

Berufsfeld auf dem Prüfstand

Das Projekt „KaWuM – Karrierewege und Qualifikationsanforderungen im Wissenschafts- und Hochschul-Management“ will Aufgaben im Wissenschaftsmanagement und seine Qualifikationsanforderungen identifizieren. In einer Serie werden die zentralen Bausteine beleuchtet.

Im Mittelpunkt von Teil 1 stehen berufliche Netzwerke für Wissenschaftsmanagerinnen und -manager



KaWuM – Karrierewege und Qualifikationsanforderungen im Wissenschafts- und Hochschul-Management

Gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung im Rahmen der Förderlinie „Qualität in der Wissenschaft“

Laufzeit: 2019 bis 2022

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

Verbundprojekt dreier Teilprojekte:

- 1. Teilprojekt Zentralkoordination und Interviews** mit den qualitativen Erhebungen und der Projektkoordination; Leitung: Dr. Susan Harris-Huermann, Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer
- 2. Teilprojekt Survey**, welches die Durchführung der quantitativen Befragungen verantwortet, Leitung: Dr. René Krempkow, Humboldt-Universität zu Berlin
- 3. Teilprojekt Transfer** für den projektbegleitenden Transfer in Praxis und Politik; Leitung: Dr. Kerstin Janson, IUBH Internationale Hochschule

Was Netzwerke bedeuten

Darüber, welche beruflichen Netzwerke für Wissenschaftsmanagerinnen und -manager entstanden und wichtig sind, gibt eine **Onlineerhebung des KaWuM-Projekts** Aufschluss | Von Ester Höhle, Kerstin Janson und Frank Ziegele

Berufliche Netzwerke spielen eine wesentliche Rolle bei der internen Vernetzung, der Außendarstellung und der politischen Interessenvertretung und nicht zuletzt bei der Professionalisierung von Berufsgruppen. 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. In dem vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Verbundprojekt „KaWuM – Karrierewege und Qualifikationsanforderungen im Wissenschafts- und Hochschul-Management“ wurden deshalb die Netzwerke und ihre Mitglieder in der ersten quantitativen Erhebung einmal genauer untersucht.

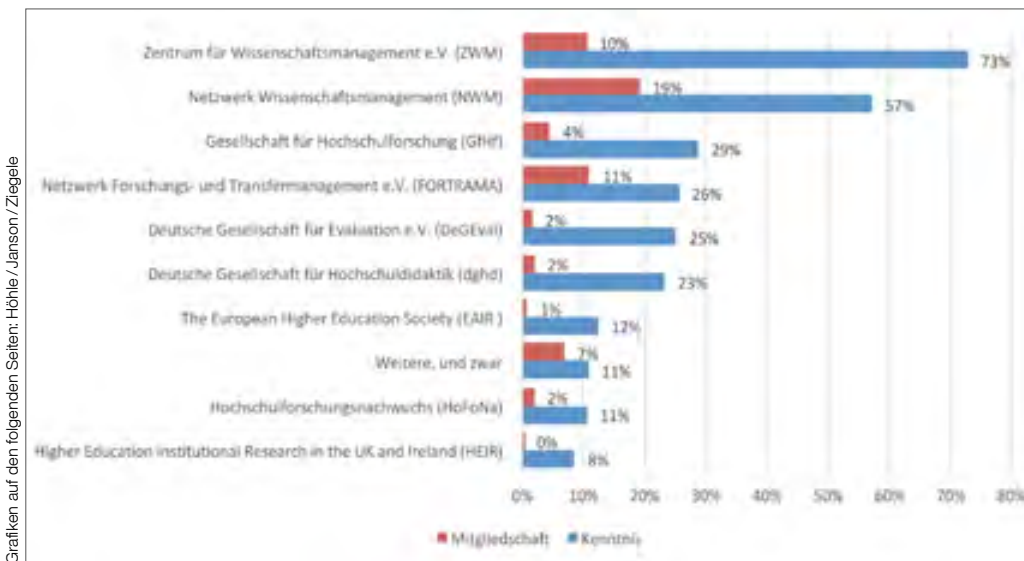
senschaftsmanagement (ZWM) Speyer befragt. Des Weiteren wurden die Mitglieder des Netzwerk Wissenschaftsmanagement (NWM), des Netzwerks Forschungs- und Transfermanagement (Fortrama) sowie (ehemalige) Mitglieder des Hochschulforschernachwuchses (HoFoNa) der Gesellschaft für Hochschulforschung angeschrieben. 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. Vollständig ausgefüllt und in die Auswertung mit einbezogen wurden 1380 Fragebogen (Nettorücklaufquote 23 Prozent) (vgl. Höhle/Krempkow 2020 [siehe Randspalte links]).

Die Ergebnisse zeigen, dass die Netzwerke trotz ihres teilweise sehr kurzen Bestehens eine relativ hohe Bekanntheit haben. Über 90 Prozent der Befragten geben an, mindestens eines der im Fragebogen gelisteten Netzwerke zu kennen, über 70 Prozent kennen sogar zwei oder mehr. Der Anteil der Mitgliedschaften fällt gegenüber dieser Zahl deutlich ab: Nur 43 Prozent der Befragten sind Mitglied in einem Netzwerk. Mehrfachmitgliedschaften in zwei oder mehr Netzwerken sind unter allen Befragten relativ selten (zwölf Prozent).

