben wir ergänzend zu den durchgeführten Experteninterviews eine Inhaltsanalyse der Personalentwicklungskonzepte deutscher Universitäten durchgeführt.

In einem ersten Schritt wurde eine Internetrecherche durchgeführt und nach Personalentwicklungskonzepten auf den Homepages der Einrichtungen gesucht. 40 Universitäten stellen ihre Personalentwicklungskonzepte zum Download frei zur Verfügung. In einem zweiten Schritt wurden diejenigen Hochschulen per E-Mail angeschrieben, die kein Personalentwicklungskonzept auf ihrer Homepage zum Download anboten. Weitere 12 Universitäten haben uns auf diese Nachfrage Personalentwicklungskonzepte für die inhaltsanalytische Auswertung zugesandt. Elf Universitäten bearbeiteten zu dieser Zeit ihr Personalentwicklungskonzept, boten aber an, dieses zur Verfügung zu stellen, sobald es fertig gestellt ist. Fünf Universitäten hatten ein umfangreiches Weiterbildungsangebot und ausgefeilte Personalentwicklungskonzepte, allerdings lagen diese nicht als analysierbares PDF-Dokument vor, sondern verteilt auf verschiedenen Unterhomepages der jeweiligen Hochschule. 18 Universitäten haben auf unsere Anfrage nicht reagiert bzw. ihr Personalentwicklungskonzept nicht weitergegeben.

So konnten insgesamt Personalentwicklungskonzepte von 52 Universitäten analysiert werden. In 42 Personalentwicklungskonzepten wird das Wissenschaftsmanagement als Zielgruppe der Personalentwicklung zumindest erwähnt. Hier finden sich neben dem Begriff „Wissenschaftsmanagement“ weitere Bezeichnungen wie Wissenschaftsmanager:innen, wissenschaftsunterstützendes Personal, Lehr-/Forschungsmanagement oder auch Wissenschaftsadministration. In zehn der von uns untersuchten Personalentwicklungskonzepte wird das Wissenschaftsmanagement nicht erwähnt. Die verschiedenen von uns vorgenommenen Codierungen und deren relative Häufigkeit kann grafisch der in Abbildung 8.2 wiedergegebenen Codewolke entnommen werden.



Abbildung 8.2: Codewolke Bezeichnung in den PE-Konzepten (N: 42 Personalentwicklungskonzepte deutscher Universitäten, in denen das Wissenschaftsmanagement adressiert wird).

Es wird deutlich, dass Wissenschaftsmanagement die mit Abstand häufigste Bezeichnung ist. 157-mal konnte der Begriff insgesamt in den verschiedenen Personalentwicklungskonzepten gefunden werden: In manchen Konzepten gab es sehr viele Nennungen, während in anderen das Wissenschaftsmanagement nur zwei Mal adressiert wird. Dabei sind die in Abbildung 8.2 dargestellten Bezeichnungen keine Alternativbezeichnungen, sondern zusätzliche bzw. verwandte Bezeichnungen: In keinem einzigen von uns analysierten Personalentwicklungskonzept findet sich eine alternative Bezeichnung ohne gleichzeitig (an anderer Stelle im Dokument) das Wort „Wissenschaftsmanagement“ zu nutzen.

In 15 der 42 Personalentwicklungskonzepte, die das Wissenschaftsmanagement als Zielgruppe explizit benennen, finden wir eine grafische Darstellung möglicher Karrierewege, die – neben einer Karriere in der Wissenschaft, der Hochschulverwaltung sowie außerhalb der Wissenschaft – explizit den Karriereweg „Wissenschaftsmanagement“ als alternative Möglichkeit aufzeigt. Zum Vergleich: es gibt nur ein PE-Konzept, das ein Karrierewegemodell *ohne* das Wissenschaftsmanagement enthält, alle anderen PE-Konzepte enthalten gar kein Karrierewegemodell. Mit anderen Worten: wenn Universitäten sich die Mühe machen, ein Karrierewegemodell grafisch darzulegen, wird die Gruppe der Wissenschaftsmanager:innen in der Mehrheit der Fälle explizit berücksichtigt. Dabei wählen die Hochschulen sehr unterschiedliche Darstellungsweisen (vgl. Abbildung 8.3). Ohne die Karrierewege Modelle aufgrund der kleinen Grafikgröße im Detail lesen zu können, ist vor allem die

unterschiedliche Verwendung von horizontalen Pfeilen auffällig, die eine Durchlässigkeit der unterschiedlichen Karriereoptionen, z.B. von der Wissenschaft ins Wissenschaftsmanagement und vice versa, symbolisieren. Während fünf PE-Konzepte säulenartige Karrierewege aufzeigen, bei denen man sich zu einem bestimmten Zeitpunkt für eine Karriereweg entscheidet, nutzen acht PE-Konzepte horizontale, vertikale und sogar verschlungene Pfeile, um die Vielfalt möglicher Karriereoptionen und -wege darzustellen.

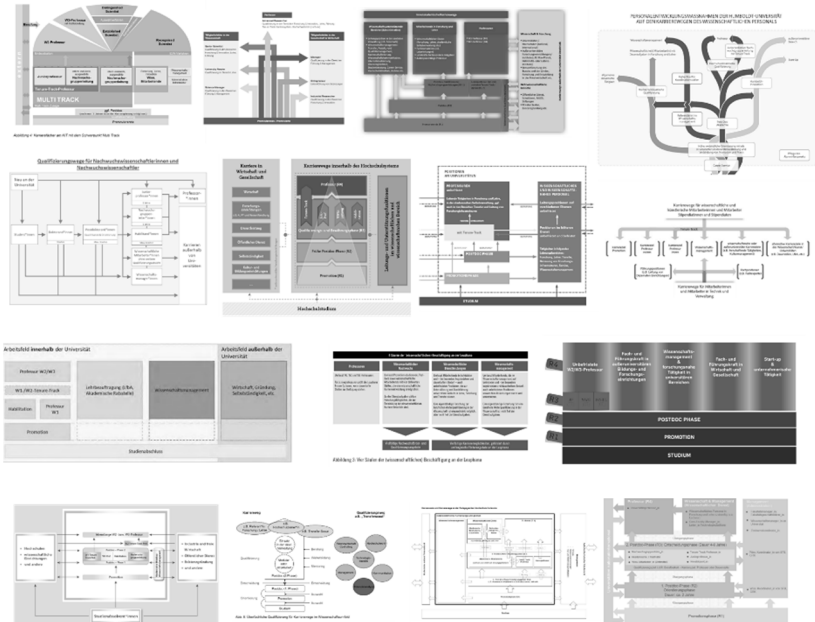


Abbildung 8.3: Karrierewege Modelle mit Wissenschaftsmanagement als Karriereoption in den Personalentwicklungskonzepten (N: 13)

Mit der Analyse der Personalentwicklungskonzepte deutscher Universitäten erhalten wir einen ersten Anhaltspunkt dafür, dass das Wissenschaftsmanagement als Zielgruppe in der Personalentwicklung an Hochschulen durchaus vorhanden ist und in einigen Personalentwicklungskonzepten auch bereits sehr detailliert adressiert wird.



### **Wissenschaftsmanagement als Zielgruppe in Personalentwicklungskonzepten:**

- In über 80% der untersuchten Personalentwicklungsmaßnahmen wurde das Wissenschaftsmanagement als Zielgruppe mindestens einmal erwähnt.
- Wissenschaftsmanagement hat sich als zentraler Begriff etabliert. Auch wenn zahlreiche andere alternative Begriffe gefunden werden konnten, wurden diese nur parallel und nicht anstatt dem Begriff Wissenschaftsmanagement genutzt.



## **8.3 Abschließende Bewertung der Personalentwicklung für das Wissenschafts- und Hochschulmanagement**

Das Bewusstsein für die Zielgruppe des Wissenschaftsmanagements scheint in einer Vielzahl von Hochschulen grundsätzlich vorhanden zu sein. In der Wahrnehmung der von uns befragten Wissenschaftsmanager:innen befindet sich die Personalentwicklung für das Wissenschaftsmanagement mit Ausnahme einiger „Leuchttürme“ (siehe z.B. Karrenberg 2015) allerdings noch in den „Kinderschuhen“. Deswegen wurden im Rahmen des KaWuM-Projekts ein Lessons Learnt Paper zur Weiterentwicklung der Personalentwicklung im Wissenschafts- und Hochschulmanagement verfasst (Janson/Ziegele 2021), aus dem hier einige Handlungsempfehlungen zusammenfassend dargestellt werden sollen:

*Empfehlung 1: Die am Wissenschaftsmanagement Interessierten bei ihren Motivationen abholen.*

Dem Wissenschaftsmanagement haftete lange das Klischee des Plan B als Alternative zur wissenschaftlichen Karriere an (vgl. Kapitel 4). Entsprechend geben nur 30% der Wissenschaftsmanager:innen in der KaWuM Onlinebefragung Wechselgründe an, die auf ein unfreiwilliges Ausscheiden aus der Wissenschaft schließen lassen – v.a. aufgrund eines auslaufenden Arbeitsvertrags. Dagegen nennt knapp die Hälfte die Attraktivität des Wissenschaftsmanagements als Grund für den Wechsel (vgl. Grafik „Gründe für die Aufnahme der aktuellen Beschäftigung“ in Kapitel 5; sowie ausführlich Band 2 zu den KaWuM-Ergebnissen).

Die Interviews mit Mitgliedern des Netzwerkes Wissenschaftsmanagement (NWM) bestätigen, dass die Motivation für die Tätigkeit im Wissenschaftsmanagement der Begeisterung für die Wissenschaft, den Gestaltungsfreiräumen, dem Interesse an Verwaltungsabläufen und institutionellen Zusammenhängen sowie der Passung der eigenen Kompetenzen zu den Stellenanforderungen entspringt. Auch wenn es zunächst kein gezielter Berufswunsch war, war die Entscheidung für das

Wissenschaftsmanagement letztlich eine bewusste: „Ich habe mir schon in der letzten Phase der Promotion Gedanken gemacht, [...] für mich halt auch wirklich eine gute Alternative zu finden zu diesem Karriereweg Professur und ein sehr attraktiver Weg war für mich im Wissenschaftsumfeld zu bleiben, aber in diesen wissenschaftsunterstützenden Bereich zu gehen“ (NWM29).

Trotz der häufig bewussten Entscheidung für eine Stelle im Wissenschaftsmanagement verlaufen die Wege in dieses Berufsfeld aber sehr heterogen und fast ausschließlich indirekt. Dies weist auf ein Informationsdefizit hin. Als zukünftige Arbeitgeber sollten Hochschulen die attraktiven Karriereoptionen im Wissenschaftsmanagement schon früh kommunizieren und den Weg ins Wissenschaftsmanagement als gleichwertige Karriere in der Wissenschafts- und Hochschulwelt darstellen. Neben den guten Beschäftigungsbedingungen, wie einer mit mehr als zwei Dritteln relativ hohen Entfristungsquote, sollten die Faktoren wie die Nähe zur Wissenschaft, die in der Regel hohe Eigenverantwortung und Freiheit in der täglichen Arbeit sowie die Vielfalt der Arbeitsthemen dargestellt werden (vgl. ausführlicher Kremmkow/Höhle 2021). Die Karriereoption „Management“ sollte sowohl bereits während des grundständigen Studiums als auch während der Promotionsphase, z.B. im Rahmen von Promotionsprogrammen, aufgezeigt werden.

### *Empfehlung 2: Onboarding: Wissenschafts- und Hochschulmanagement von Anfang an spezifisch begleiten*

Wissenschaftsmanager:innen bilden fachlich eine heterogene Gruppe. Das ursprüngliche Studienfach ist meist keine passgenaue Vorbereitung auf die Managementtätigkeit an Hochschulen oder Forschungseinrichtungen.

Wissenschaftsmanager:innen benötigen bei Berufsstart somit ein individuell gestaltetes Onboarding, das die unterschiedlichen Zugangs- bzw. Herkunftswege – aus der Wissenschaft, aus der Wirtschaft oder aus der Verwaltung – und die damit verbundenen vorhandenen und noch fehlenden Kompetenzen berücksichtigt. Das Onboarding sollte modular aufgebaut sein mit dem Ziel, die jeweils vorhandenen Kompetenzlücken zu schließen. So benötigt eine im Wissenschaftsmanagement tätige Person mit vorheriger Berufserfahrung in der Wirtschaft eher eine Weiterbildung zum deutschen Wissenschaftssystem oder zu spezifischen Aspekten des Managements von öffentlichen Institutionen als zu Formen des Controllings. Die Vielfalt an externen Anbietern (wie z.B. dem ZWM, dem CHE) oder die Belegung von Einzelmodulen im Rahmen von Weiterbildungsstudiengängen des Wissenschaftsmanagements (vgl. Höhle et al. 2021b) oder ggf. Angebote von kooperierenden Hochschulen können genutzt werden. Dies würde es auch kleineren Hochschulen erleichtern, das nötige breite Spektrum an Modulen anzubieten.

### *Empfehlung 3: Angebote für alle Karrierestufen im Hochschul- und Wissenschaftsmanagement*

Das Ergebnis des KaWuM-Survey zeigt eine hohe Weiterbildungsaffinität der Befragten. 97% haben in den letzten 12 Monaten eine Form der Weiterbildung absolviert (im deutschen Bevölkerungsschnitt sind dies 54%; Ehlert 2021). Das ist eine

enorme Chance für die Entwicklung der Profession Wissenschaftsmanagement: Weiterbildungsangebote stoßen auf eine hohe Bereitschaft, diese in Anspruch zu nehmen.

Die Diversität der Tätigkeiten im Wissenschaftsmanagement von der Studienberatung bis hin zum Fakultätsmanagement fordert spezifische Weiterbildungen nach Tätigkeits- und Anforderungsprofil. Zusätzlich profitieren die unterschiedlichen Gruppen aber auch von einem übergreifenden Wissensportfolio sowie dem gegenseitigen Austausch zwischen verschiedenen Beschäftigtengruppen. In den Interviews mit Dozent:innen von Weiterbildungsangeboten wird deshalb vorgeschlagen, Gruppen von Verwaltungspersonal und Wissenschaftsmanager:innen zu mischen.

Neben der Spezifität nach Tätigkeitsprofil unterscheiden sich die Weiterbildungsbedarfe nach Erfahrung und Karrierestufe. Der Weiterbildungsbedarf ändert sich mit steigender Berufserfahrung: Personen mit wenig Berufserfahrung benötigen eher formelle, grundlegende und strukturierte Weiterbildungen, während mit zunehmender Berufserfahrung die Nachfrage nach spezialisierten Weiterbildungen mit einem hohen Anteil informellen Austauschs zunehmen sollte. So beschreibt ein Befragter sich als dem „Netzwerk entwachsen“ und „Ich bin zu alt, also in souveränem Sinne, ich merke oft, Fragen, die ich dahabe, die können die Kolleginnen und Kollegen nicht mehr beantworten, weil, da weiß ich oft mehr“ (NWM07).

Auf Leitungsebene zeigen die Befragungen vor allem einen Weiterbildungsbedarf zum Thema Führung, in Form exklusiver Coachings oder mit Methoden des Peer Learning. Für Etablierte bedarf es anderer Angebote als für Einsteiger:innen. Insbesondere für erstere scheinen die existierenden Angebote nicht attraktiv genug.

Weiterbildungsangebote müssen dieser Diversität und den unterschiedlichen Ansprüchen der Karriere- und Erfahrungsstufen Rechnung tragen. Weiterbildung sollte nicht nur spezifische Angebote für verschiedene Tätigkeits- und Anforderungsprofile berücksichtigen, sondern insbesondere auch den Bedürfnissen verschiedener Karrierestufen entsprechen. Zur jeweils zu entwickelnden Kompetenz ist nach den passenden Formaten zu suchen, statt standardisierte Lösungen anzubieten. Angebote für Leitungspositionen müssen individuell und spezifisch sein. So sind Angebote für Führungskräfte sinnvoll, welche nicht nur Führungskompetenzen trainieren, sondern Führungskräfte auch in ihrer Führungsrolle begleiten und konkrete Erfahrungen der Beteiligten reflektieren. Mögliche Instrumente könnten hier Kollegiale Beratung, Coaching oder Mentoring sein. Auch die Netzwerke spielen hier als Anbieter eine wichtige Rolle, da sie ideale Bedingungen für Peer Learning und Mentoring gerade auch für die Zielgruppe der Etablierten und Führungskräfte bieten.

*Empfehlung 4: Interne und externe Weiterbildung ausbalancieren und für beide kollegialen Austausch und Netzwerken fördern*

Unterschiedliche Weiterbildungsformen werden in der Onlinebefragung hinsichtlich ihrer Relevanz für den Karriereweg unterschiedlich bewertet: So wird dem Learning-on-the-Job die höchste Relevanz zugesprochen, gefolgt von externen

Weiterbildungsangeboten und dem Besuch von Tagungen und Konferenzen. Interne Weiterbildungsangebote werden vergleichsweise kritisch bewertet. Weniger als die Hälfte (41%) stimmen der Aussage in (sehr) hohem Maße zu, dass diese relevant für den Karriereweg sind. Ein Nachteil bei internen Weiterbildungen kann die fehlende Anonymität sein. Es könne über Interna nicht ohne Rückschlüsse auf die betreffende Person gesprochen werden. Als ein weiterer Nachteil wird der Teilnehmendenkreis genannt, der unter Umständen weniger homogen ist als bei einer externen Veranstaltung: „Hochschulinterne Angebote sind meiner Erfahrung nach leider oft mit einem realen Teilnehmerkreis, der überhaupt nicht der eigentlich angesprochenen Zielgruppe entspricht (da sitzen dann Studenten und Doktoranden im ersten Jahr in einem Kurs zum Thema Führung für Menschen mit Führungserfahrung und Personalverantwortung!)“ (offene Antwort, Onlinesurvey). Gleichzeitig werden aber auch die Vorteile interner Weiterbildungen erkannt: „Bei einer internen Weiterbildung sind die Rahmenbedingungen ähnlicher/bekannter, so dass andere Fragen besprochen werden können (hochschulspezifisch etc.), zugleich erfolgt hierdurch ggf. eine Vernetzung untereinander“ (offene Antwort, Onlinesurvey). Interne Angebote haben den Vorteil, dass Organisationspezifika besser abgebildet werden und die Vernetzung unter Kolleg:innen und über Abteilungen hinweg verbessert wird.

Aus Weiterbildungen entstehende soziale Netzwerke und der Austausch mit Kolleg:innen spielen eine wichtige Rolle. In den offenen Kommentaren und Interviews wird die Bedeutung dieses Austausches für die Reflexion der eigenen Position, Problemlösung und Ideenentwicklung wiederholt genannt: „Ansprechpartner zu haben aus anderen Bereichen, mit denen ich in keinem anderen Arbeitsbereich interagiere, so dass wir da nicht irgendwelche komischen Konkurrenzsituationen haben oder so was und wirklich ganz offen über die Probleme sprechen können. Das ist für mich richtig gut“ (offene Antwort, Onlinesurvey). Insbesondere die Rolle der Netzwerke des Wissenschaftsmanagements wurde hinsichtlich der sozialen Vernetzung und des fachlichen Austausches gelobt.

Für die Personalentwicklung bedeutet dies, dass die Stärken und Schwächen verschiedener Angebotsformate berücksichtigt und die Entscheidungen für interne versus externe Angebote bewusst gegeneinander abgewogen werden sollten. Interne und externe Weiterbildung sollte im PE-Portfolio jeweils eine klare Rollenzuweisung erhalten, so dass eine bewusste „make or buy“-Entscheidung resultiert.

### *Empfehlung 5: Flexible Karrierewege durch persönliche Karriereplanung fördern*

In der Regel wird Karriere mit steigendem Gehalt und Aufstiegschancen verbunden. Dies prägt auch im Wissenschaftsmanagement zu einem gewissen Grad die Ansprüche an die eigene Karriere. Die Befragungsdaten zeigen, dass die größte Diskrepanz zwischen Wunsch und Wirklichkeit in den Aspekten Aufstiegsmöglichkeiten und Einkommen vorliegt (vgl. Kapitel 6). Die Diskrepanz liegt hier bei 36 bzw. 21 Punkten und ist damit signifikant größer als bei allen anderen abgefragten Aspekten. Auch wenn im Gesamtvergleich aller beruflichen Merkmale diese beiden

Aspekte als relativ unwichtig eingeschätzt werden – wichtiger sind Aspekte wie „eine interessante Tätigkeit“, „selbständig arbeiten“ und „etwas Nützliches für die Gesellschaft tun“ – ist die Diskrepanz ein Indiz für eine Unzufriedenheit in diesem Bereich, der auch von den Teilnehmenden des Transferworkshops thematisiert wurde.

Starre Aufstiegsmodelle im Sinne traditioneller Linienorganisationen scheinen für das Wissenschaftsmanagement jedoch nicht sinnvoll. Dafür ist das Tätigkeitsfeld zu vielfältig und sind Wechsel zwischen verschiedenen Teilbereichen in gewissem Maße möglich. Dennoch könnte z.B. zur Besetzung bestimmter Positionen ein interner, ggf. auch wettbewerblicher Qualifikationsweg aufgezeigt werden. Wenn es wenig generelle Karrierestandards gibt, hat die Personalentwicklung die Aufgabe, die individuelle Karriereplanung systematisch zu unterstützen (Mitarbeitergespräche, Karriereberatung, Mentoring, usw.). So lassen sich subjektive Karriereerwartungen mit den Bedarfen der Einrichtungen koppeln. Insbesondere bei befristet Beschäftigten ist es entscheidend, dass die individuell gestaltete Personalentwicklung auch für den Arbeitsmarkt außerhalb der jeweiligen Einrichtung qualifiziert. Personalentwicklung sollte über das Eigeninteresse des Arbeitgebers hinausgehen.

*Fazit: Der Stellenwert der Personalentwicklung für das Wissenschaftsmanagement sollte erhöht werden – u.a. durch regionale und einrichtungsübergreifende Netzwerke und Kooperationen*

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass „Personalentwicklungskonzepte[n], die auf einen veränderten Aufgabenzuschnitt und ein neues Aufgabenverständnis ausgerichtet sind“ (Müller-Böling/Sager 1999, S. 12), – zumindest für das Wissenschaftsmanagement – nach wie vor wenig in der Praxis anzutreffen sind. Zwar entdecken Hochschulen vermehrt das Potenzial systematischer Personalentwicklungsmaßnahmen, allerdings richten sich diese entweder auf das wissenschaftliche oder das Verwaltungspersonal. Zielgerichtete Angebote für das Wissenschaftsmanagement bleiben häufig punktuell.

Es zeigt sich, dass mehrere Faktoren eine positive Entwicklung unterstützen können. So haben institutionsübergreifende und regionale Partnerschaften, wie z.B. die regionalen Personalentwicklungsnetzwerke, den Vorteil, dass die Hochschulen „nicht im eigenen Saft kochen“ und auch kleinere Hochschulen z.B. gemeinsam entwickelte Traineeprogramme nutzen können. Auf politischer Seite könnten externe Anreize – wie die Anforderung von Personalentwicklungskonzepten bei Projektanträgen – helfen, zu derartigen Konzepten zu bewegen. Durch die Vergabe von Hochschulzertifikaten (beispielsweise DAS/CAS) oder Mikrozertifikaten könnte die Beteiligung an derartigen kooperativen Programmen attraktiver gestaltet werden.

An den Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen könnten verschiedene Maßnahmen ergriffen werden, um den Stellenwert der Personalentwicklung für das Wissenschaftsmanagement zu fördern, mit dem Ziel, einerseits

die Professionalität im Wissenschaftsmanagement zu sichern und andererseits attraktiver Arbeitgeber für hochqualifizierte Fachkräfte zu bleiben. So gibt es zwar ein Netzwerk der Personalentwickler:innen von Universitäten (UniNetzPE), ein entsprechendes Netzwerk für andere Wissenschaftseinrichtungen, wie z.B. Hochschulen für angewandte Wissenschaften, fehlt allerdings bisher.

Die Bedeutung der Personalentwicklung für die Attraktivität als Arbeitgeber, für die Zufriedenheit aber auch für die Leistung der Mitarbeiter:innen muss an den Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen erkannt und ihr Beitrag zur Wertschöpfung transparent gemacht werden. Dazu gehört auch der Einbezug von Methoden und Kompetenzen der Personalentwicklung in Führungskräftetrainings. Ein Einstieg in systematische und umfassende Personalentwicklung für das Wissenschaftsmanagement kann auch schrittweise erfolgen, Quick Wins können hier als Argumente für einen Ausbau genutzt werden.

## Literaturverzeichnis

- Becker, F.G. (2021): „Es bleibt einiges zu tun“ – Personalentwicklung an Hochschulen. *Forschung & Lehre* 6, S. 440-442.
- Ehlert, M. (2021): Weiterbildung. In: Statistisches Bundesamt (Destatis)/Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB)/Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BiB) (Hg.): *Datenreport 2021 – Ein Sozialbericht für die Bundesrepublik Deutschland*. Bonn: Lemmens, S. 121-127.
- Höhle, E./Janson, K./Ziegele, F. (2021a): Was Netzwerke bedeuten. *DUZ Wissenschaft & Management* 2, S. 18-24.
- Höhle, E./Janson, K./Rathke, J. (2021b): Weiterbildung: ein Karriere-Booster?! *DUZ Wissenschaft & Management* 8, S. 46-60.
- Janson, K./Ziegele, F. (2021): Empfehlungen für die Personalentwicklung – Wie die Personalentwicklung im Wissenschaftsmanagement verbessert werden kann: Acht Vorschläge aus dem Projekt KaWuM. *DUZ Wissenschaft & Management* 10, S. 43-46.
- Janson, K./Höhle, E./Rathke, J./Krempkow, R. (2021): Weiterbildung unter der Lupe: ein sehr weites Feld. *DUZ Wissenschaft & Management* 6, S. 32-43.
- Karrenberg, E./Wanner-Mack, L./Born, A. (2019): PE für das Wissenschaftsmanagement. Programme an drei deutschen Universitäten. Ein Interview von Mirjam Müller. *Personal in Hochschule und Wissenschaft entwickeln* 5, S. 79-87.
- Karrenberg, E. (2015). Zielgruppe zwischen den Stühlen? Personalentwicklung für das Wissenschaftsmanagement. *Zeitschrift für Personal- und Organisationsentwicklung und -politik in Einrichtungen der Lehre und Forschung (P-OE)* 10(2+3), S. 56-60.
- Krempkow, R./Janson, K./Rathke, J./Höhle, E. (2021): Wie qualifiziert sich das Wissenschaftsmanagement in Deutschland (weiter)? Qualität in der Wissenschaft (QiW) 15(3+4), S. 89-97.

- Krempkow, R./Harris-Huermert, S./Hölscher, M./Janson, K. (2019): Wissensschaftsmanagement: quo vadis? Ansätze zur Definition, Personal- und Organisationsentwicklung. *Personal in Hochschule und Wissenschaft entwickeln* 4, S. 19-29.
- Krempkow, R./Höhle, E. (2021): Das Hochschulmanagement in Deutschland: Problemlösung mit Handlungsspielräumen. *Handbuch Qualität in Studium, Lehre und Forschung*, 78, C3.33, S. 23-42.
- Müller-Böling, D./Sager, K. (1999): Personalreform für die Wissenschaft: Dienstrecht – Vergütungsstrukturen – Qualifizierungswege. Gütersloh: Bertelsmann.
- Rathke, J./Janson, K. (2022): Personal- und Kompetenzentwicklung im Wissenschafts- und Hochschulmanagement. *Personal in Hochschule und Wissenschaft entwickeln* 2, S. 71-87.
- Rathke, J./Janson, K./Krempkow, R./Höhle, E. (2021): Raus aus den Kinderschuhen – Personalentwicklung im Wissenschaftsmanagement. *DUZ Wissenschaft & Management* 10, S. 34-42.
- Ziegele, F./Vossensteyn, H. (2017): Von der Hochschulforschung in die Managementpraxis. Leitlinien für eine ertragreiche Kooperation zwischen Hochschulforschung und Hochschulmanagement. *wissenschaftsmanagement* 3, S. 16-17.





## 9. Das Wissenschaftsmanagement vernetzt sich<sup>60</sup>

*Ester Höhle & Kerstin Janson*

Berufliche Netzwerke spielen eine wesentliche Rolle bei der organisationsübergreifenden Vernetzung, der Außendarstellung und politischen Interessenvertretung und nicht zuletzt der Professionalisierung von Berufsgruppen. Bei Wissenschaftler:innen wird die Mitgliedschaft in wissenschaftlichen Netzwerken selbstverständlich als ein Punkt der Selbstdarstellung auf der Internetseite aufgeführt und sagt etwas über ihre Zuordnung zu einer Community aus. Entsprechend interessant für die Entwicklung und Etablierung des Berufsfeldes des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements sind die Netzwerke, die in den letzten Jahren in diesem Berufsfeld gegründet wurden. Zentral sind hier die folgenden zu nennen:

- Netzwerk für Wissenschaftsmanagement (NWM)
- FORTRAMA – das Netzwerk der Forschungs- und Transferreferenten
- Die Gesellschaft für Hochschulforschung (GfHf) mit ihrer Nachwuchsorganisation dem Hochschulforschernachwuchs (HoFoNa)
- Zentrum für Wissenschaftsmanagement (ZWM)<sup>61</sup>

Die Netzwerke verfolgen unterschiedliche inhaltliche Ziele. Eine kurze Profilbeschreibung finden Sie in der Infobox. In der Onlinebefragung des KaWuM-Projekts wurde u.a. nach der Mitgliedschaft in beruflichen Netzwerken und dem Nutzen dieser Mitgliedschaft gefragt.

Durch die assoziierte Partnerschaft der großen beruflichen Netzwerke im Wissenschafts- und Hochschulmanagement wurden die Mitglieder des NWM, des ZWM und FORTRAMA sowie ehemalige Mitglieder des Hochschulforschernachwuchses der Gesellschaft für Hochschulforschung gezielt zur Befragung eingeladen.<sup>62</sup> Insgesamt sind somit ca. 43% der Befragten Mitglied in einem Netzwerk für Wissenschaftsmanagement, so dass sich Mitglieder und Nicht-Mitglieder gut vergleichen lassen (vgl. auch KaWuM-Ergebnisband 2). Von allen Netzwerk-Mitgliedern ist die Mehrzahl (88%) Mitglied in einem dieser vier Netzwerke; 12% sind Mitglied in einem anderen Netzwerk (vgl. Tabelle 9.1). Am häufigsten kommt die

---

<sup>60</sup> Dieser Text ist vorab in fast gleicher Form bereits erschienen: Höhle et al. (2021); Janson/Ziegele (2020); Janson/Ziegele (2021) und stellt eine Zusammenfassung des Netzwerkkapitels in Band 2 dar.

<sup>61</sup> Das ZWM erlaubt zwar nur institutionelle Mitgliedschaften wird hier aber dennoch aufgrund seiner Bekanntheit als Netzwerk untersucht.

<sup>62</sup> Letztere, weil frühere Befragungen (Steinhardt/Schneijderberg 2014) zeigten, dass ihre Mitglieder sich häufig eine Karriere im Wissenschaftsmanagement vorstellen können und entsprechende Tätigkeiten ausüben. Zusätzlich wurde über einen offenen Link zur Teilnahme eingeladen.

Mitgliedschaft bei NWM vor: NWM-Mitglieder bilden fast ein Fünftel aller Befragten.

	NWM	FORT- RAMA	ZWM	HoFoNa/ GfHf	Befragte- Netze- werke Gesamt	Mitglie- der ande- rer Netz- werke
N	264	152	144	63	524	73
Prozent von allen Mitgliedern	44%	25%	24%	11%	88%	12%
Prozent von Gesamt	19%	11%	10%	5%	38%	5%

Tabelle 9.1: Mitgliedschaft in Netzwerken. AB45: In welchen der folgenden Netzwerke sind Sie Mitglied? Quelle: KaWuM-Survey 1



### Infokasten:

#### Netzwerke im Hochschul- und Wissenschaftsmanagement

##### Netzwerk Wissenschaftsmanagement:

Das Netzwerk Wissenschaftsmanagement organisiert Wissenschaftsmanager:innen im deutschsprachigen Raum. 2011 fand die erste große Jahrestagung als „Branchentreffen“ in Berlin statt. Ziel ist der Austausch und das „Lernen durch Vernetzen“. Die Mitglieder sind aktiv aufgefordert, mitzumachen und das Netzwerk zu gestalten. Das Netzwerk vereint persönliche und institutionelle Partner:innen und kooperiert mit zahlreichen nationalen und internationalen Partner:innen. Siehe auch: <https://netzwerk-wissenschaftsmanagement.de/>

##### FORTRAMA – Netzwerk Forschungs- und Transfermanagement

Das Netzwerk Forschungs- und Transfermanagement e.V., kurz FORTRAMA, ist die Vereinigung deutschsprachiger Forschungs- und Transfermanager:innen und ist seit 2018 als Verein eingetragen. Das Netzwerk umfasst über 1.500 Personen, die ihren beruflichen Schwerpunkt in den Bereichen Forschungsmanagement, Wissens- und Technologietransfer, Nachwuchsförderung und Drittmittelbewirtschaftung haben und an deutschen Universitäten und Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen tätig sind.

Siehe auch: [www.fortrama.net](http://www.fortrama.net)

### **Gesellschaft für Hochschulforschung (GfHf) und der Hochschulforscher-nachwuchs (HoFoNa):**

Die GfHf wurde 2006 in Kassel gegründet. Sie wird als gemeinnütziger Verein geführt und umfasst ca. 400 aktive Mitglieder aus allen Bereichen der Forschung über Hochschulen („Hochschulforschung“). Die GfHf bietet Hochschulforscher:innen aus verschiedenen Fachdisziplinen die Möglichkeit, einen fächerübergreifenden Diskurs zum Forschungsgegenstand „Hochschule“ zu führen. Das HoFoNa Netzwerk bietet Nachwuchswissenschaftler:innen eine Plattform für den Austausch mit anderen Nachwuchskräften und etablierten Wissenschaftler:innen. Die GfHf engagiert sich zunehmend auch im Bereich der Internationalisierung und initiiert Kooperationen mit Forschungsgesellschaften im deutschsprachigen Raum. Die GfHf leistet die Außendarstellung der Hochschulforschung mit den Standbeinen Wissenschaft, Management und Politik.