Zur Methodik und Auswertung der Befragung

Höhle, E.; Krempkow, R. (2020): Die Prüfung der Datenqualität bei einer heterogenen, teilweise unbestimmten Befragtengruppe. In: Qualität in der Wissenschaft (QiW) No. 2/2020, S. 52–62

Abbildung 1: Bekanntheitsgrad und Mitgliederanteil bei Netzwerken



Unter den befragten Mitgliedern sind 30 Prozent in mehr als einem Netzwerk. Die Abbildung 1 stellt die Differenz zwischen Bekanntheit und Mitgliedschaft sehr deutlich dar: So kennen 57 Prozent der Befragten das Netzwerk Wissenschaftsmanagement (NWM), aber nur 19 Prozent der Befragten sind dort Mitglied. Aufgrund der Selbstzuschreibung wurde das ZWM auch als Netzwerk ausgewertet, obwohl es als Verein vor allem auf institutionelle Mitgliedschaften setzt

Die Ergebnisse zeigen, dass zumindest einige Netzwerke auch außerhalb ihrer eigenen Mitglieder einen hohen Bekanntheitsgrad haben. Gleichzeitig sind eine Reihe von Netzwerken weniger als einem Drittel der Befragten bekannt, obwohl diese als Netzwerkmitglieder und Absolventinnen und Absolventen von Weiterbildungsstudiengängen im Hochschul- und Wissenschaftsmanagement eine fachlich gut passende Zielgruppe darstellen. Des Weiteren sollte bei der Ergebnisinterpretation der Zugangsweg der Befragung berücksichtigt werden. Mitglieder der Netzwerke NWM, Fortrama und HoFoNa wurden di-

rekt angeschrieben. Es liegt also wahrscheinlich eine Überrepräsentanz von Mitgliedern – sowohl dieser Netzwerke, als auch von Netzwerkmitgliedern überhaupt – in der Befragung vor. Vermutlich liegt der Anteil der Mitgliedschaften unter allen Wissenschaftsmanagerinnen und -managern deutlich niedriger als in der Befragung.

Wer wird Mitglied von Netzwerken?

Ein Blick auf die soziodemografischen 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 und haben Nicht-Mitglieder typische Charakteristika?

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. Mitglieder in Netzwerken haben etwas häufiger einen



Foto: privat

Ester Höhle, M.A.,

ist Soziologin und Mitarbeiterin an der Stabsstelle Qualitätsmanagement der Humboldt-Universität zu Berlin. | ester.hoehle@hu-berlin.de



Foto: privat

Dr. Kerstin Janson

ist Referentin für Forschung an der IUBH Internationale Hochschule. | k.janson@iubh.de

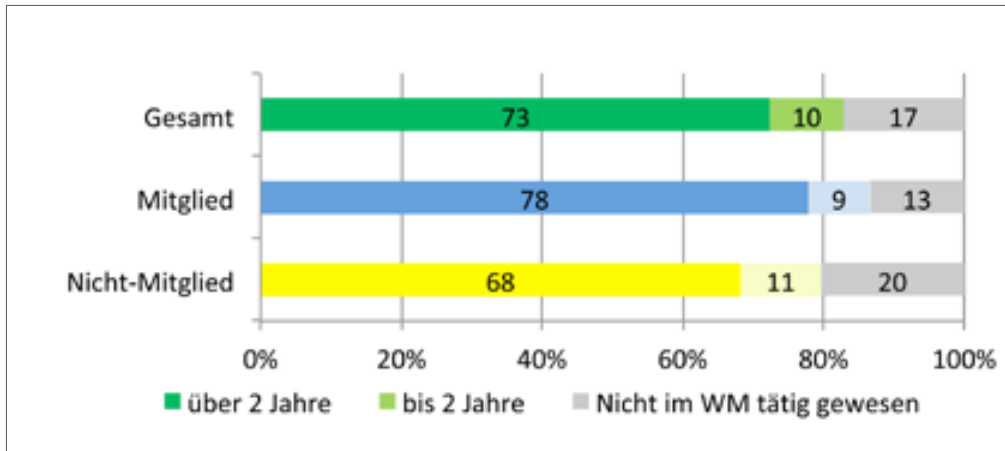


Foto: CHE

Prof. Dr. Frank Ziegele

ist Geschäftsführer des CHE – Centrum für Hochschulentwicklung. | Frank.Ziegele@che.de

Abbildung 2: Länge der Tätigkeit im Wissenschaftsmanagement seit dem Studienabschluss



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 beziehungsweise 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.

Diese These bestätigt sich in dem Ergebnis, dass Mitglieder in Netzwerken signifikant häufiger schon länger im Wissenschaftsmanagement beschäftigt sind.