Siehe auch: <https://www.gfhf.net/>

### **Zentrum für Wissenschaftsmanagement (ZWM):**

Das Zentrum für Wissenschaftsmanagement bietet Weiterbildung für Wissenschaftsmanager:innen und Wissenschaftler:innen, berät wissenschaftliche Einrichtungen in Organisationsentwicklungs-, Strategie- oder Evaluationsprozessen und betreibt das Wissens- und Netzwerkportal »wissenschaftsmanagement-online«. Dem 2002 gegründeten Verein gehören 2016 etwa 80 institutionelle Mitglieder an, insbesondere Hochschulen, Forschungseinrichtungen, Förderorganisationen und Unternehmen.

Siehe auch: <https://www.zwm-speyer.de/>

## **9.1 Netzwerke: Bekanntheit und Mitgliedschaft**

Die Ergebnisse von KaWuM-Survey 1 zeigen, dass die Netzwerke trotz ihres teilweise sehr kurzen Bestehens insgesamt eine hohe Bekanntheit haben. Über 90 Prozent der Befragten geben an, mindestens eines der im Fragebogen gelisteten Netzwerke zu kennen und über 70 Prozent kennen sogar zwei oder mehr Netzwerke. Der Anteil der Mitgliedschaften fällt demgegenüber deutlich ab: Nur 43 Prozent der Befragten sind Mitglied in einem Netzwerk. Mehrfachmitgliedschaften in 2 oder mehr Netzwerken sind unter allen Befragten dagegen mit ca. 10% relativ selten. Nur ein Viertel der Mitglieder in einem Netzwerk sind parallel auch in einem anderen Netzwerk Mitglied. In der folgenden Abbildung ist die Bekanntheit von ausgewählten Netzwerken des Wissenschaftsmanagements der Mitgliedschaft gegenübergestellt. Daraus lässt sich leicht die Differenz zwischen Bekanntheit und Mitgliedschaft ablesen: So kennen beispielsweise 57% der Befragten das Netzwerk Wissenschaftsmanagement (NWM), aber nur 19% sind dort Mitglied.

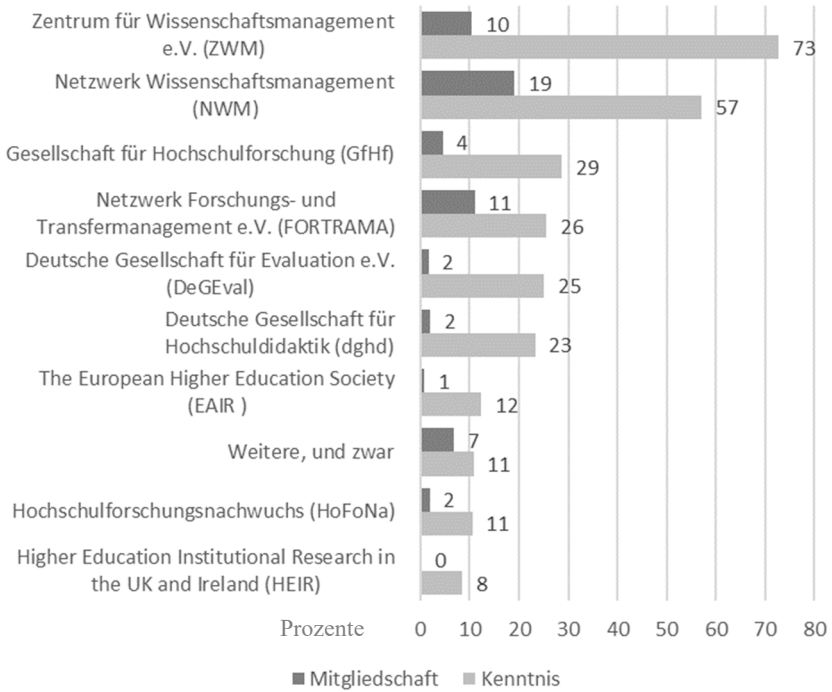


Abbildung 9.1: Bekanntheitsgrad von Netzwerken und Mitgliederanteil (in Prozent) AB44: Welche der folgenden Netzwerke kennen Sie? (Mehrfachnennungen möglich) AB45: In welchen der folgenden Netzwerke sind Sie Mitglied? (Mehrfachnennungen möglich) Quelle: KaWuM-Survey 1; N=1380

Die Ergebnisse zeigen auch, dass zumindest einige Netzwerke auch außerhalb ihrer eigenen Mitglieder einen hohen Bekanntheitsgrad haben. Das ZWM und das NWM gehören zu den bekanntesten Netzwerken im Wissenschaftsmanagement. Andererseits gibt es auch weniger bekannte Netzwerke: einige Netzwerke – namentlich die Gesellschaft für Hochschulforschung (GfHf), Netzwerk Forschungs- und Transfermanagement (FORTRAMA), Deutsche Gesellschaft für Evaluation (DeGEval) und die Deutsche Gesellschaft für Hochschuldidaktik (dghd) sind weniger als einem Drittel der Befragten bekannt, obwohl ein Großteil der Befragten selbst als Mitglied eines Netzwerks oder Absolvent:innen von Weiterbildungsstudiengängen im Hochschul- und Wissenschaftsmanagement eine fachlich gut passende Zielgruppe der Netzwerke darstellen. Auffällig ist, dass vor allem die internationalen Netzwerke wie die European Association of Institutional Research (EAIR) sowie das Higher Education Institutional Research Network (HEIR) eine sehr geringe Bekanntheit haben.

Zur Erinnerung: Einer der Zugangswege der Onlinebefragung lief über die Netzwerke, d.h. Mitglieder der Netzwerke ZWM, NWM, FORTRAMA und HoFoNa wurden direkt angeschrieben.<sup>63</sup> Daher liegt wahrscheinlich eine Überrepräsentanz von Mitgliedern – insbesondere dieser Netzwerke, aber auch von Netzwerkmitgliedern überhaupt – in der Befragung vor. Vermutlich liegt der Anteil der Mitgliedschaften unter allen Wissenschaftsmanager:innen deutlich niedriger als in der Befragung. Zu dem genauen Anteil an Netzwerkmitgliedern im Wissenschaftsmanagement geben andere Studien allerdings keine genauen Informationen.

Ein erster Vergleich kann zwischen beiden Befragungswellen gezogen werden. Man kann annehmen, dass die Bedeutung und Verbreitung von Netzwerken im Wissenschaftsmanagement allgemein zunimmt und der Anteil an Mitgliedern ansteigt. Auch die Corona-Situation könnte dazu beigetragen haben, dass mehr Wissenschaftsmanager:innen Netzwerk-Mitglied werden. Tatsächlich ist aber der Anteil an Mitgliedern von 43% (KaWuM-Survey 1) auf 39% (KaWuM-Survey 2) gesunken<sup>64</sup>, was der These widerspricht. Betrachtet man dagegen gesondert die Panelteilnehmenden, so zeigt sich eine Zunahme von 43% in KaWuM-Survey 1 auf 47% in KaWuM-Survey 2, was die Annahme bestätigen würde. Um einen klaren Trend zu erhalten, wäre eine erneute Erhebung zu einem späteren Zeitpunkt notwendig. Letztendlich interessanter sind an dieser Stelle dagegen die Unterschiede zwischen Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern, auf denen der Fokus dieses Textes liegt.

#### Infokasten:

- Die Netzwerke des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements haben in Deutschland eine relativ hohe Bekanntheit – 90% der Befragten kennen mindestens ein Netzwerk.
- Trotz der hohen Bekanntheit ist weniger als die Hälfte auch Mitglied in einem Netzwerk und nur eine Minderheit in mehr als einem Netzwerk gleichzeitig Mitglied.
- Internationale Netzwerke haben in Deutschland einen sehr geringen Bekanntheitsgrad unter den befragten Hochschul- und Wissenschaftsmanager:innen.



<sup>63</sup> Mitglieder der beiden Netzwerke NWM und ZWM haben ebenfalls bei den qualitativen Interviews mitgewirkt, die allerdings einen anderen Fokus hatten.

<sup>64</sup> Insbesondere haben in den Netzwerken, über die befragt wurde, in KaWuM-Survey 2 weniger Befragte geantwortet als in KaWuM-Survey 1. Es ist nicht ganz klar, ob das an einer geringeren Teilnahmebereitschaft liegt oder daran, dass möglicherweise weniger Aufwand betrieben wurde (z.B. durch Nachfassaktionen). Möglicherweise ist die Abnahme eher auf methodische Gründe zurückzuführen als auf Tendenzen im Feld.

## 9.2 Wer wird Mitglied in Netzwerken?

Ein Blick auf die soziodemographischen Daten sowie die Tätigkeits- und Arbeitsbereiche der Befragten könnte diese Differenz zwischen Mitgliedschaft und Bekanntheitsgrad erklären. Wer entschließt sich, Mitglied in einem Netzwerk zu werden? Haben Mitglieder typische Charakteristika gegenüber Nicht-Mitgliedern?

Keinen Unterschied zwischen Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern gibt es hinsichtlich ihres Alters, Geschlechts und der Häufigkeit der vertretenen Personen mit Leitungs- oder Mitarbeiterverantwortung. Signifikante Unterschiede finden sich dagegen hinsichtlich der Qualifikation, des Arbeitsvertrags und der Gehaltsgruppe (vgl. Band 2, Kapitel Netzwerke). Mitglieder in Netzwerken haben etwas häufiger einen Dokortitel. Sie sind häufiger dauerhaft beschäftigt und sind in einer höheren Gehaltsklasse eingruppiert. Hingegen sind sie etwas seltener verbeamtet als Nicht-Mitglieder.

Diese Ergebnisse lassen vermuten, dass Mitglieder häufiger auf ihrem Karriereweg weiter fortgeschritten bzw. etabliert sind. Für diese Gruppe kann als eine mögliche Erklärung die Theorie der sozialen Netzwerke (Granovetter 1973, 1974) herangezogen werden, die besagt, dass Personen, die Teil breiter sozialer Netzwerke sind und damit über ‚weak ties‘ verfügen, eher Zugang zu relevanten Informationen haben und somit Befragte, die sich in Netzwerken engagieren, eine höhere Wahrscheinlichkeit haben, durch bessere Kontakte, Informationen und Qualifikationen schneller an gute Positionen zu kommen. Danach würde eine Netzwerkmitgliedschaft die Karriereentwicklung unterstützen.

Umgekehrt könnte dagegen auch angenommen werden, dass sich Wissenschaftsmanager:innen erst dann einem Netzwerk anschließen, wenn sie etwas etablierter sind. Diese These findet Bestätigung in dem Ergebnis, dass Mitglieder in Netzwerken signifikant häufiger schon länger im Wissenschaftsmanagement beschäftigt sind. Insgesamt sind fast drei Viertel der Befragten seit ihrem ersten Studienabschluss mehr als zwei Jahre im Wissenschaftsmanagement tätig. Hier liegt es nahe, dass einige Wissenschaftsmanager:innen (noch) kein Mitglied geworden sind, weil sie erst kurz in dem Bereich arbeiten, oder weil sie sich nicht als Wissenschaftsmanager:in sehen.

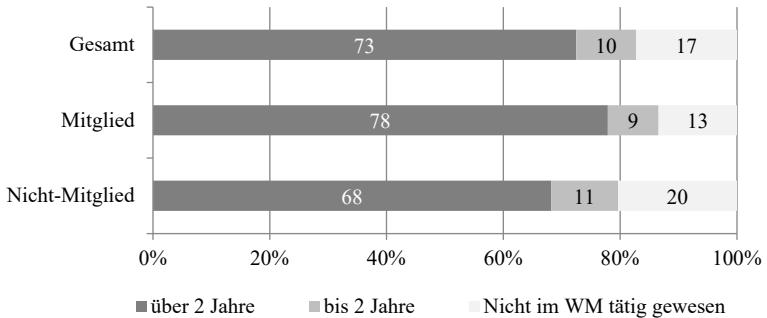


Abbildung 9.2: Länge der Tätigkeit im Wissenschaftsmanagement  
KaWuM-Survey 1; N=1380

Die Befragungsergebnisse zeigen aber, dass Stellenwechsel innerhalb und außerhalb der eigenen Hochschule das Berufsfeld Wissenschaftsmanagement prägen. Gründe für den Stellenwechsel sind beispielsweise die Finanzierung in Drittmittelprojekten oder anderen Befristungsarten, aber auch ein Wechsel aus Eigeninitiative. Die Beschäftigungsdauer auf der aktuellen Stelle beträgt durchschnittlich 5,5 Jahre – hier besteht kein Unterschied zwischen Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern. Insgesamt ist die durchschnittliche Verweildauer auf einer Stelle nicht sehr lang: 56% sind kürzer als 5 Jahre auf ihrer aktuellen Stelle beschäftigt. Der Anteil der langjährigen Stelleninhaber:innen (länger als 10 Jahre) ist mit 13 Prozent vergleichsweise gering und weist auf die stetige Entwicklung des Berufsfelds.

#### Infokasten:

- Mitglieder unterscheiden sich in einigen Charakteristika von Nicht-Mitgliedern: Sie haben etwas häufiger einen Dokortitel, sind häufiger dauerhaft beschäftigt und sind in einer höheren Gehaltsklasse eingruppiert.
- Einige Ergebnisse weisen darauf hin, dass eine Netzwerkmitgliedschaft nicht zu Beginn, sondern in der Regel erst nach einiger Zeit im Berufsfeld und fortgeschrittener Karriere aufgenommen wird.



#### Tätigkeitsfelder und Netzwerke

Die Analyse der Angaben zur aktuellen Position bzw. der Funktionsbezeichnung der Befragten zeigt, dass manche Berufsfelder von den existierenden Netzwerken besser abgedeckt werden als andere Bereiche. Autor:innen früherer Studien (Fedrowitz et al. 2014; Schneijderberg/Schneider 2013) sehen als Grund dafür, dass Netzwerke die Bedarfe bestimmter Gruppen bedienen. Da das Wissenschaftsmanagement in sehr heterogenen Arbeitsfeldern tätig ist (Müller/Grewe 2020; Lottman

2020), ergibt sich für die Netzwerke die Notwendigkeit, sich auf bestimmte berufliche Gruppen zu fokussieren. Gleichzeitig hat die Inklusion indirekt auch die Exklusion anderer beruflicher Gruppen zur Folge.

Ein Blick auf die Arbeits- und Tätigkeitsfelder der Befragten zeigt, dass der größte Anteil der Befragten – fast ein Viertel – als Mitarbeiter:in bzw. Leitung in Forschung und Transfer tätig ist. Für dieses Arbeitsfeld ist es insbesondere mit der Gründung des Netzwerks für Forschungs- und Transfermanagement (FORTRAMA) gelungen, ein attraktives Angebot für eine wachsende Berufsgruppe anzubieten. Fast 30% der befragten Netzwerkmitglieder sind im Bereich Forschung und Transfer tätig. Gleichzeitig weist dieser hohe Prozentsatz darauf hin, dass die Berufsgruppen in den Netzwerken divers sind. FORTRAMA-Mitglieder machen nur 25% aller Mitglieder in dieser Befragung aus – 30% aller Mitglieder sind aber im Bereich Forschung & Transfer tätig. Ca. 5% dieser Tätigkeitsgruppe sind somit nicht im fachlich nahen Netzwerk FORTRAMA, sondern in einem anderen Netzwerk des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements Mitglied.

Im Gegensatz dazu sind in den Bereichen Positionen Geschäftsleitung/Geschäftsführung und Leitung allgemein die Mitglieder eher unterrepräsentiert. Obwohl diese Bereiche die drei am häufigsten genannten Arbeitsfelder darstellen, sind in ihnen vergleichsweise wenige Netzwerk-Mitglieder aktiv. Insgesamt bestätigt die Befragung die Heterogenität des Arbeitsfeldes Wissenschaftsmanagement. Fast die Hälfte der Befragten verteilt sich auf Arbeitsfelder mit sehr wenigen Nennungen. In der nachfolgenden Abbildung sind nur die am häufigsten genannten Kategorien dargestellt.



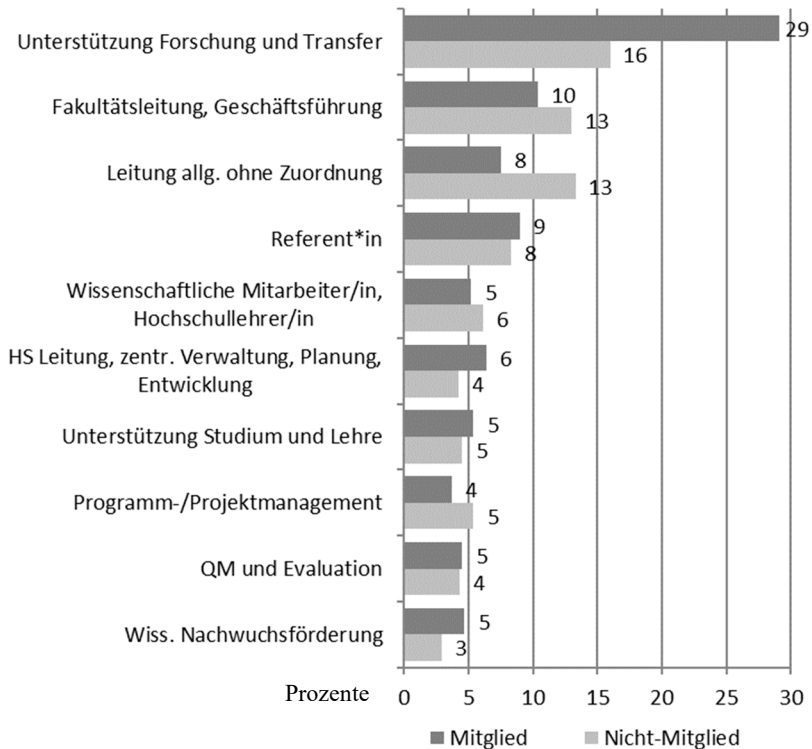


Abbildung 9.3: Berufliche Position bzw. Arbeitsfeld in der Organisation nach Mitgliedschaft (in Prozent) Quelle: KaWuM-Survey 1; N=1380

#### Infokasten:

- Mitglieder von Netzwerken sind bzgl. ihrer beruflichen Tätigkeit sehr heterogen. Mit Ausnahme des FORTRAMA Netzwerkes sind die Netzwerke nicht fachlich orientiert.
- Die größte Gruppe unter den Mitgliedern bildet das Berufsfeld Forschungs- und Transfermanagement.



### 9.3 Selbstwahrnehmung und Identität der Wissenschaftsmanager:innen

Die Identität und das Rollenverständnis im Wissenschaftsmanagement ist ein besonderer Schwerpunkt des KaWuM-Projekts. Der Begriff „Wissenschaftsmanagement“ ist erst seit wenigen Jahrzehnten im deutschen Sprachgebrauch etabliert und

es gibt keine einheitliche Definition der Berufsgruppe oder des Arbeitsfeldes (Krempkow et al. 2019). Fragt man die Wissenschaftsmanager:innen selbst nach ihrem beruflichen Rollenverständnis, sehen sich die Befragten primär als Berater:in, Generalist:in und Vermittler:in und entsprechen damit den in der Literatur wiederholt genannten Charakteristika des Wissenschaftsmanagements (Banscherus et al. 2017; Kloke 2014; Merkator et al. 2013).

Konkret als Wissenschaftsmanager:in bezeichnen sich mit 61% nur etwas über die Hälfte aller Befragten. Ein kleiner Teil (15%) lehnt diese Bezeichnung sogar explizit für sich ab (vgl. hierzu auch Fußnote 24 in Kapitel 4 dieses Bandes). Ein Vergleich nach Netzwerkmitgliedschaft zeigt, dass die Identifikation mit dem Wissenschaftsmanagement bei Mitgliedern signifikant höher ist, während ein signifikant höherer Teil der Nicht-Mitglieder der Aussage zustimmt „Ich verstehe mich als Verwaltungsmitarbeiter:in“.

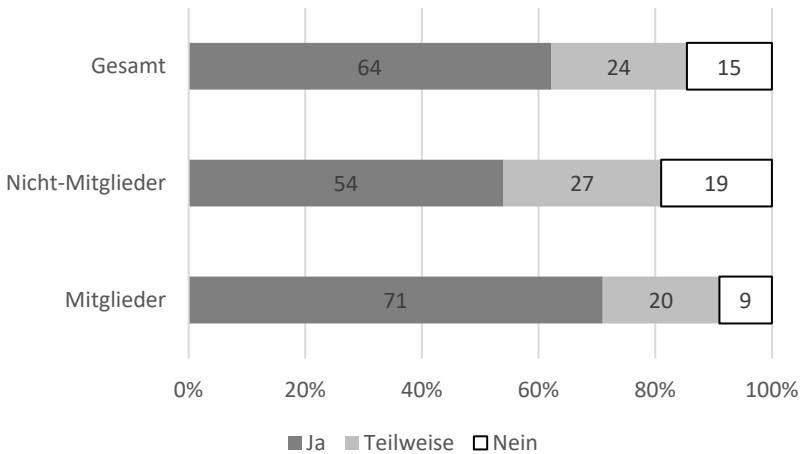


Abbildung 9.4: Selbstwahrnehmung als Wissenschaftsmanager:in. Quelle: KaWuM-Survey 1; N=1380

Diese deutlichere Selbstwahrnehmung als Wissenschaftsmanager:in bei den befragten Mitgliedern spiegelt sich auch in der rückwirkenden Bewertung des Karriereweges wider. Hinsichtlich ihrer beruflichen Perspektive nach dem ersten Studienabschluss geben Mitglieder signifikant häufiger an, dass sie eine Tätigkeit im Wissenschafts- und Hochschulmanagement anstreben. Häufiger dagegen antworten Nicht-Mitglieder, „keine festen Vorstellungen“ gehabt zu haben. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass Mitglieder in ihrer Berufswahl etwas zielstrebigere sind und schon nach ihrem ersten Studienabschluss eine berufliche Tätigkeit an einer Hochschule oder Wissenschaftseinrichtung vorstellen konnten.

### 9.3.1 Vorteile von Netzwerken

Welche Vorteile hat nun aber eine Netzwerkmitgliedschaft und wie werden diese Vorteile von Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern eingeschätzt? Die Ergebnisse bestätigen eine relativ hohe Zustimmung zu den Vorteilen einer Mitgliedschaft, insbesondere zu den Vorteilen wie „Kontakte knüpfen und pflegen“, dem „Besuch von Tagungen, Konferenzen und Treffen“ und der „fachlichen Weiterbildung“ und zwar durchgängig bei allen Befragten. Sogar unter den Nicht-Mitgliedern ist der Anteil, die „keine Vorteile“ in einer Mitgliedschaft sehen, mit 8% relativ gering.

Im Vergleich bewerten Mitglieder die Vorteile von Netzwerken signifikant positiver. Dabei ist zu beachten, dass die Mitglieder schon die Gelegenheit hatten, die realen Möglichkeiten mit ihren Erwartungen abzugleichen. Die hohe Zustimmung der Mitglieder bestätigt somit die Zufriedenheit der Mitglieder mit dem Angebot der existierenden Netzwerke. Allerdings zeigt eine vertiefte Analyse nach den verschiedenen Netzwerken, dass Netzwerke mit einer homogeneren beruflichen Zielgruppe wie z.B. FORTRAMA höhere Zustimmung zur fachlichen Beratung erhalten als heterogene Netzwerke mit einer Vielzahl an möglichen Berufsfeldern. Insofern stecken hinter dem aggregierten Bild durchaus unterschiedliche erlebte „Vorteilspakete“ je nach Netzwerk.

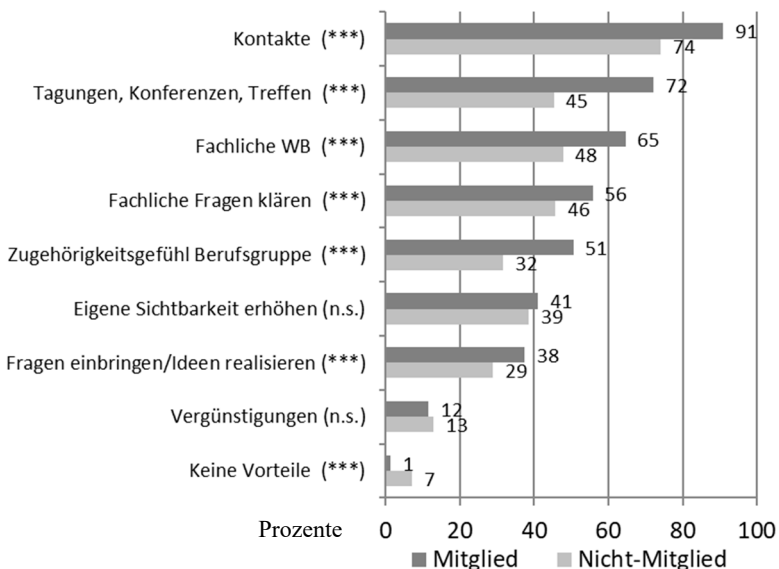


Abbildung 9.5: Vorteile einer Netzwerk-Mitgliedschaft; Mitglieder und Nicht-Mitglieder (in Prozent); Quelle: KaWuM-Survey 1; N=1380

**Infokasten:**

- Eine Netzwerkmitgliedschaft wird sowohl von Mitgliedern als auch Nicht-Mitgliedern als durchweg positiv und mit Vorteilen verbunden bewertet.
- Vorteile von Netzwerk-Mitgliedschaften sind „Kontakte knüpfen und pflegen“, der „Besuch von Tagungen, Konferenzen und Treffen“ und der „fachlichen Weiterbildung“.
- Finanzielle Vorteile einer Mitgliedschaft (z.B. vergünstigte Tagungsteilnahme) stehen nicht im Fokus.

### 9.3.2 Wirkung auf das Wissenschaftssystem

Ein bemerkenswertes Ergebnis der Befragung war, dass die Befragten den Netzwerken durchweg eine hohe hochschulpolitische und systemische Wirkung zuschreiben. Dies wird zwar von den Mitgliedern deutlich stärker betont, doch auch Nicht-Mitglieder stimmen diesem Professionalisierungspotenzial von Netzwerken mehrheitlich zu.

Die Wahrnehmung von Wissenschaftsmanagement als Profession stärken	82%
Eine identitätsbildende Wirkung	75%
Gemeinsame fachliche Standards herausbilden	73%
Wissenschaftspolitische Interessenvertretung	71%

Tabelle 9.2: Wirkung der Netzwerke auf das Wissenschaftssystem (Die Antwortoptionen „trifft voll und ganz zu“ + „trifft zu“ addiert) AB47: Welche Wirkung können die o.g. Netzwerke auf das Wissenschaftssystem haben? Quelle: KaWuM-Survey 1; N=1380

Während Mitglieder und Nicht-Mitglieder sich wenig in der Einschätzung der Rolle der Netzwerke als berufliche und politische Interessensvertretung unterscheiden – der Unterschied bei den Antwortkategorien „Gemeinsame fachliche Standards herausbilden“ und „wissenschaftspolitische Interessensvertretung“ ist nur schwach signifikant – bestätigt ein signifikanter Unterschied in Bezug auf die Identitätsbildung die Ergebnisse zur Selbstwahrnehmung zwischen Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern. Die identitätsbildende Wirkung wird ebenso wie die Selbstbezeichnung als Wissenschaftsmanager:in von Nicht-Mitgliedern signifikant seltener als zutreffend eingeschätzt als von Netzwerkmitgliedern.

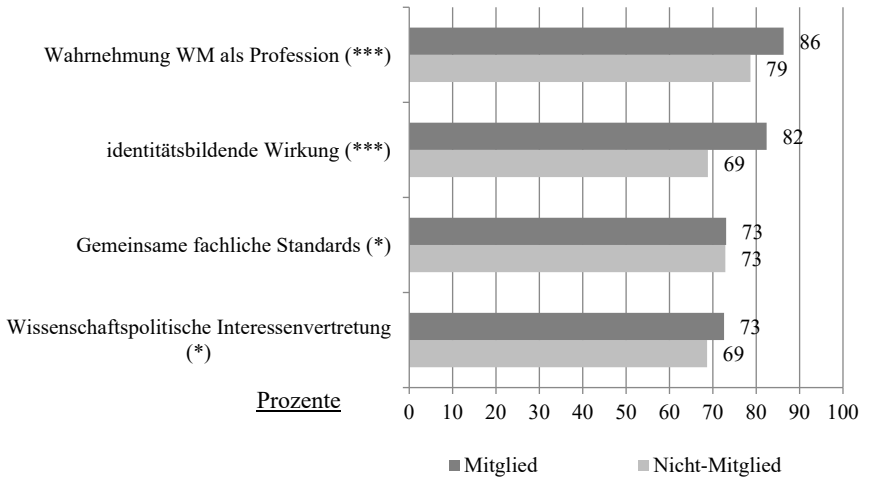


Abbildung 9.6: Wirkung der Netzwerke auf Wissenschaftssystem; Mitglieder und Nicht-Mitglieder (in Prozent) (Die Antwortoptionen „trifft voll und ganz zu“ + „trifft zu“ addiert) Quelle: KaWuM-Survey 1; N=1380

## 9.4 Zusammenfassung und Überleitung zu den Lessons Learnt aus dem Transferworkshop

Die Ergebnisse des KaWuM-Survey 1 haben gezeigt, dass die Netzwerke eine relativ hohe Bekanntheit bei deutschsprachigen Wissenschaftsmanager:innen haben und ihnen ein hoher Grad an Vorteilen zugeschrieben wird. Im Vergleich ist die Zahl der Mitgliedschaften allerdings als ausbaufähig einzuschätzen. Ein Vergleich der Mitglieder zu den Nicht-Mitgliedern zeigt, dass Mitglieder schon länger im Wissenschaftsmanagement arbeiten sowie häufiger bessere Arbeitsbedingungen haben.

Netzwerke, die sich an Wissenschaftsmanager:innen richten, exkludieren mit dieser Fokussierung gleichzeitig Personen, die sich dieser Berufsgruppe nicht oder nur teilweise zuordnen. So ist auffällig, dass sich die Nicht-Mitglieder seltener als Wissenschaftsmanager:innen, aber dafür häufiger als Verwaltungsmitarbeiter:innen sehen. Wissenschaftsmanagement ist ein heterogenes Feld. Die Auswertung der Tätigkeits- und Arbeitsfelder bestätigt die Hypothese, dass ein fachliches Angebot eines Netzwerks eine besonders homogene Mitgliedergruppe anspricht.

Die wahrgenommene besondere Rolle der Netzwerke als Interessensvertretung außerhalb der eigenen Institution spiegelt sich in der durchweg hohen Zustimmung der Befragten zu der Systemwirkung von Netzwerken wider. In Ermangelung einer Statusgruppe „Wissenschaftsmanagement“ in den Institutionen selbst, scheint ein hoher Bedarf nach einer starken Außenwirkung und Identitätsbildung der Netz-

werke zu bestehen. Dieser Wunsch nach einer stärkeren Systemwirkung sowie weitere Handlungsempfehlungen an die Netzwerke und ihre Stakeholder hat das Projektteam in einem Lessons Learnt Paper zusammengestellt (Janson/Ziegele 2020).

## **9.5 Transfer als Teil des Projekts: Der Transferworkshop „Netzwerke im Wissenschaftsmanagement“**

„Das Netzwerk ist Forum und Katalysator des und Stütze im Wandel des WM“

Die Hochschulforschung erzeugt zahlreiche Ergebnisse, die für das Hochschulmanagement bei der praktischen Arbeit nützlich sein können. So fordern z.B. Ziegele und Vossensteyn (2017) einen entsprechenden Wissenstransfer in Form von konkreten Handlungsempfehlungen, bei dem praktische Anleitungen aus den Forschungsergebnissen gezogen werden. Im Rahmen von Transferworkshops des Teilprojektes TRANSFER wurden im Dialog mit Praktiker:innen aus den empirischen Ergebnissen der KaWuM-Befragung praktische Empfehlungen abgeleitet. Die zehn Handlungsempfehlungen thematisieren beispielsweise die Fragen, wie Netzwerke ihre Arbeit/Angebote etc. optimieren können, und wie sie diejenigen erreichen können, die sie eigentlich erreichen wollen. Netzwerke spielen eine wichtige Rolle für die Professionalisierung eines Berufsfelds: hier können sich die Mitglieder austauschen, eine Community finden und gemeinsame Interessen artikulieren. Allerdings besteht in verschiedenen Bereichen Handlungsbedarf.

### *1: Bekanntheit und Mitgliedschaft*

Mehr als die Hälfte der im Rahmen von KaWuM-Survey 1 Befragten sind nicht Mitglied eines Netzwerks, obwohl sich 85% ganz oder teilweise als Wissenschafts- und Hochschulmanager:in bezeichnen würden. Ebenso ist ein Großteil der existierenden Netzwerke bei der Hälfte der Befragten nicht bekannt.

Die Netzwerke sollten daher ihren Bekanntheitsgrad erhöhen und die Vorteile für das individuelle Mitglied klar kommunizieren. Ein möglicher Weg wäre die engere Zusammenarbeit mit den Weiterbildungsanbietern im Wissenschaftsmanagement.

### *2: Fachliche Netzwerke*

Das Beispiel des Netzwerks für Forschungs- und Transfermanagement (FOR-TRAMA e.V.) zeigt, dass man innerhalb einer homogenen Berufsgruppe einen hohen Bekanntheits- und Organisationsgrad erzielen kann: Hier geben 70% der befragten Mitglieder an, im Bereich Forschung und Transfer tätig zu sein und die fachlichen Vorteile einer Netzwerkmitgliedschaft werden deutlich höher bewertet als bei den anderen Netzwerken (Abbildung 9.7).