Abbildung 3: Berufliche Position beziehungsweise Arbeitsfeld in der Organisation nach Mitgliedschaft (in Prozent)

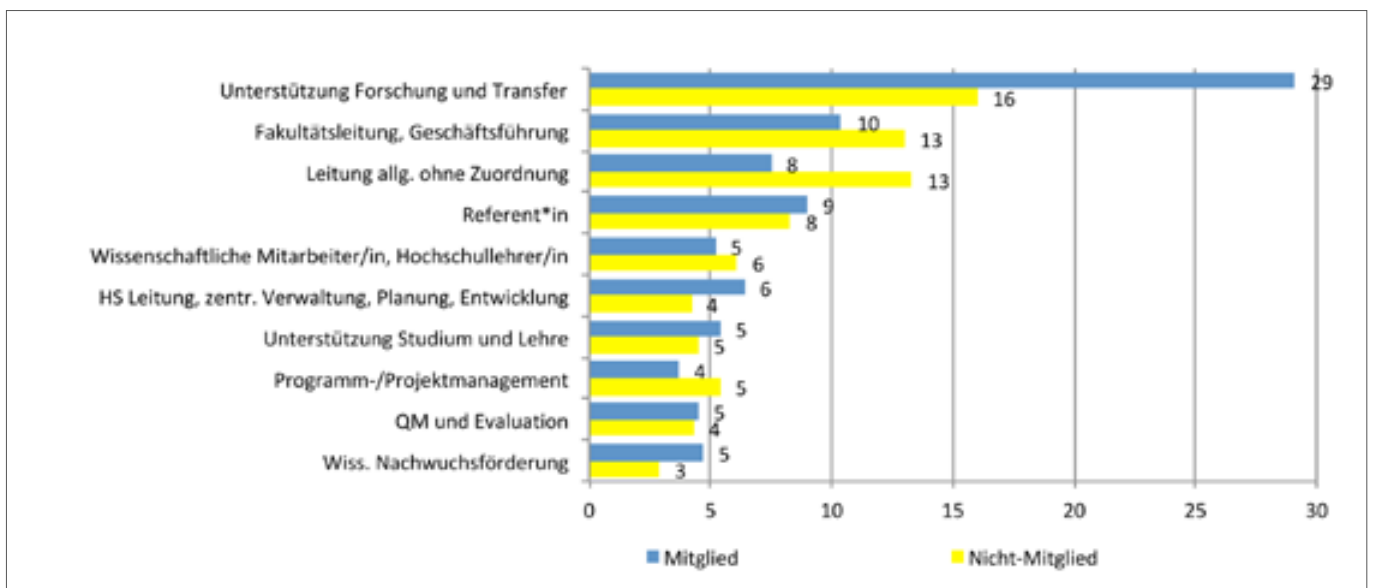
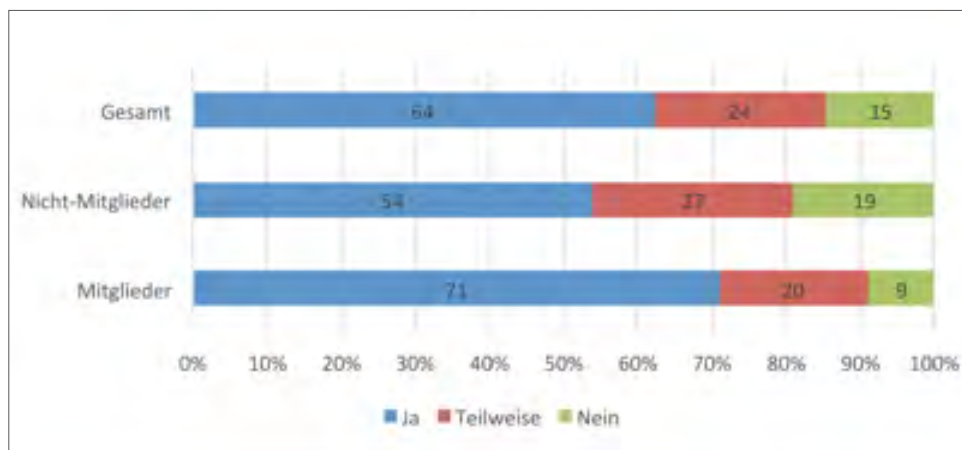


Abbildung 4: Selbstwahrnehmung als Wissenschaftsmanager und -managerin



Insgesamt sind fast drei Viertel der Befragten seit ihrem ersten Studienabschluss mehr als zwei Jahre im Wissenschaftsmanagement tätig. Hier liegt es nahe, dass einige Wissenschaftsmanagerinnen und -manager kein Mitglied geworden sind, weil sie erst kurz in dem Bereich arbeiten oder weil sie sich nicht als Wissenschaftsmanager sehen (siehe Abbildung 2).

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 fünfeinhalb Jahre und es besteht kein Unterschied zwischen Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern. Dabei sind 56 Prozent kürzer als fünf Jahre auf ihrer aktuellen Stelle beschäftigt. Der Anteil der langjährigen Stelleninhaberinnen und -inhaber (länger als zehn Jahre) ist mit 13 Prozent vergleichsweise gering und weist auf die stetige Entwicklung des Berufsfelds sowie den Anteil – knapp ein Drittel der Befragten – befristeter Verträge.