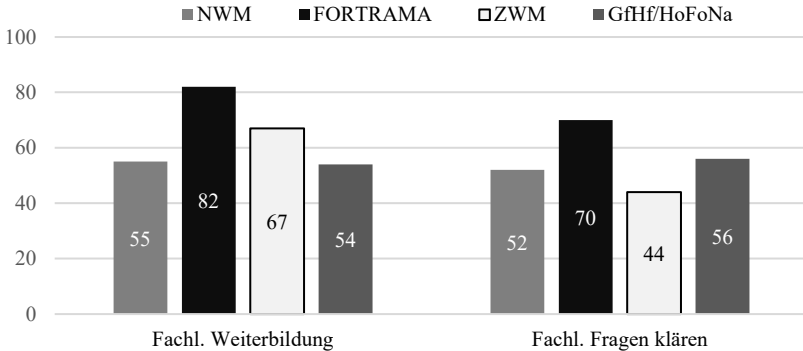


Abbildung 9.7: Fachliche Vorteile nach Netzwerkmitgliedschaft (in Prozent)  
 AB46: welche Vorteile sehen Sie in einer Mitgliedschaft in einem Netzwerk?  
 (Mehrfachnennungen möglich) Quelle: KaWuM-Survey 1; N(NWM)=264;  
 N(FORTRAMA)=152; N(ZWM)=144; N(HoFoNa/GfHf)=63

Weitere Berufsgruppen wie z.B. die Fakultätsmanager:innen sollten spezifische Netzwerke schaffen, die den Wissenstransfer und Austausch innerhalb der Gruppe fördern, gemeinsam an konkreten Herausforderungen der Berufsgruppe arbeiten und damit auch die Identität der Berufsgruppe stärken.

### 3: Jüngere integrieren

Netzwerke im Wissenschaftsmanagement richten sich stärker an etablierte Personen in fortgeschrittenen Karrieren. Auch wenn die Mitglieder durchschnittlich nicht älter sind, sind sie häufiger promoviert, auf unbefristeten Stellen und in höheren Gehaltsstufen eingestuft. Des Weiteren geben sie signifikant häufiger an, mehr als zwei Jahre im Wissenschaftsmanagement beschäftigt zu sein.

Die Nachwuchsgruppe HoFoNa der Gesellschaft für Hochschulforschung (GfHf) zeigt, dass es auch anders geht. Hier werden gezielt Jüngere angesprochen und an die Community herangeführt. Bei anderen Netzwerken fehlen jedoch solche Angebote. Die Netzwerke sollten spezielle Netzwerkstrukturen schaffen, um jüngere Wissenschaftsmanager:innen anzusprechen und in ihrer Sozialisation im Wissenschaftsmanagement zu begleiten.

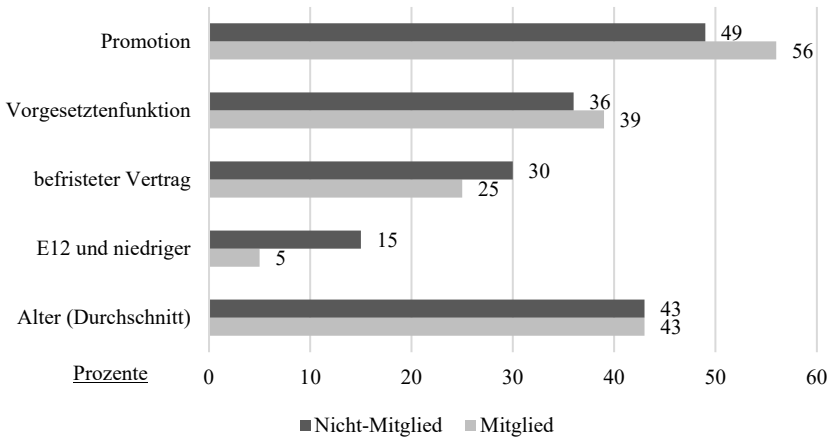


Abbildung 9.8: Beruflicher Status nach Mitgliedschaft (in Prozent) Quelle: KaWuM-Survey 1; N=1380

#### 4: Identitätsbildung

Dem Wissenschaftsmanagement fällt es innerhalb der eigenen Organisation oft schwer, eine gemeinsame Identität als eine Gruppe herauszubilden. Die Netzwerke können als Ersatzort der Identitätsbildung dienen. Für die Netzwerke resultiert daraus die permanente Frage: Wer gehört zu uns und wer nicht?

Die Erhebung zeigt, dass dies zu einer gewissen Distanz zwischen den Netzwerken und den Personen führen kann, deren Interesse auf „Verwaltung“ ausgerichtet ist. Verwaltungsmitarbeiter:innen sind seltener Mitglied als Personen mit managementnäheren Berufsauffassungen.

Die Netzwerke sollten stets im Blick behalten, wie sie Inklusion und Exklusion definiert haben und ob das Konzept noch trägt. Sie sollten ihre Abgrenzungen gut austarieren und ihre Arbeit und Angebote auf die Definition der Zielgruppe abstellen. Dabei sollten Themen der Verwaltung mit aufgegriffen und eine Abgrenzung zwischen Management und Verwaltung vermieden werden.

#### 5: Generationen beachten

Im Gegensatz zu der neuen Generation von Wissenschaftsmanager:innen hatten die Gründer:innen der existierenden Netzwerke den Vorteil einer großen Gestaltungsfreiheit. Strukturen und Prozesse waren noch nicht festgelegt sowohl innerhalb der jeweiligen Organisation als auch bei der Gestaltung der neu gegründeten Netzwerke.



In den Netzwerken sollte reflektiert und eine Debatte geführt werden, ob es diese beiden Generationen tatsächlich in der vermuteten Form gibt und welche Konsequenzen sich daraus ergeben. Dies ist für den Professionalisierungsprozess insgesamt von Bedeutung.

### *6: Systemische Wirkung*

Netzwerken wird in hohem Maße eine systemische Wirkung zugeschrieben. Die abgefragten Aspekte der Systemwirkung von Netzwerken erreichen unabhängig von der eigenen Mitgliedschaft der Befragten Zustimmungswerte von über 70 Prozent. (vgl. Abbildung 9.6)

Es ist nicht klar, ob die Effekte tatsächlich so hoch sind oder überschätzt werden. Trotzdem ist hier eine hohe Verantwortung der Netzwerke zu sehen. Die Netzwerke sollten entsprechend Verantwortung übernehmen und an der Systemgestaltung mitwirken, indem sie Stellungnahmen verfassen und daran mitarbeiten, Good Practices und Standards für ihre Berufsfelder und Rollen zu entwickeln. Gleichzeitig müssen sie eine Überforderung vermeiden. Sie sollten kritisch hinterfragen, welche Aufgaben sie übernehmen und welche woanders besser angesiedelt wären.

### *7: Vernetzung zwischen Netzwerken*

Die Affinität der Hochschulforschung zum Wissenschaftsmanagement spiegelt sich in den Befragungsergebnissen in einem vergleichsweise hohen Anteil der Hochschulforscher:innen wider, die gleichzeitig Mitglied im Netzwerk Wissenschaftsmanagement (NVM) sind (27% der befragten Mitglieder der GfHf sind auch Mitglied im NVM). Umgekehrt sind jedoch nur 6% der befragten NVM-Mitglieder auch Mitglied in der GfHf.

Der Austausch zwischen Forschung und Managementpraxis sollte intensiviert werden. Die Netzwerkmitglieder sollten Doppelmitgliedschaften in Forschung und Management suchen und die Netzwerke gemeinsam Aktivitäten entfalten.

### *8: „Mapping“ der Netzwerklandschaft*

Aus Sicht der Befragten gibt es kein einziges Netzwerk, das für das gesamte Wissenschaftsmanagement spricht. Es gibt keine intensiven Wettbewerbsbeziehungen aber auch wenig Kooperation zwischen den Netzwerken. Wechselseitige Abstimmungen zu Rollen und Aufgaben der Netzwerke würden den Wissenschaftsmanager:innen nützen.

Die Netzwerke und ihre Mitglieder sollten ein Diskussions- und Abstimmungsforum zwischen den existierenden Netzwerken gründen. Themen können u.a. sein: inhaltlicher Austausch zu systemrelevanten Fragen, Diskussionen über Arbeitsteilung, Erfahrungsaustausch zur erfolgreichen Netzwerkarbeit, Bemühungen um ein „Mapping“ der Netzwerklandschaft.

### *9: Internationale Vernetzung*

Nur wenige Wissenschaftsmanager:innen in Deutschland sind Mitglied in internationalen Netzwerken, auch die Bekanntheit dieser Netzwerke ist gering, obwohl die

deutschen Netzwerke zum Teil gute Kontakte zu internationalen Pendanten haben. Dabei könnte eine internationale Vernetzung wichtige Perspektivwechsel sowie einen wechselseitigen Wissenstransfer ermöglichen und den Horizont aller Beteiligten erweitern.

Das Wissenschaftsmanagement sollte mehr internationale Vernetzung suchen. Manager:innen sollten an internationalen Netzwerktagungen teilnehmen, denn obwohl Rahmenbedingungen im Ausland teilweise anders sind, lässt sich durch internationale Vergleiche etwas über die eigene Situation und Perspektive lernen.

### *10: Förderung durch Arbeitgeber*

Die Studienergebnisse weisen darauf hin, dass die Arbeitgeber:innen von einem Engagement der Wissenschaftsmanager:innen in Netzwerken profitieren können. Insbesondere werden Kontakte, die Klärung von fachlichen Fragen sowie die fachliche Weiterbildung als Vorteile von Netzwerken häufig genannt. Ebenso besteht eine hohe Zustimmung zu der Aussage der Bildung von gemeinsamen fachlichen Standards. All dies zahlt sich für die Arbeitgeber:innen aus. Entsprechend sollten sie Mitgliedschaften bezahlen und durch Einräumen entsprechender Zeitrressourcen und Flexibilitäten fördern.

## **Literaturverzeichnis**

- Banscherus, U./Baumgärtner, A./Böhm, U./Golubchykova, O./Schmitt, S./Wolter, A. (2017): Wandel der Arbeit in Wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen. Hochschulreformen und Verwaltungsmodernisierung aus Sicht der Beschäftigten. Stuttgart: Hans Böckler Stiftung.
- Fedrowitz, J./Leichsenring, H./von Stuckrad, T. (2014): Professionalisierung ohne Profession? Ergebnisbericht: Fakultätsmanagement-Befragung 2013. CHE-Arbeitspapier 175, Gütersloh. Download: [https://www.che.de/download/che\\_ap\\_175\\_fakultaetsmanagement\\_2013-pdf/](https://www.che.de/download/che_ap_175_fakultaetsmanagement_2013-pdf/) (13.08.2020).
- Granovetter, M. (1973): The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology* 78(6), S. 1360-1380.
- Granovetter, M. (1974): *Getting a Job*. Cambridge, Massachusetts.
- Höhle, E./Janson, K./Ziegele, F. (2021): Was Netzwerke bedeuten. *DUZ Wissenschaft & Management* 2, S. 18-24. Online unter: <https://www.duz.de/beitrag/id/999/was-netzwerke-bedeuten>
- Janson, K./Ziegele, F. (2020): Netzwerke im Wissenschafts- und Hochschulmanagement. 1. Lessons Learnt Paper des KaWuM-Projektes: [1. KaWuM Lessons Learnt Paper](#).
- Janson, K./Ziegele, F. (2021): Ins Netz gegangen. *DUZ Wissenschaft & Management* 2, S. 25-28.
- Kloke, K. (2014): *Qualitätsentwicklung an deutschen Hochschulen. Professionstheoretische Untersuchung eines neuen Tätigkeitsfeldes*. Wiesbaden: Springer VS.

- Kremmkow, R./Harris-Huermann, S./Hölscher, M./Janson, K. (2019): Wissenssenschaftsmanagement: quo vadis? Ansätze zur Definition, Personal- und Organisationsentwicklung. *Personal in Hochschule und Wissenschaft entwickeln* 4, S. 19-29.
- Lottmann, A. (2020): Profis für den Wandel. *Wissenschaftsmanagement heute und morgen. DUZ Wissenschaft und Management* 6, S. 16-29.
- Merkator, N./Schneijderberg, C./Teichler, U. (2013): Wer sind diese HOPROs, und was tun sie eigentlich? In: Schneijderberg, C./Merkator, N./Teichler, U./Kehm, B. M. (Hg.): *Verwaltung war gestern: Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung von Studium und Lehre*. Frankfurt a.M.: Campus Verlag, S. 89-119.
- Müller, M./Grewe, O. (2020): *Wissenschaftsmanagement als Beruf. Strategien für den Einstieg*. Frankfurt a.M.: Campus Verlag.
- Schneijderberg, C./Schneider, N. (2013): Rollen und berufliche Identitäten von Hochschulprofessionellen. In: Schneijderberg, C./Merkator, N./Teichler, U./Kehm, B. M. (Hg.): *Verwaltung war gestern: Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung von Studium und Lehre*. Frankfurt a.M.: Campus Verlag, S. 244-283.
- Steinhardt, I./Schneijderberg, C. (2014): Hochschulforschung als Gemischtwarenladen. Karrieremöglichkeiten des wissenschaftlichen Nachwuchses in einem heterogenen Feld. *die hochschule. journal für wissenschaft und bildung* 1, S. 63-74.
- Ziegele, F./Vossensteyn, H. (2017): Von der Hochschulforschung in die Managementpraxis. Leitlinien für eine ertragreiche Kooperation zwischen Hochschulforschung und Hochschulmanagement. *wissenschaftsmanagement* 3, S. 16-17.



# 10. Hochschulmanagement als Schnittstelle: ein Ausblick

*Michael Hölscher*

Das vorliegende Buch resümiert die wichtigsten Ergebnisse aus über drei Jahren Forschungsarbeit im KaWuM-Projekt. Dabei haben wir qualitative Erkenntnisse aus Interviews, Fokusgruppen, Fallstudien und Dokumentenanalysen mit quantitativen Daten aus zwei Surveys kombiniert. Die Forschungsbefunde wurden während des Projektes mit Vertreter:innen aus der Praxis diskutiert, um sie einem „reality check“ auszusetzen. In diesem letzten Kapitel will ich neben einem Resümee dieser Arbeit auch einen Ausblick in die Zukunft des Wissenschaftsmanagements wagen. Dieser ist notgedrungen weniger datenbasiert als andere Abschnitte, stützt sich aber dennoch auf die breiten Projekterfahrungen. Insbesondere fließen auch die Ergebnisse aus unserem Transferworkshop 3 zur Hochschulpolitik mit ein (Infokasten, siehe auch Janson/Ziegele 2022). Damit soll, nachdem die vorigen Kapitel im Prinzip der Logik eines Karrierewegs im Wissenschaftsmanagement gefolgt sind, das Zusammenspiel von interner Dynamik des WiMa und externer Umwelt in den Wissenschaftsorganisationen, aber auch im nationalen wie internationalen Wissenschaftssystem insgesamt, in den Blick geraten, das im zweiten Kapitel bereits angeklungen ist. Konkret soll das Wissenschaftsmanagement dazu entlang von zwei Dimensionen diskutiert werden: Einerseits entlang der Verortung als (Zusatz-)Aufgabe oder als institutionalisierter Stelle, andererseits entlang der Verortung in der Wissenschaft oder der klassischen Verwaltung.

## 10.1 Hochschulmanagement als Stelle

Das Wissenschaftsmanagement konnte sich in den letzten gut 25 Jahren in Deutschland als ein attraktives Berufsfeld etablieren. Die Schätzungen über die Größe des Berufsfeldes schwanken, je nach Definition zwischen gut 7.000 (Schneider et al. 2022) und deutlich über 25.000 allein in den Hochschulen (Banscherus et al. 2017). Dabei hat sich das Feld gleichzeitig professionalisiert. Während die erste Generation der Wissenschaftsmanager:innen noch davon berichtet, dass sie Ende der 1990er allein auf weiter Flur standen und sich ihr Wissen über ein „learning by doing“ erarbeiteten, sehen wir mittlerweile ein, in Kapitel 8 ausführlicher behandeltes, gut ausgebautes Feld an Interessenvertretungen wie das „Netzwerk Wissenschaftsmanagement“<sup>65</sup> oder „FORTRAMA“<sup>66</sup>. Es gibt eigene Zeitschriften wie das „Hochschulmanagement“, das „Wissenschaftsmanagement“ und die „DUZ Wissenschaft und Management“ und es gibt etablierte Weiterbildungsmöglichkeiten, wie z.B. das Zentrum für Wissenschaftsmanagement (ZWM) oder die Studiengänge

---

<sup>65</sup> <https://www.netzwerk-wissenschaftsmanagement.de/>

<sup>66</sup> <https://fortrama.net/>

in Osnabrück, Oldenburg und Speyer<sup>67</sup>, aber in Ansätzen auch intern in den Hochschulen (siehe Kapitel 6 und 7). Insofern weist das Wissenschaftsmanagement in Deutschland mittlerweile deutlich erkennbare Konturen auf, die teils auch ausgeprägter sind als in manch anderen Ländern (Müller et al. 2022). Gleichzeitig ist es eher fraglich, ob man (schon) von einer Profession im professionssoziologisch-wissenschaftlichen Sinne sprechen kann (siehe z.B. auch Thiedig/Petersohn 2023; Hölscher/Hipp 2022; Kerridge 2023; grundlegender Abbott 1988).

Eine zusätzliche spannende Frage ist, ob eine solche Profession im Sinne der Bildung einer dritten Beschäftigtengruppe neben oder „zwischen“ den Wissenschaftler:innen und der klassischen Hochschulverwaltung überhaupt sinnvoll ist. Häufig wird das Wissenschaftsmanagement als „third space“, wie es Celia Whitchurch (2010) bezeichnet, konzipiert, als Intermediär zwischen der „organisierten Anarchie“ (Cohen/March/Olsen 1972) der Wissenschaft auf der einen und einer starren, an Regeln und Gesetzen orientierten bürokratischen Verwaltung auf der anderen Seite. Und tatsächlich berichten viele der von uns befragten Wissenschaftsmanager:innen, dass sie sich selbst in dieser Schnittstellen-Rolle sehen. Wenn man nach dem beruflichen Selbstverständnis fragt und auf einer Fünferskala (1= trifft voll und ganz zu, 5= trifft gar nicht zu) die ersten beiden Kategorien zusammenfasst, dann sehen sich ca.

- 75% der Befragten als „Vermittler/in, der/die zwischen Verwaltung und Wissenschaft vermittelt“, aber nur
- 33% als „Verwaltungsmitarbeiter/in, der/die auf korrekte Verfahrensabläufe innerhalb der Hochschule achtet“,
- 10% als „Wissenschaftler/in, der/die neben der wissenschaftlichen Tätigkeit Managementaufgaben wahrnimmt“
- und nur ca. 17% als „Angehörige ihres Faches“

Hierzu passt die starke Betonung von Kommunikationskompetenzen, die sich in den qualitativen Interviews gezeigt hat. Interessant ist dabei die geringe Fachidentität, da diese für Wissenschaftler:innen meist deutlich wichtiger ist als die Zugehörigkeit zu einer spezifischen Organisation.

Verschiedene Akteure, wie z.B. das Netzwerk Wissenschaftsmanagement (Windfuhr et al. 2019, S. 4) als wichtigster Interessenvertretung, betonen allerdings immer wieder, dass eine klare Abgrenzung des Wissenschaftsmanagements von der Verwaltung im Sinne eines „third space“ nicht sinnvoll ist. Und auch der Geschäftsführer des Zentrums für Wissenschaftsmanagement macht in einem Interview klar: „Was wir definitiv nicht brauchen, ist die Erweiterung des Silodenkens in unseren Einrichtungen mit dem Wissenschaftsmanagement als dritter Säule neben Wissenschaft und Verwaltung inklusive eigener Kaminkarrieren (der Beamte würde sagen: Laufbahnen) und neuer Abgrenzungen“ (Rickelt 2022, S. 11; siehe auch Janson/Ziegele 2021). Gleichzeitig warnt der Wissenschaftsrat (2018, S. 86) in einem

<sup>67</sup> Für eine aktuelle Übersicht zu Studiengängen siehe [https://www.wihoforschung.de/wihoforschung/de/studiengaenge/studiengaenge\\_node.html](https://www.wihoforschung.de/wihoforschung/de/studiengaenge/studiengaenge_node.html)

Papier zur Hochschulgovernance davor, dass sich „hybride Aufgabenprofile zwischen Wissenschaft und Management (...) auf lange Sicht häufig als Sackgasse heraus[stellen]“.

Auch in unserem eigenen Projektkontext gab und gibt es hier unterschiedliche Meinungen. Beispielhaft ist etwa die Diskussion im Kapitel 4 dieses Buches, wo in Fußnote 14 eine klare Unterscheidung des Hochschulmanagements von der klassischen Verwaltung befürwortet wird, während in Fußnote 15 mit Verweis auf die Ergebnisse eines unserer KaWuM-Transferworkshops (Janson/Ziegele 2021) die Schaffung einer neuen Statusgruppe als nicht sinnvoll eingeschätzt wird.

## 10.2 ... oder Hochschulmanagement als Aufgabe?

Was aber ist die Alternative, wenn die Identifikation des Wissenschafts- bzw. Hochschulmanagements als eigene Berufsgruppe so schwierig, und evtl. sogar nicht sinnvoll ist? Eine Möglichkeit ist, das Ganze nicht über ausdifferenzierte Rollen, sondern über Aufgabenbereiche und Tätigkeitsprofile (inkl. ihrer Anforderungen) zu fassen. In dieser Perspektive fallen in verschiedenen Bereichen der Hochschulen (neue) Aufgaben an (z.B. Krücken 2008), die einerseits wissenschaftsunterstützend sind, gleichzeitig aber nicht konditional, sondern zweckprogrammiert erledigt werden (siehe hierzu die Ausführungen in Kap. 4 sowie bei Stratmann 2014), beispielsweise im Qualitätsmanagement in der Lehre oder in der strategischen Forschungsförderung. Sowohl im Wissenschafts- als auch im Verwaltungsbereich Beschäftigte wenden unterschiedlich große Anteile ihrer Arbeitszeit für diese Art von Tätigkeit auf. Wie groß diese Anteile sind, und wie die Aufgaben auf die Personen verteilt werden, ist dann organisationsintern zu regeln bzw. empirisch zu bestimmen, aber nicht per se an bestimmte Berufsrollen oder Stellen gebunden. Im Zeitverlauf können sich diese Anteile zudem wandeln, wenn etwa ein:e Professor:in Dekan:in wird, oder jemand auf einer Stabsstelle der Verwaltung in die Lehre oder ein Forschungsprojekt mit eingebunden wird. Ob eine Person in der Verwaltung oder in der Wissenschaft „Wissenschaftsmanager:in“ ist, hängt dann von der aktuellen Situation ihres Aufgabenprofils ab.

Diese Sichtweise spiegelt die Lebenswirklichkeit vieler wider. In diversen Veranstaltungen zum Thema habe ich die Teilnehmenden, also Personen, die sich explizit im Bereich des Wissenschaftsmanagements weiterbilden, nach einer Einschätzung gefragt, wie hoch der Anteil des Wissenschaftsmanagements an ihren täglichen Aufgaben sei, und das Ergebnis ist regelmäßig ausgesprochen heterogen. Die Perspektive hat zudem den Vorteil, dass sie die oben skizzierte Trennung von Wissenschaft hier und Verwaltung dort mühelos überbrückt, selbst wenn die genaue Zuordnung der Tätigkeiten zu den drei Bereichen nicht immer ganz einfach sein wird.

Ein dritter, und vielleicht der wichtigste Unterschied zu einer Berufsrolle „Wissenschaftsmanagement“ ist die Möglichkeit, der großen Heterogenität der Aufgaben eventuell gerechter zu werden. Dies hat auch Vorteile im Hinblick auf die Zuordnung notwendiger Kompetenzen, die sich für spezifische Aufgaben sehr

viel konkreter benennen lassen als für eine wie auch immer homogenisierte bzw. zu homogenisierende Berufsgruppe. So haben wir im Kapitel 8 im Hinblick auf Weiterbildungen ausgeführt, dass die „Diversität der Tätigkeiten im Wissenschaftsmanagement von der Studienberatung bis hin zum Fakultätsmanagement (...) spezifische Weiterbildungen nach Tätigkeits- und Anforderungsprofil“ fordert. Ein gutes Beispiel hierfür ist z.B. die IT-gestützte Forschungsberichterstattung (Thiedig/Petersohn 2023).

Die Definition von Wissenschaftsmanagement rein als Aufgabe bzw. über Aufgaben hat allerdings teils auch gravierende Nachteile, auf die am Ende des Kapitels noch ausführlicher eingegangen werden soll. Es stellt sich aber auf jeden Fall die Frage, ob es einer weiteren Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements im Sinne der Herausbildung spezifischer Stellen mit eigenem Berufsbild in den kommenden Jahren bedarf, oder ob es „lediglich“ um die immer professionellere Bearbeitung von (diversen) Aufgaben geht. Hier sind zwei Entwicklungen der letzten Zeit interessant. Erstens wird der Begriff des Wissenschaftsmanagements momentan zum ersten Mal und dann gleich in mehreren Neufassungen von Landes Hochschulgesetzen explizit erwähnt, zweitens kann man aktuelle Forderungen im Kontext der Karriereoptionen für den wissenschaftlichen Nachwuchs durchaus auch in dieser Richtung deuten. In beiden Fällen geht es gleichzeitig um die Verortung des Wissenschaftsmanagements zwischen Verwaltung und Wissenschaft.

### **10.3 Hochschulmanagement zwischen Verwaltung und Wissenschaft**

Die explizite Berücksichtigung des Wissenschaftsmanagements in einigen neuen Hochschulgesetzen zeigt, dass der Begriff zumindest seit Anfang der 2020er auch in Teilen der Hochschulpolitik angekommen ist. Dies passt gut zu den weiter unten noch ausführlicher diskutierten Forderungen aus dem KaWuM-Transferworkshop für die Hochschulpolitik, „Wissenschaftsmanagement bei staatlichen Entscheidungen mit[zudenken“ (siehe Infokasten).

Während z.B. das neue Landeshochschulgesetz von Baden-Württemberg, welches Ende 2020 in Kraft getreten ist, den Begriff noch nicht aufweist, findet er sich im Bayrischen (trat im März 2023 in Kraft), im Entwurf des Sächsischen (Stand vom Juli 2022, dem überarbeiteten Entwurf wurde Ende 2022 vom Kabinett zugestimmt) als auch im Berliner (gültig ab September 2021) und im Brandenburgischen (September 2020). Allerdings unterscheidet sich das damit verbundene Konzept doch deutlich:

In Berlin wird das Wissenschaftsmanagement als Aufgabe in § 110 Abs. 2 genannt: „Für wissenschaftliche oder künstlerische Dienstleistungen auf Dauer sowie für entsprechend qualifizierte Aufgaben im Wissenschaftsmanagement und im sonstigen Hochschulbetrieb (Funktionsstellen) werden wissenschaftliche oder künstlerische Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als Angestellte oder in begründeten Ausnahmefällen als Beamter oder Beamtin in der Laufbahn des Akademischen Rats



oder Rätin beschäftigt.“ Hier wird das Wissenschaftsmanagement also als Aufgabe verstanden und der Personalgruppe des wissenschaftlichen Personals zugewiesen.

Ambivalent ist die Situation in Bayern: § 75 Abs. 1 BayHIG erklärt, wer dem wissenschaftsstützenden Mitarbeitenden zuzuordnen ist, nämlich „die in der Hochschulverwaltung sowie in den wissenschaftlichen oder künstlerischen Einrichtungen tätigen Beamtinnen, Beamten, Arbeitnehmerinnen oder Arbeitnehmer, denen andere als wissenschaftliche Dienstleistungen – insbesondere solche im Wissenschaftsmanagement, im Verwaltungs-, Bibliotheks- oder Betriebsdienst sowie im technischen oder einem sonstigen Dienst – obliegen.“<sup>68</sup> Inwieweit das Wissenschaftsmanagement als „Aufgabe“ oder „Stelle“ gesehen wird, bleibt in der Formulierung etwas offen. Der Begriff der Dienstleistungen verweist auf eine „Aufgabe“, der Hinweis auf die verschiedenen „Dienste“ lässt allerdings eher die entsprechenden Stellen assoziieren. Wichtiger ist aber die Zuordnung zu den Personalkategorien. An dieser Stelle wird das Wissenschaftsmanagement in Bayern eindeutig dem nicht-wissenschaftlichen Personal zugerechnet und greift damit in gewisser Weise den Vorschlag des Wissenschaftsrates (2018, S. 85f.) auf, das Wissenschaftsmanagement in die Verwaltung zu integrieren. An anderer Stelle, nämlich § 54, Abs. 2, wird allerdings auch darauf verwiesen, dass die Hochschulen „insbesondere Promovierenden und promovierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die eine Karriere in der Wissenschaft, im Hochschulbereich oder der Wissenschaftsverwaltung anstreben, Kenntnisse im Bereich des Wissenschaftsmanagements“ vermitteln. Hier findet sich also ganz klar die Zuordnung zur Aufgabe und zum Wissenschaftsbereich.

Wieder anders ist die Situation in Sachsen. Im vorliegenden Entwurf heißt es in § 75: „Wissenschaftsmanagerinnen und Wissenschaftsmanager nehmen Managementaufgaben in Verwaltung und Transfer in der Forschung wahr. Die Dekanin oder der Dekan kann ihnen weitere Aufgaben zur selbständigen Wahrnehmung übertragen. Einstellungsvoraussetzungen sind ein abgeschlossenes Hochschulstudium und in der Regel eine Promotion. Wissenschaftsmanagerinnen und Wissenschaftsmanager werden im Arbeitnehmersverhältnis beschäftigt“. Angesiedelt ist der Paragraph eindeutig zwischen Stellen des wissenschaftlichen und künstlerischen Personals. Hier wird das Wissenschaftsmanagement also sowohl als Stelle als auch in der Wissenschaft verortet.

Interessant ist auch der Hinweis in Brandenburg (§ 41; gültig ab September 2020), wo „umfassende Kompetenzen im Wissenschaftsmanagement“ als Einstellungsvoraussetzung für Professor:innen, „insbesondere in Bereichen mit hohem Drittmittelaufkommen oder erheblicher Personalverantwortung“ gefordert sind.

Wir können also beobachten, dass die in diesem, aber auch schon in vorausgehenden, Kapiteln konstatierte Unschärfe des Begriffs Wissenschaftsmanagement auch die Umsetzung in verschiedenen Landeshochschulgesetzen beeinflusst. Dies wird für die Zukunft durchaus gravierende Konsequenzen haben, weil von der Zuordnung zu den verschiedenen Personalkategorien z.B. auch die Möglichkeiten der

<sup>68</sup> Ich danke Karin Breitenbach für den ersten Hinweis hierzu.

Befristung abhängen. Befristungen nach dem WissZeitVG werden für Wissenschaftsmanager:innen in Bayern zukünftig evtl. nicht mehr möglich sein (siehe allerdings die oben skizzierte Ambivalenz im Bayrischen Gesetz). Gerade für hybrid ausgestaltete Stellen mit Anteilen sowohl im Management als auch in der Wissenschaft stellen sich damit wichtige Fragen, auch und gerade beim Jobwechsel über Bundesländergrenzen hinweg.

## 10.4 ... und Hochschulmanagement als Karriereoption?

Eine zweite Entwicklung mit vermutlich relevanten Auswirkungen auf das Wissenschaftsmanagement ist die aktuelle Diskussion um Karriereoptionen für Postdocs. Nicht erst seit der Diskussion um #IchBinHanna werden die schlechten Aussichten für den wissenschaftlichen Nachwuchs in Deutschland kritisiert (siehe z.B. Kreckel 2017; Krempkow 2021; Konsortium BuWiN 2021). Auch hier hatte das Berliner Hochschulgesetz sicherlich eine Katalysator-Funktion, indem es vorsah, dass Verträge für Postdocs unter bestimmten Bedingungen mit einer Anschlusszusage zu verbinden seien. Die sich anschließende, teils heftige, Diskussion (u.a. mit einem Rücktritt der Präsidentin der HU Berlin) hat aber letztendlich dazu geführt, dass das Thema von möglichen Dauerstellen für Postdocs wieder breiter und intensiver behandelt wird. Zusätzliche Fahrt hat die Diskussion mit der Vorlage eines Reformvorschlags für das WissZeitVG vom 17. März 2023 durch das BMBF aufgenommen.

Ein gewichtiger Beitrag ist hierbei sicher der Vorschlag des HRK-Präsidenten Prof. Peter-André Alt. Er skizziert z.B. in einem Gastbeitrag für die ZEIT (Alt 2022) zwei Varianten für planbare Karriereoptionen, „die auf fünf Jahre zu besetzende Postdoc-Stelle, die nach Erfüllung der Qualifikationskriterien entfristet wird, sei es als Mittelbau-Position mit Aufgaben in Lehre und Forschung oder als Position im Wissenschaftsmanagement; und die sechs Jahre laufende Juniorprofessur mit Tenure-Track, die nach erfolgreicher Evaluation in eine reguläre Dauerprofessur einmündet.“ Sieht man von Details, die sicher zu verhandeln wären, ab, ergeben sich für die Zeit nach der Dissertation in der Wissenschaft zwei Möglichkeiten: entweder der Weg auf die Professur, oder der Weg auf Stellen, die früher z.B. klassischerweise Akademische Ratsstellen<sup>69</sup> waren, ergänzt um den Begriff des Wissenschaftsmanagements. Hier findet sich also die Vorstellung vom Wissenschaftsmanagement erstens als Stelle, zweitens als dem (eher) wissenschaftlichen Sektor zugehörig.

Auf der einen Seite ist die Vorstellung von solchen klaren Perspektiven für Postdocs zunächst einmal positiv. Das Wissenschaftsmanagement könnte von Personen profitieren, die eng an die Wissenschaft angebunden sind und ihre innere Logik bestens verstehen. Und auch für die Stellen des Wissenschaftsmanagements wäre es von Vorteil, wenn sie entfristet sind. Dies würde die vom Wissenschaftsrat

---

<sup>69</sup> Es wäre historisch sicher spannend einmal nachzuzeichnen, wie viele der Aufgaben im Wissenschaftsmanagement tatsächlich neu sind, und wie viele einfach durch den Wegfall dieser klassischen Akademischen Ratsstellen neu aufgeteilt werden mussten, u.a. durch die Einrichtung von Stellen im Wissenschaftsmanagement.

gerügte Unsicherheit bei hybriden Aufgabenprofilen abschaffen und generell die Zufriedenheit und die Karrieresicherheit verbessern. Zudem wäre es ein Anreiz, sich auf den Stellen langfristig weiterzubilden und zu professionalisieren. Insbesondere für die Organisationen könnte es ein Anlass sein, endlich stärker über Personalentwicklung in diesem Bereich nachzudenken. Denn auch, wenn es hier erste Ansätze gibt, fehlt es doch an einer breiten Implementierung (siehe Kap. 8). In diese Richtung weist etwa das oben beschriebene BayHIG § 54, Abs. 2.