Welche Tätigkeitsfelder organisieren sich in Netzwerken?

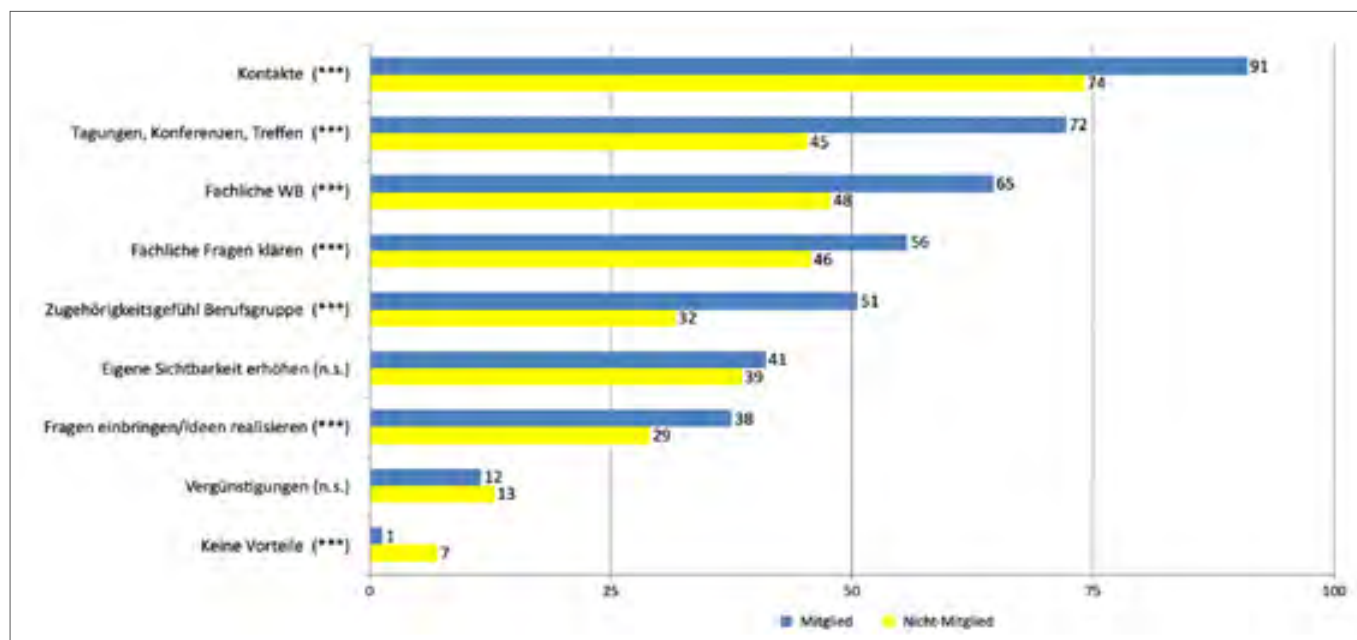
Die Analyse der Angaben zur aktuellen Position beziehungsweise der Funktionsbezeichnung der Befragten zeigt, dass manche Berufsfelder von den existierenden Netzwerken besser abgedeckt werden

als andere Bereiche. Früheren 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 Mitarbeitende beziehungsweise Leitung in Forschung und Transfer tätig ist. Für dieses Arbeitsfeld ist es insbesondere mit der Gründung des Netzwerks Forschungs- und Transfermanagement (Fortrama) gelungen, ein attraktives Angebot für eine wachsende Berufsgruppe anzubieten. Fast 30 Prozent der befragten Netzwerkmitglieder sind im Bereich Forschung und Transfer tätig.

Im Gegensatz dazu sind in den Positionen Geschäftsleitung/Geschäftsführung und Leitung allgemein die Mitglieder eher unterrepräsentiert. Obwohl sie die drei am häufigsten genannten Arbeitsfelder darstellen, treten in ihnen vergleichsweise wenige in ein berufliches Netzwerk ein. Insgesamt bestätigt die Befragung die Heterogenität des Arbeitsfeldes Wissenschaftsmanagement. Fast die Hälfte der Befragten verteilt sich auf Arbeitsfelder mit sehr wenigen Nennungen. In Abbildung 3 sind die am häufigsten genannten Kategorien dargestellt.

Abbildung 5: Vorteile einer Netzwerk-Mitgliedschaft; Mitglieder und Nicht-Mitglieder



Wie sind die Selbstwahrnehmung und Identität der Wissenschaftsmanagerinnen und -manager?

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 Wissenschaftsmanagerinnen und -manager selbst nach ihrem beruflichen Rollenverständnis, sehen sich die Befragten primär als Beratende, Generalisten und Vermittelnde und entsprechen damit den in der Literatur wiederholt genannten Charakteristika des Wissenschaftsmanagements (Banscherus et al. 2017, Merkator et al. 2013).

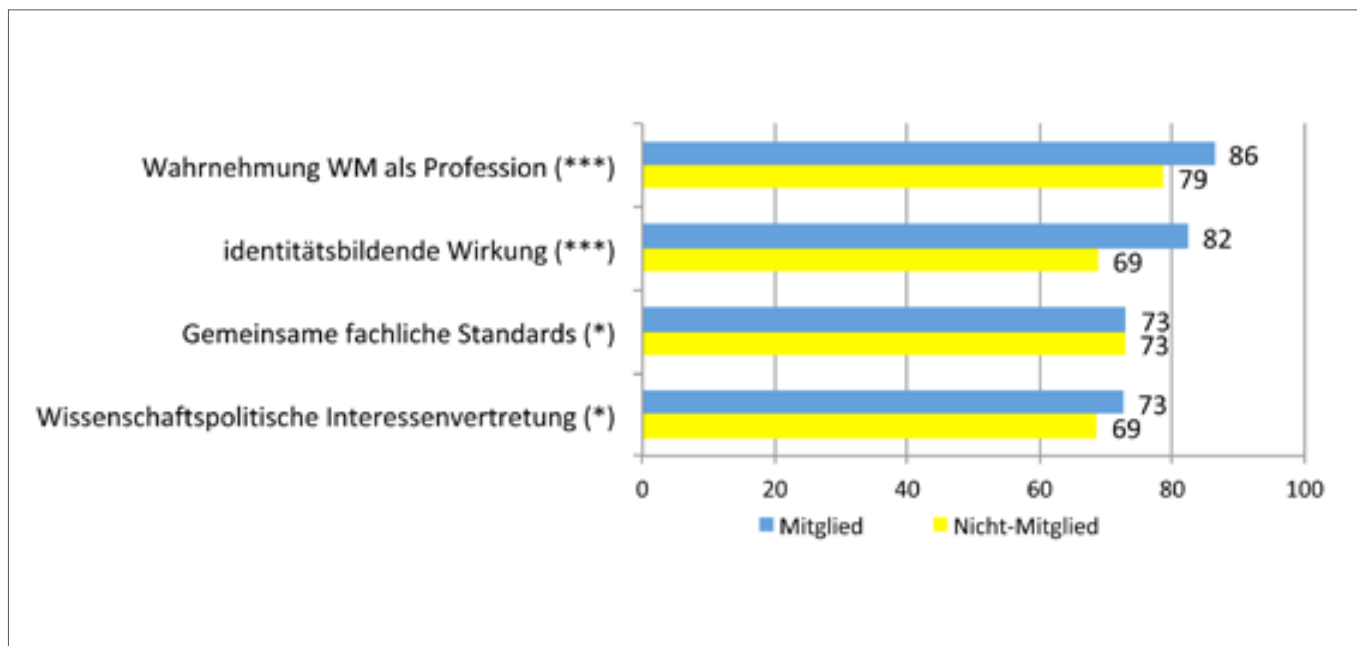
Konkret als Wissenschaftsmanagerin und -manager bezeichnen sich mit 61 Prozent nur etwas über die Hälfte aller Befragten. Ein kleiner Teil (15 Prozent) lehnt diese Bezeichnung sogar explizit für sich ab. Der Vergleich nach Netzwerkmitgliedschaft zeigt, dass die Identifikation mit dem Wissenschaftsmanagement bei Mitgliedern signifikant höher ist (siehe Abbildung 4), während ein signifikant höherer Teil der Nicht-Mitglieder der Aussage zustimmt „Ich verstehe mich als Verwaltungsmitarbeiter*in“.

Diese deutlichere Selbstwahrnehmung als Wissenschaftsmanagerin und -manager 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 sich schon nach ihrem ersten Studienabschluss eine berufliche Tätigkeit an einer Hochschule oder Wissenschaftseinrichtung vorstellen konnten.

Welche Vorteile werden mit Netzwerken verbunden?

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 acht Prozent relativ gering.

Abbildung 6: Wirkung der Netzwerke auf Wissenschaftssystem; Mitglieder und Nicht-Mitglieder



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 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 (siehe Abbildung 5).

Wirken die Netzwerke nach außen und 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. Während Mitglieder und Nicht-Mitglieder sich wenig in der Einschätzung der Rolle der Netzwerke als berufliche und politische Inte-

ressenvertretung unterscheiden – der Unterschied bei den Antwortkategorien „Gemeinsame fachliche Standards herausbilden“ und „wissenschaftspolitische Interessenvertretung“ 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 Wissenschaftsmanagerin und Wissenschaftsmanager von Nicht-Mitgliedern signifikant seltener als zutreffend eingeschätzt als von Netzwerkmitgliedern (siehe Abbildung 6).

Zusammenfassung

Die erste quantitative Befragung des KaWuM-Projekts hat gezeigt, dass die Netzwerke schon eine relativ hohe Bekanntheit bei deutschsprachigen Wissenschaftsmanagerinnen und -managern 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 häufiger bessere Arbeitsbedingungen haben und schon länger im Wissenschaftsmanagement arbeiten.