Auf der anderen Seite stellt sich allerdings auch die Frage, ob dieser Weg über die Postdoc-Phase der einzige ins Wissenschaftsmanagement sein soll, oder ob es daneben noch andere Zugänge gibt. Die Vielfalt der verschiedenen Karrierewege, die sich im KaWuM-Projekt gezeigt haben, spricht sicherlich für letzteres. Aktuell besitzen etwa die Hälfte unserer Befragten eine Promotion (s. Kap. 5; ältere Studien weisen etwas [Schneijderberg et al. 2013] bzw. deutlich [Banscherus et al. 2017] geringere Anteile aus, der Entwurf des Sächsischen Hochschulgesetzes sieht, wie oben zitiert, hingegen die Promotion als Regelfall vor). Kompetenzen, die sich die Personen zum Beispiel über ihre Tätigkeiten außerhalb der Wissenschaft (immerhin 90% hatten mindestens einen Arbeitgeber außerhalb von Hochschule oder außeruniversitärem Forschungsinstitut, s. Kap. 5) oder auch in der Wissenschaftsverwaltung angeeignet haben, können für das Wissenschaftsmanagement ausgesprochen fruchtbar sein. Gerade der letzte Punkt, die Durchlässigkeit zur klassischen Verwaltung, stellt ein eigenständiges Problem dar. Postdocs werden üblicherweise relativ gehobene Stellen anstreben, deren Zahl in den Einrichtungen auch in Zukunft aber begrenzt bleiben wird. Wenn sich dadurch aber ergibt, dass Aufstiegsmöglichkeiten in der klassischen Verwaltungslaufbahn blockiert werden, könnte dies dazu führen, dass die traditionelle Verwaltung als Arbeitsfeld für hoch motivierte und kreative Köpfe unattraktiver wird. Die Forderung, dass sich auch die traditionelle Hochschuladministration modernisieren und agiler werden muss, wenn wir unsere Hochschulen voranbringen wollen, könnte hierdurch konterkariert werden. Last but not least besteht das Problem, dass bestimmte Stellen im Wissenschaftsmanagement nur für eine gewisse Zeit benötigt werden (z.B. Geschäftsführung eines Sonderforschungsbereichs). Unbefristete Wissenschaftsmanager:innen müssten also danach umgesetzt werden. Dies ist im Kontext von relativ großen Einrichtungen sicher einfacher möglich als in sehr kleinen oder hoch spezialisierten Organisationen.

Trotz der skizzierten Probleme im Detail ist die oben beschriebene Initiative, einen klaren Karriereweg aus der Wissenschaft ins Wissenschaftsmanagement zu entwickeln, aber insgesamt sehr zu begrüßen. So könnten gleich verschiedene Forderungen aus dem KaWuM-Transferworkshop für die Hochschulpolitik adressiert werden (siehe Infokasten).

## 10.5 Versuch eines Fazits

Wenn wir versuchen, die zwei skizzierten Gegensatzpaare (Stelle versus Aufgabe; Verwaltung versus Wissenschaft) zusammenzubringen, wird das Dilemma des Wissenschaftsmanagements als eigenständigem Berufsfeld deutlich: Weder können

wir es bestimmten Stellen eindeutig und gleichzeitig ausschließlich zuordnen, noch einer der beiden aktuellen Berufskategorien. Der Kniff, es deshalb als „third space“ jenseits bzw. im Schnittfeld der beiden zu verorten, ist nur begrenzt hilfreich, da er ungewollte Abgrenzungen vornimmt und gleichzeitig das Definitionsproblem nicht wirklich löst.

Schauen wir uns die beiden Dimensionen noch einmal genauer an: Aufgaben im Sinne des Wissenschaftsmanagements werden in allen Bereichen der Hochschulen immer wichtiger. Gründe hierfür, wie eine zunehmende interne Komplexität bei gleichzeitig wachsenden externen Ansprüchen, wurden an anderen Stellen ausführlich diskutiert (z.B. Pasternack et al. 2019). Die Auslagerung bzw. Zuweisung dieser Aufgaben an spezifische Stellen kann zwar auf der einen Seite zu einer Professionalisierung im umgangssprachlichen Sinne einer verbesserten Leistungsfähigkeit führen, indem sich die Stelleninhaber:innen gezielt weiterbilden und sehr viel intensiver mit der Spezialmaterie auseinandersetzen können. Unsere Daten zeigen, dass die Befragten hierzu bereit sind und eine hohe Weiterbildungsaffinität aufweisen (siehe Kap. 7). Es bedarf allerdings bestimmter Voraussetzungen, wie etwa einer gewissen Langfrist- bzw. Karriereperspektive. Es müssten dann in der Zukunft klare Funktionsrollen und zugehörige Karrierewege definiert werden (siehe unsere Empfehlungen Nr. 2, 4 und 5 für die Hochschulpolitik; Infobox). Hier könnten die Überlegungen zu Postdoc-Karrieren einen wichtigen Strang darstellen, vermutlich sollten aber auch andere Zugangswege deutlich ausgewiesen sein. Wie man es hier schafft, genügend attraktive Stellen für die Postdocs und gleichzeitig Aufstiegsmöglichkeiten über alternative Zugänge zu schaffen, ist dabei keine ganz einfache Frage. Eine gute, aus meiner Sicht allerdings momentan aufgrund der vielen zu involvierenden Stakeholder eher unwahrscheinliche, Möglichkeit ergibt sich aus unserer sechsten Empfehlung, das Tarifrecht zu flexibilisieren und Karriereanreize zu schaffen. Zudem wären die Einrichtungen und auch die Hochschulpolitik gefragt, die Kompetenzen dieser Personengruppe weiterzuentwickeln (siehe Kap. 8 und Empfehlung 4, Infokasten). Hier hat sich in den letzten Jahren, wie in Kapitel 8 gezeigt, schon einiges getan: In über 80% der untersuchten 52 Hochschulen erwähnen die Personalentwicklungskonzepte das Wissenschaftsmanagement als Zielgruppe mindestens einmal.

Auf der anderen Seite droht durch die eigenen Stellen die Gefahr, dass sich das Wissenschaftsmanagement verselbständigt und die Ziele der Organisation „Hochschule“ über die der Institution „Wissenschaft“ stellt, dass es z.B. nicht mehr so sehr um den Erkenntnisfortschritt, sondern um Drittmiteinnahmen geht, um im nächsten Ranking besser abzuschneiden. Oder die Gefahr, dass das Ziel möglichst viele Studierende sind, nicht möglichst gut gebildete Studierende.<sup>70</sup> Laut Wissenschaftsrat steht „[...] dabei die ‚Institution Hochschule‘ für eine Verkörperung gemeinsamer Werte und Normen ihrer Mitglieder, insbesondere Freiheit von For-

---

<sup>70</sup> Diese Gefahr wird aktuell durch insgesamt sinkende Studierendenzahlen und einen intensivierten Wettbewerb, zunehmend auch durch private Hochschulen in Deutschland, noch verstärkt.

schung und Lehre und kollegiale Solidarität (siehe auch Hölscher 2021). Die ‚Organisation Hochschule‘ definiert Ziele, koordiniert den Einsatz personeller, finanzieller sowie sächlicher und räumlicher Ressourcen und stellt sich den Ansprüchen ihrer Umwelt“ (Wissenschaftsrat 2018, S. 7; siehe auch Hölscher/Marquardt 2023). Verschiedene Akteure sprechen deshalb vom Wissenschaftsmanagement als „Dienstleistung“ oder vom „Wissenschaftsbedingungsmanagement“, also des wissenschaftsadäquaten Managements der *Rahmenbedingungen* für Forschung und Lehre, nicht von Management dieser beiden Kernprozesse selbst (Pasternack et al. 2019). So sinnvoll dies zunächst klingt, gibt es doch auch in den wissenschaftlichen Kernprozessen genügend Dinge, die organisiert und „gemanagt“ (z.B. im Sinne der Zuordnung von knappen Ressourcen auf Aufgaben zur Zielerreichung) werden müssen.

Unter anderem aus diesem letzten Punkt ergibt sich eine ähnliche Schwierigkeit bei der Zuordnung des Wissenschaftsmanagements zu Verwaltung oder zum wissenschaftlichen Bereich. Ein reines „Bedingungsmanagement“ könnte evtl. in der Verwaltung angesiedelt sein, wie es der Wissenschaftsrat (2018) empfiehlt. Viele der Aufgaben (Qualitätsmanagement der Lehre, Unterstützung bei der Antragstellung für Forschungsförderung etc.) sind Daueraufgaben, die zwar auf der einen Seite von einer gewissen Routine profitieren (deshalb z.T. *auch* Verwaltung), auf der anderen Seite aber „zweckprogrammiert“ (siehe oben) sind, so dass man sie durchaus von einem reinen Regelvollzug abgrenzen kann (deshalb z.T. *auch* Management). Ein Vorteil wäre, dass aus einer solchen Perspektive der Anspruch, sich rein regelbasiert zu verhalten, aufgebrochen werden und eine stärkere Zielorientierung in die gesamte Verwaltung hineindiffundieren könnte.

Gleichzeitig ist klar, dass zum Hochschulmanagement auch strategische Entscheidungen in den Kernbereichen Lehre und Forschung selbst gehören. Rektorate und Präsidien, Dekanate und Geschäftsführungen von Sonderforschungsbereichen sind nicht nur für die Rahmenbedingungen zuständig, sondern gestalten Forschung und Lehre inhaltlich mit. Um dies wissenschaftsadäquat zu machen, braucht es eine enge Bindung an die Wissenschaft, oft sogar thematisch-inhaltliche Expertise. In Hochschulen als Expertenorganisationen (Mintzberg 1993) sind solche Entscheidungen sinnvoll nur durch Peers zu treffen, und auch nur dann legitimiert (im Sinne der akademischen Selbstverwaltung). Zwar mag es für eine Hochschulleitung attraktiv sein, einen Antrag in einer bestimmten Programmlinie zu platzieren (z.B. um die Sichtbarkeit zu steigern oder sich strategisch zu verorten), aber nur die Fachwissenschaftler:innen können letztendlich beurteilen, ob ein solcher Antrag auch inhaltlich sinnvoll ist. Weder Rektorat/Präsidium noch Kolleg:innen aus anderen Fachbereichen oder gar in der Verwaltung können tatsächlich einschätzen, ob die Expertise vor Ort ausreicht und das Thema wissenschaftlich genügend relevant ist. Ähnliches gilt für bestimmte fachspezifische Lehr-/Lernformen.

Eine Möglichkeit der Kombination der beiden Aspekte ist, sie im Sinne zweier Dimensionen zu kreuzen (siehe Abbildung 10.1). Zugespitzt könnte man die obigen Argumente dann so interpretieren, dass es einen Schwerpunkt in der Achse von links unten nach rechts oben gibt: Wissenschaftsmanagement stellt sich für viele

Wissenschaftler:innen mittlerweile als (Zusatz-)Aufgabe, etwa wenn sie in irgendeiner Form eine koordinierende Tätigkeit innehaben, z.B. ein Labor oder ein Graduiertenkolleg organisieren müssen. Je mehr diese Tätigkeiten aber den größten Teil der Arbeitszeit über einen längeren Zeitraum einnehmen, umso eher müssen dafür Stellen in der Verwaltung geschaffen werden. Gleichzeitig wird deutlich, dass auch die anderen beiden Sektoren im Wissenschaftsmanagement aktiv sind. So müssen Teile der klassischen Verwaltung (zunehmend) Aufgaben in diesem Bereich übernehmen, und aus der Wissenschaft heraus gibt es Stellen, wie etwa Präsidien oder Dekane an manchen Hochschulen, die mittlerweile hauptamtlich Führungspositionen im Hochschulmanagement besetzen.

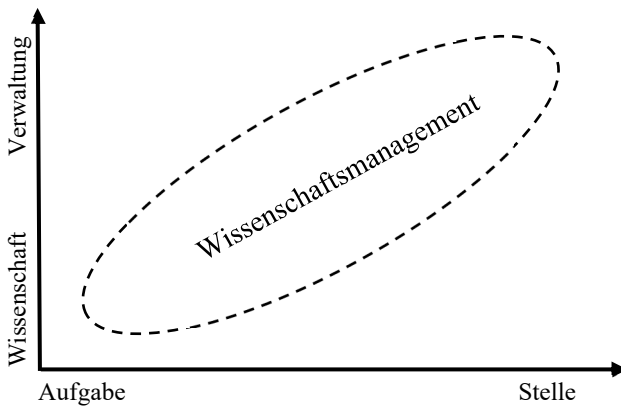


Abbildung 10.1: Brückenmodell des Wissenschaftsmanagements

Nimmt man dies als Ausgangspunkt, dann stellt sich z.B. für die professionelle Weiterentwicklung der Postdocs, wie sie oben skizziert wurde, die Frage, ob man ihnen weiterhin Aufgaben in der Wissenschaft und lediglich Zusatzaufgaben im Wissenschaftsmanagement überträgt, wie dies z.B. früher beim Akademischen Rat der Fall war, ob man sie zu Leitungspositionen weiterentwickeln will (etwa zu hauptamtlichen Dekan:innen) oder ob man ihnen eine Rolle in der Verwaltung gibt. Ähnlich wird die Möglichkeit von Karrieren aus der klassischen Verwaltung in Wissenschaftsmanagementstellen deutlich.

Auch wenn diese Heuristik zu verschiedenen Überlegungen anregen kann, löst sie allerdings nicht alle Probleme bei der Definition des Wissenschaftsmanagements. Dafür ist sie im Vergleich mit der Realität viel zu einfach und ignoriert z.B. die Vielfalt der Einsatz- und Aufgabengebiete. So stellte sich für unser KaWuM-Projekt, vor allem auf Grundlage der qualitativen Interviews, immer wieder die Frage, ob wir es überhaupt mit einem einzigen Feld zu tun haben, oder ob nicht eine Aufteilung in spezifischere Berufsfelder, wie etwa Lehrmanagement, Strategische

Organisationsentwicklung, Internationalisierung, Qualitätsmanagement etc. angebracht wäre.<sup>71</sup> Gerade das Forschungs- (und Transfer-)Management wird sehr häufig und gerade im internationalen Vergleich als eine eigene Berufsgruppe dargestellt. Zumindest findet sich der Begriff „Research Manager and Administrator (RMA)“ in vielen Studien, in den Namen von Zeitschriften und internationalen Organisationen („EARMA“) oder im Titel von Forschungsinstituten zum Thema („HÉTFA“). In Deutschland hat sich entsprechend vor einigen Jahren FORTRAMA gegründet, die Interessenvertretung der Forschungs- und Transfermanager. Das Problem einer klaren Definition ist allerdings auch damit nicht wirklich gelöst, wie eine international vergleichende Studie festhält: „RMAs are passionate about their job, although the profession is ill-defined, generally not recognized in any of the countries, and therefore not visible and understood by outsiders“ (Virágh et al. 2020, S. 7; siehe auch Müller et al. 2022).

Last but not least würden durch eine zu starke Unterteilung des Wissenschaftsmanagements in einzelne Segmente wichtige Synergien verloren gehen, umso mehr in einem System, welches noch immer die Einheit von Forschung und Lehre, und zunehmend Transfer, in der forschungsorientierten und projektbasierten Lehre aufrechterhält. Es stellt sich daher auch die Frage, ob eine klare Definition und Eingrenzung des (Berufsfeldes) Wissenschaftsmanagement das *zentrale* Problem für dessen Funktionieren und möglichst gute Aufgabenerfüllung in der Praxis ist, und nicht vielleicht eher ein (akademisches) Problem der Forschung über Wissenschaftsmanagement. Möglicherweise ist es gerade dessen Unschärfe und vorhandene Flexibilität, die in der „multiplen Hybridorganisation“ Hochschule (Kleimann 2016) mit ihren teils widersprüchlichen Werten und Zielen (Kezar 2014, S. 96) nützlich sind, und es bedarf v.a. entsprechender passender (Weiterbildungs-)Angebote und längerfristiger Personal(entwicklungs)konzepte für das Wissenschaftsmanagement, um seine Beiträge zum Funktionieren des Wissenschaftssystems in Deutschland noch wertvoller zu machen.

Als Fazit aus dem KaWuM-Projekt lässt sich deshalb festhalten, dass das Wissenschaftsmanagement ein relativ heterogenes Tätigkeitsfeld ist, welches aber nichtsdestotrotz einen gemeinsamen Kern besitzt. Ein möglicher Kristallisationspunkt könnte ein emphatisches Wissenschaftsverständnis bei gleichzeitiger Akzeptanz der eigenen Rolle primär als „Wissenschaftsbedingungsmanagement“ (Pasterneck et al. 2019) im Sinne eines Berufsethos sein. Zumindest legt die häufige Selbstbeschreibung als Wissenschaftsmanager:in in unserer Umfrage eine entsprechende Identität nahe (zu einem internationalen Vergleich siehe Kerridge 2023, S. 1). Die Konzeptionalisierung als eigene Berufsgruppe hat zudem den Vorteil, die neuen Aufgaben inklusive ihrer Professionalisierungsbedarfe sichtbar zu machen. Außerdem erlaubt es, den vom Wissenschaftsrat kritisierten hybriden Aufgabenprofilen (zumindest teilweise) zu entgehen. Entsprechend lauten auch die Empfehlungen an die Hochschulpolitik aus unserem Transferworkshop (siehe Infokasten):

<sup>71</sup> Die Daten aus unserem Projekt stehen als Scientific Use File zur Verfügung und bieten durchaus Potential für Analysen solcher Subgruppen.



### Infokasten

1. Wissenschaftsmanagement bei staatlichen Entscheidungen mitdenken.
2. Wissenschaftsmanagement in den Personalstrukturen sichtbar machen.
3. Wissenschaftsmanagement in Steuerungsinstrumente einbauen.
4. Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements durch Förderprogramme und Rollenklarheit unterstützen.
5. Karrierewege für das Wissenschaftsmanagement entwickeln.
6. Tarifrecht flexibilisieren und Karriereanreize schaffen.
7. Übergreifende Karrieren im Wissenschaftsmanagement zwischen Hochschulen und Ministerium fördern.

Insgesamt bieten die Daten des KaWuM-Projektes, wie in diesem Band gezeigt, eine Vielzahl an interessanten Einsichten, und weitere Einsichten liegen hoffentlich noch vor uns. So bieten sich z.B. für die Zukunft weiterführende Auswertungen zu spezifischen Subgruppen oder auch im Zeitvergleich anhand der Paneldaten an. Bewährt hat sich insgesamt die enge Rückkopplung und Diskussion unserer Ergebnisse mit der Praxis in den Hochschulen, die wir auch in Folgeprojekten wie AGICA, WIDEN oder NUDHE fortzuführen versuchen. Gleichzeitig wurde deutlich, dass Befunde auch immer von der jeweiligen Definition abhängen, weshalb z.B. sehr unterschiedliche Zahlen zur Größe des Sektors kursieren. Doch bei allen weiterhin offenen Fragen ist hoffentlich deutlich geworden, dass das Wissenschaftsmanagement mittlerweile ein wichtiger Aspekt der (deutschen) Hochschulen und ein hochspannendes Betätigungsfeld ist, das sich lohnt, sowohl wissenschaftlich als auch im Hinblick auf eigene Karrieremöglichkeiten näher zu betrachten.

## Literaturverzeichnis

- Abbott, A. (1988): *The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labor*. Chicago: University of Chicago Press.
- Alt, P.-A. (2022): *Habilitation – Akademische Karrieren brauchen Klarheit!* Gastbeitrag in „Die ZEIT“, zitiert nach <https://www.zeit.de/2022/42/habilitation-hochschule-professur-postdoc-entfristung> (07.03.2023).
- Banscherus, U./Baumgärtner, A./Böhm, U./Golubchykova, O./Schmitt, S./Wolter, A. (2017): *Wandel der Arbeit in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen. Hochschulreformen und Verwaltungsmodernisierung aus Sicht der Beschäftigten*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Cohen, M. D./March, J. G./Olsen, J. P. (1972): *A Garbage Can Model of Organizational Choice*. *Administrative Science Quarterly* 17(1), S. 1-25.



- Hölscher, M. (2021): "A Question of Integrity": Academic Values Torn Between Organizational Affiliation, National Competitiveness, and the Global Academic Community. In: van't Land, H./Corcoran, A./ Iancu, D.-C. (eds.): *The Promise of Higher Education: Essays in Honour of 70 Years of IAU*. Cham: Springer International Publishing, S. 139-143.
- Hölscher, M./Hipp, C. (2022): Professionalisierung im Wissenschaftsmanagement. Das berufsbegleitende Angebot von DUV und ZWM am Campus Speyer. In: Bohlsen, R./Lemmens, M. (Hg.): *Karrierewege in das und im Wissenschaftsmanagement*. Bonn: Lemmens Medien, S. 56-67.
- Hölscher, M./Marquardt, E. (2023): Organisationen und Orte der Wissenschaft. In: Kaldewey, D. (Hg.): *Wissenschaftsforschung*. Berlin: De Gruyter Oldenbourg, S. 93-111.
- Janson, K./Ziegele, F. (2022): Ergebniszusammenfassung des Transferworkshops „Hochschulpolitik“. 3. KaWuM Lessons Learnt Paper.
- Janson, K./Ziegele, F. (2021): Empfehlungen für die Personalentwicklung – Wie die Personalentwicklung im Wissenschaftsmanagement verbessert werden kann: Acht Vorschläge aus dem Projekt KaWuM. *DUZ Wissenschaft & Management* 10, S. 43-46.
- Kerridge, S. (2023): Is Research Management and Administration (RMA) a Profession? *Journal of Research Management and Administration* 2(1), 030220231. doi:10.18552/jorma.v2i1.927
- Kezar, A. (2014): *How colleges change: Understanding, leading, and enacting change*. New York & London: Routledge.
- Kleimann, B. (2016): *Universitätsorganisation und präsidiale Leitung: Führungspraktiken in einer multiplen Hybridorganisation*. Wiesbaden: Springer VS.
- Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs. (2021): *Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2021. Statistische Daten und Forschungsbefunde zu Promovierenden und Promovierten in Deutschland*. Bielefeld: wbv Media.
- Kreckel, R. (2017): *University Career Models and International Staff Mobility. Germany, France, Great Britain, USA and Russia Compared*. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2924590> or Halle.
- Krempkow, R. (2021): Karriereperspektiven für Nachwuchsforschende in Deutschland. In: Mieg, H./Schnell, C./Zimmermann, R. E. (Hg.): *Wissenschaft als Beruf: Wissenschaftsforschung Jahrbuch 2020*. Berlin: Wissenschaftlicher Verlag Berlin, S. 29-44.
- Krücken, G. (2008): Lässt sich Wissenschaft managen? In: *Wissenschaftsrecht* 41(4), S. 345-358.
- Mintzberg, H. (1993): *Structure in fives: designing effective organizations* ([Repr.] ed.). Upper Saddle River, NJ [u.a.]: Prentice Hall.
- Müller, U./Toczyski, P./Regös, N./Pliszczynska, O./Jankovics, R. (2022): Professionalization of science management – Comparing formal education and training across Germany, Poland, and Hungary. *Frontiers in Education* 7:886173. doi: 10.3389/feduc.2022.886173.

- Pasternack, P./Schneider, S./Preußner, S. (2019): Administrationslasten. Die Zunahme organisatorischer Anforderungen an den Hochschulen: Ursachen und Auswege. Beiheft zur Zeitschrift „die hochschule“ 10. Wittenberg: HoF.
- Rickelt, H. (2022): Erwachsen geworden. Interview mit Henning Rickelt. *DUZ Wissenschaft & Management* 5(10), S. 10-15.
- Schneider, S./Mauermeister, S./Aust, R./Henke, J. (2022): Paralleluniversen des Wissenschaftsmanagements. Ein Vergleich zwischen Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen. (HoF Arbeitsberichte; 119). Wittenberg: HoF.
- Schneijderberg, C./Merkator, N./Teichler, U./Kehm, B. (Hg.) (2013): *Verwaltung war gestern? Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung von Studium und Lehre*. Frankfurt a.M.: Campus.
- Stratmann, F. (2014): Hochschulverwaltung – ein blinder Fleck in den Diskursen über Hochschulmanagement und Hochschule als Organisation. In: Scherm, E. (Hg.): *Management unternehmerischer Universitäten: Realität, Vision oder Utopie?* Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 157-173.
- Thiedig, C./Petersohn, S. (2023): IT-gestützte Forschungsberichterstattung – Ein neues Aufgabenprofil in der Qualitätssicherung von Forschung? *Hochschulmanagement* 18(1), S. 9-15.
- Virágh, E./Zsár, V./Balázs, Z. (2020): *Research Management and Administration: the relevance of specific education and training programmes*. Retrieved from: [http://hetfa.hu/wp-content/uploads/2020/04/22\\_tanulm%C3%A1ny\\_v4.pdf](http://hetfa.hu/wp-content/uploads/2020/04/22_tanulm%C3%A1ny_v4.pdf)
- Whitchurch, C. (2010): Optimising the Potential of Third Space Professionals in Higher Education. *Zeitschrift für Hochschulentwicklung* 5(4), S. 9-22.
- Windfuhr, C./Strauß, I./Hintze, P./Krempkow, R./Bernstorff, F. (2019): *Stellungnahme des Netzwerks Wissenschaftsmanagement e.V. zu den Empfehlungen des Wissenschaftsrates zur Hochschulgovernance*.
- Wissenschaftsrat (2018): *Empfehlungen zur Hochschulgovernance*. (Drs. 7328-18). Hannover.

## Zu den Autor:innen

**Susan Harris-Huemmert** ist seit Anfang 2021 Professor of International Education Leadership and Management an der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg. Dort leitet sie das Institut für Bildungsmanagement sowie den Masterstudiengang in International Education Management (INEMA) in Kollaboration mit Helwan University, Kairo. Bis Ende 2020 war sie Verbundkoordinatorin und Teilprojektleiterin des KaWuM-Projektes. Nach ihrer Promotion an der University of Oxford und Stellen an den Universitäten von Bamberg, Würzburg und Speyer forscht sie heute international vergleichend zu Hochschulthemen wie Governance, Nachhaltigkeit, Qualitätsmanagement, und Campus Infrastrukturmanagement. Sie ist Vorstandsmitglied der Society for Research in Higher Education (SRHE) und sowie der Gesellschaft für Hochschulforschung.

**Ester Höhle** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin in den Sozial- und Kulturwissenschaften der Hochschule Fulda sowie an der IU Internationale Hochschule und promoviert am INCHER-Kassel. Sie hat einen Magister in Soziologie und Anglistik und arbeitete seit 2007 als wissenschaftliche Mitarbeiterin in quantitativ orientierten Forschungsprojekten. Bevor sie ins Projekt KaWuM-Survey an der Humboldt-Universität zu Berlin kam, war sie u.a. an der Akademie für Technikfolgenabschätzung in Stuttgart, bei Gender Studies in Ingenieurwissenschaften an der Technischen Universität München und am Internationalen Zentrum für Hochschulforschung (INCHER) in Kassel beschäftigt. Ihre thematischen Schwerpunkte liegen in den Bereichen Hochschulforschung, akademische Karrieren, internationaler Vergleich und Geschlechtersozioogie.

**Michael Hölscher** ist seit 2015 Professor für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der Universität Speyer. Hier leitete er das Projekt KaWuM und ein Projekt der Innovativen Hochschule zum „Wissens- und Ideentransfer für Innovationen in der öffentlichen Verwaltung (WITI)“. Zudem ist er Co-Sprecher des Graduiertenkollegs „WiMaKo“ zu Wissenschaftsmanagement und -kommunikation, sowie Fellow bei SKOPE (Universität Oxford), im Herausgeberkreis verschiedener Zeitschriften und Vorstandsvorsitzender der Gesellschaft für Hochschulforschung - GfHf. Seine Forschungsinteressen liegen vor allem in den Bereichen Hochschul- und Wissenschaftssysteme, Innovation und Transfer, kreative Stadt, Wirtschaftskultur, Globalisierung & Kultur sowie den vergleichenden Methoden.

**Kerstin Janson** hat am INCHER Kassel promoviert und leitet das Forschungsreferat der IU Internationalen Hochschule. Weitere berufliche Stationen waren das INCHER-Kassel sowie das Centrum für Hochschulentwicklung. Neben ihrer aktiven Tätigkeit in den Fachgesellschaften GfHf (Mitglied des Gründungsvorstands und Gründung des HoFoNa Netzwerkes) und NWM hat sie sich wissenschaftlich primär mit der Entwicklung und der Nutzung von Absolventenstudien beschäftigt und das Kooperationsprojekt Absolventenstudien maßgeblich mit initiiert. Weitere Themen

waren wissenschaftliche Karrierewege im In- und Ausland sowie die Promotionsbedingungen in Deutschland.

**René Krempkow** ist promovierter Soziologe, Senior Scientist und Senior Manager im Bereich Wirkungsanalysen und Evaluation am Curriculum Innovation Hub der HTW Berlin, sowie an der IU - International University of Applied Sciences. Zuvor war er als Projektleiter des KaWuM-Survey sowie in weiteren Projekten an der Stabsstelle Qualitätsmanagement der Humboldt-Universität zu Berlin tätig. Er ist Mitherausgeber mehrerer Zeitschriften und Bücher. Stationen seines Berufsweges waren sowohl Verwaltungen wie an TU Dresden und Universität Freiburg, als auch außeruniversitäre Einrichtungen wie HoF Wittenberg, iFQ Bonn (jetzt DZHW) und Stifterverband, wo er u.a. die jüngste Personalentwicklungsstudie verantwortete. Er ist Mitglied der EAIR – The European Higher Education Society und mehrerer Arbeitskreise des Netzwerkes Wissenschaftsmanagement (NWM) sowie der Gesellschaft für Evaluation (DeGEval). Zudem war er mehrere Jahre Vorstandsmitglied und 2. Vorsitzender der Gesellschaft für Hochschulforschung (GfHf).

**Julia Rathke** ist seit Oktober 2022 wiss. Mitarbeiterin an der Pädagogische Hochschule Ludwigsburg, wo sie mit Prof. Harris-Huermann das BMBF Projekt AGICA – Agiler Campus wissenschaftlich unterstützt. Ab August 2019 war sie wissenschaftliche Mitarbeiterin im Projekt „KaWuM - Karrierewege und Qualifikationsanforderungen im Wissenschafts- und Hochschulmanagement“ an der Universität Speyer. Ab Januar 2021 übernahm sie die Verbundkoordination sowie die Leitung des Teilprojektes KaWuM ZENTRALKOORDINATION UND INTERVIEWS. Sie promovierte zu „Sozialkapital und politischen Orientierungen von Jugendlichen in Deutschland“ als Politikwissenschaftlerin an der Universität Mannheim am Lehrstuhl für Politische Wissenschaften und International Vergleichende Sozialforschung von Prof. Dr. Jan W. van Deth sowie am Mannheimer Zentrum für Europäische Sozialforschung, wo sie zwischen 2002 und 2012 als wissenschaftliche Mitarbeiterin, akademische Rätin sowie in verschiedenen Forschungsprojekten tätig war. 2012 hat sie sich zum systemischen Coach weitergebildet und ist als solcher selbstständig tätig.

In diesem Band werden zentrale Ergebnisse aus dem Verbund „KaWuM – Karrierewege und Qualifikationsanforderungen im Wissenschafts- und Hochschulmanagement“ vorgestellt. KaWuM erarbeitet derzeit erstmals für Deutschland eine breite Bestandsaufnahme zum Wissenschafts- und Hochschulmanagement. Zentrale (Forschungs-)Fragen, die hierbei beantwortet werden, sind: Welche Bildungsabschlüsse und fachlichen Hintergründe haben die im Wissenschafts- und Hochschulmanagement Tätigen? Was kennzeichnet die Weiterbildung im Wissenschafts- und Hochschulmanagement? Welche Bedarfe gibt es hierfür bei den Wissenschaftsmanager:innen und aus Sicht von Personalverantwortlichen? Wie werden die vorhandenen Angebote angenommen und bewertet? Wie stark spielt das Wissenschafts- und Hochschulmanagement selbst eine Rolle, bei der Weiterentwicklung von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen bzw. deren „Organisationswerdung“?

Methodisch wird dabei dem Ansatz gefolgt, dass die durch eine Kombination von qualitativen Interviewergebnissen (aus dem Teilprojekt KaWuM-ZENTRAL der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer), mit übersichtlich dargestellten Zahlen und Fakten, die aus bundesweit repräsentativen Onlinebefragungen gewonnen wurden (aus dem Teilprojekt KaWuM-SURVEY der Humboldt- Universität zu Berlin) sowie den zentralen Ergebnissen der Diskussion mit Interessierten an den Ergebnissen und ihren potenziellen Nutzer\*innen (aus dem Teilprojekt KaWuM-TRANSFER der IU – International University) integriert werden. Bei letzterem ist das Besondere, dass die Ergebnisse bereits mit Praktiker:innen diskutiert und handlungspraktische Empfehlungen entwickelt wurden. Hierdurch konnten die (Zwischen-)Ergebnisse zeitnah in Transfer-Workshops einfließen, durch welche wiederum auch vertiefende Forschungshypothesen im Sinne eines zweiseitigen Transfers generiert und gemeinsam im Verbund bearbeitet werden. Die Erkenntnisse versprechen auch daher eine hohe Relevanz für Weiterbildungsmöglichkeiten sowohl bei (angehenden) Wissenschaftsmanager:innen, mit Personalentwicklung und Weiterbildung in der Wissenschaft Befassten sowie Hochschulpolitik und Hochschul-/Wissenschaftsforschung.

Die Gliederung des Buches folgt insgesamt grob einer Art "life cycle" der Berufswegeentscheidungen von Wissenschaftsmanager\*innen.

ISBN 978-3-946017-30-1

[www.universitaetsverlagwebler.de](http://www.universitaetsverlagwebler.de)