Netzwerke, die sich an Wissenschaftsmanagerinnen und -manager richten, exkludieren mit dieser

Quellen

Banscherus, U.; Baumgärtner, A.; Böhm, U.; Golubchhykova, 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

Fedrowitz, J.; Leichsenring, H.; Stuckrad, T. von (2014): Professionalisierung ohne Profession? Ergebnisbericht: Fakultätsmanagement-Befragung 2013. CHE Arbeitspapier 175, Gütersloh. Download: www.che.de/download/che_ap_175_fakultaetsmanagement_2013-pdf (13.08.2020)

Granovetter, M. (1973): The Strength of Weak Ties. In: *American Journal of Sociology*, 78, 6, S. 1360–1380

Granovetter, M. (1974): *Getting a Job*. Cambridge, Massachusetts

Kloke, K. (2014): *Qualitätsentwicklung an deutschen Hochschulen: Professionstheoretische Untersuchung eines neuen Tätigkeitsfeldes*. Wiesbaden

Krempkow, R. et al. (2019): Wissenschaftsmanagement: quo vadis? Ansätze zur Definition, Personal- und Organisationsentwicklung. In: *Personal in Hochschule und Wissenschaft entwickeln*. Nr. 4/2019, S. 19–29

Lottmann, A. (2020): Profis für den Wandel. Wissenschaftsmanagement heute und morgen. In: *DUZ Wissenschaft & Management* 6/2020, S. 16–29

Merkator, N.; Schneijderberg, C.; Teichler, U. (2013): Wer sind diese HO-PROs, und was tun sie eigentlich? In: Schneijderberg et. al. (Hrsg.): *Verwaltung war gestern: Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung von Studium und Lehre*. Campus Verlag, Frankfurt am Main, S. 89–119

Müller, M.; Grewe, O. (2020): *Wissenschaftsmanagement als Beruf. Strategien für den Einstieg*. Campus Verlag, Frankfurt am Main

Schneijderberg, C.; Schneider, N. (2013): Rollen und berufliche Identitäten von Hochschulprofessionellen. In: Schneijderberg et. al. (Hrsg.): *Verwaltung war gestern: Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung von Studium und Lehre*. Campus Verlag, Frankfurt am Main, S. 244–283

Steinhardt, I.; Schneijderberg, C. (2014): Hochschulforschung als Gemischtwarenladen. Karrieremöglichkeiten des wissenschaftlichen Nachwuchses in einem heterogenen Feld. In: *die hochschule. journal für wissenschaft und bildung*, No. 1/2014, S. 63–74

Fokussierung gleichzeitig Personen, die sich dieser Berufsgruppe nicht oder nur teilweise zuordnen. So ist auffällig, dass sich die Nicht-Mitglieder seltener als Wissenschaftsmanagerinnen und -manager, aber dafür häufiger als Verwaltungsmitarbeitende 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 Interessenvertretung 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 Netzwerke zu bestehen. Dieser Wunsch nach einer stärkeren Systemwirkung sowie weitere Handlungsempfehlungen an die Netzwerke und ihre Stakeholder hat das Projektteam in einem „Lessons-Learnt-Papier“ (s. S. 25) zusammengestellt. //

Ins Netz gegangen

Der erste **Transferworkshop des KaWuM-Projekts** formuliert Handlungsempfehlungen für Netzwerke von Wissenschaftsmanagerinnen und Wissenschaftsmanagern | Von Kerstin Janson und Frank Ziegele

Die Hochschulforschung erzeugt zahlreiche Ergebnisse, die das Hochschulmanagement für die praktische Arbeit gut gebrauchen kann. So forderten die Osnabrücker Leitlinien für eine ertragreiche Kooperation zwischen Hochschulforschung und Hochschulmanagement (Ziegele/Vossensteyn 2017) einen entsprechenden Wissenstransfer über konkrete Handlungsempfehlungen. Das Teilprojekt „Transfer“ des Projektverbundes KaWuM unter der Leitung von Kerstin Janson hat sich genau diese Aufgabe gestellt: Im Dialog mit Praktikerinnen und Praktikern im Rahmen von Transferworkshops werden aus den empirischen Ergebnissen einer Befragung von Hochschulmanagerinnen und -managern praktische Empfehlungen abgeleitet.

Nun liegt das erste „Lessons-Learnt-Papier“ aus dem KaWuM-Projekt vor. Darin werden zehn Empfehlungen unterbreitet, die sich um die Rolle und Aufgaben der Netzwerke für das Wissenschaftsmanagement drehen. Netzwerke spielen eine wichtige Rolle für die Professionalisierung eines Berufsfelds: Hier kann man sich austauschen, eine Community finden und gemeinsame Interessen artikulieren. Allerdings besteht in verschiedenen Bereichen Handlungsbedarf.

Empfehlung 1: Bekanntheitsgrad erhöhen

Mehr als die Hälfte der im Rahmen von KaWuM-Befragten sind nicht Mitglied eines Netzwerks, obwohl sich 85 Prozent ganz oder teilweise als Wissenschafts- und Hochschulmanagerin oder -manager 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 en-

gere Zusammenarbeit mit den Weiterbildungsanbietern im Wissenschaftsmanagement.

Empfehlung 2: Spezifische Netzwerke schaffen

Das Beispiel des Netzwerks für Forschungs- und Transferreferenten (Fortrama) zeigt, dass man innerhalb einer homogenen Berufsgruppe einen hohen Bekanntheits- und Organisationsgrad erzielen kann: Hier geben 70 Prozent 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 (siehe Abbildung 1).

Weitere Berufsgruppen wie zum Beispiel die Fakultätsmanagerinnen und -manager 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.

Abbildung 1: Fachliche Vorteile der Netzwerke (nach Netzwerk, in Prozent)

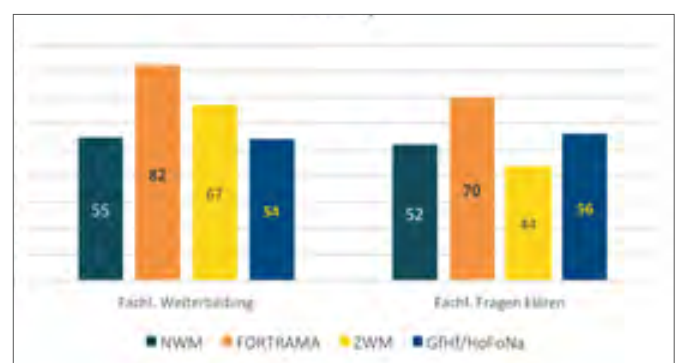
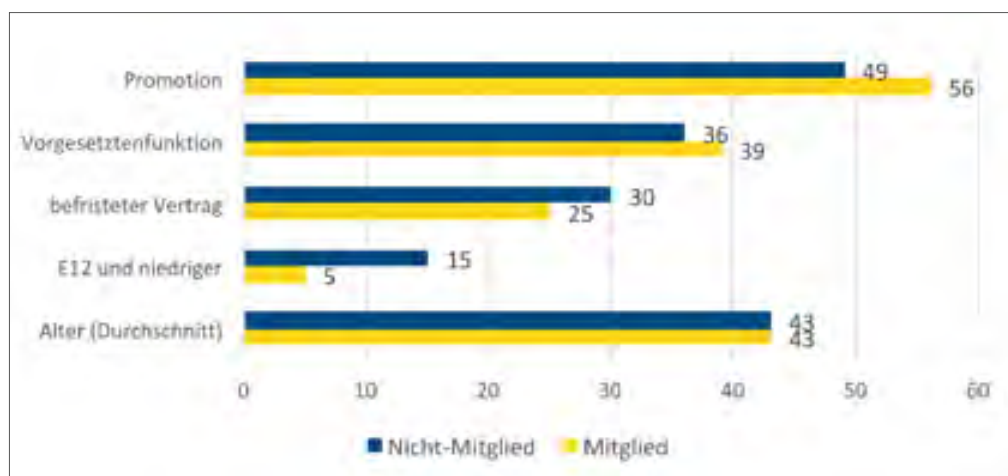


Abbildung 2: Beruflicher Status (nach Mitgliedschaft, in Prozent)



Empfehlung 3: Nachwuchsförderung

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 Wissenschaftsmanagerinnen und -manager anzusprechen und in ihrer Sozialisation im Wissenschaftsmanagement zu begleiten (siehe Abbildung 2).

Empfehlung 4: Identität stiften

Dem Wissenschaftsmanagement fällt es innerhalb der eigenen Organisation oft schwer, eine Identität als 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“ aus-

gerichtet ist. Verwaltungsmitarbeitende 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 werden und eine Abgrenzung zwischen Management und Verwaltung sollte vermieden werden.

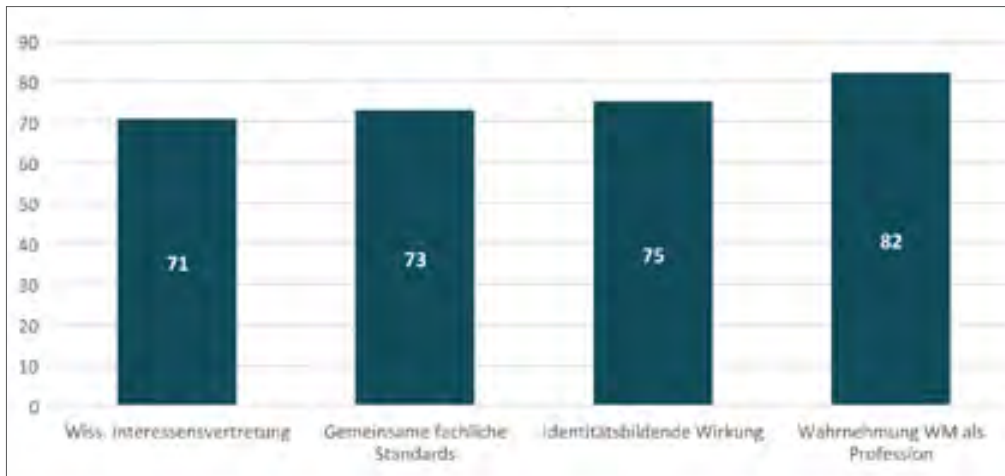
Empfehlung 5: Reflektion

Im Gegensatz zu der neuen Generation von Wissenschaftsmanagerinnen und -managern hatten die Gründerinnen und Gründer der existierenden Netzwerke den Vorteil einer großen Gestaltungsfreiheit. Strukturen und Prozesse waren noch nicht festgelegt, weder innerhalb der jeweiligen Organisation noch 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.

Empfehlung 6: Systemverantwortung übernehmen

Netzwerken werden in hohem Maße systemische Wirkungen zugeschrieben. Die abgefragten Aspekte der Systemwirkung von Netzwerken erreichen unab-

Abbildung 3: Wirkungen von Netzwerken auf das Wissenschaftssystem (in Prozent)



hängig von der eigenen Mitgliedschaft der Befragten Zustimmungswerte von mehr als 70 Prozent (siehe Abbildung 3).

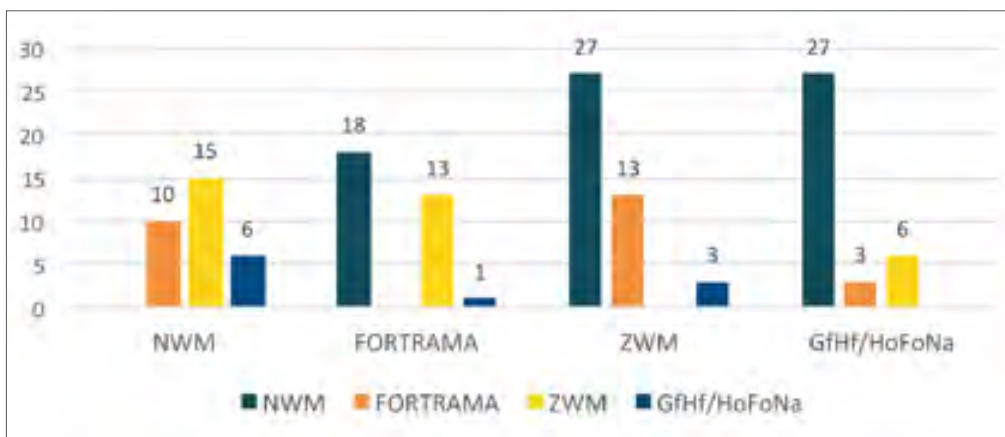
Es ist nicht klar, ob die Effekte tatsächlich so hoch sind oder überschätzt werden. Trotzdem ist hier eine hohe Verantwortung der Netzwerke zu sehen. Die Netzwerke sollten entsprechend Verantwortung übernehmen und an der Systemgestaltung mitwirken, indem sie Stellungnahmen verfassen und daran mitarbeiten, 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.

Empfehlung 7: Austausch zwischen Forschung und Praxis intensivieren

Die Affinität der Hochschulforschung zum Wissenschaftsmanagement spiegelt sich in den Befragungsergebnissen in einem vergleichsweise hohen Anteil der Hochschulforschenden wider, die gleichzeitig Mitglied im Netzwerk Wissenschaftsmanagement (NWM) sind (27 Prozent der befragten Mitglieder der GfHf sind auch Mitglied im NWM). Umgekehrt sind jedoch nur sechs Prozent der befragten NWM-Mitglieder auch Mitglied in der GfHf (siehe Abbildung 4).

Der Austausch zwischen Forschung und Managementpraxis sollte intensiviert werden. Die Netzwerkmit-

Abbildung 4: Doppelmitgliedschaften nach Erstmitgliedschaft (in Prozent)



glieder sollten Doppelmitgliedschaften in Forschung und Management suchen und die Netzwerke gemeinsam Aktivitäten entfalten.

Empfehlung 8: Diskussionsforum

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 zwischen den Netzwerken würden den Wissenschaftsmanagerinnen und -managern nützen. Die Netzwerke und ihre Mitglieder sollten ein Diskussions- und Abstimmungsforum zwischen den existierenden Netzwerken gründen. Themen können unter anderem sein: inhaltlicher Austausch zu systemrelevanten Fragen, Diskussionen über Arbeitsteilung, Erfahrungsaustausch zur erfolgreichen Netzwerkarbeit, Bemühungen um ein Mapping der Netzwerklandschaft.

Empfehlung 9: Internationalität suchen

Nur wenige Wissenschaftsmanagerinnen und -manager 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. Managerinnen und Manager 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.

Empfehlung 10: Mitgliedschaft fördern

Die Studienergebnisse weisen darauf hin, dass die Arbeitgebenden vom Engagement der Wissenschaftsmanagerinnen und -manager in Netzwerken profitieren können. Insbesondere werden Kontakte, die Klärung von fachlichen Fragen sowie die fachliche Weiterbildung als Vorteile von Netzwerken häufig genannt. Ebenso wichtig ist die Bildung von gemeinsamen fachlichen Standards. All dies zahlt sich für Arbeitgebende aus. Entsprechend sollten sie Mitgliedschaften bezahlen und durch Einräumen entsprechender Zeitrressourcen und Flexibilitäten fördern. //

Ein Screenshot der Teilnehmenden am Online-Workshop zum Transfer von Netzwerken



Screenshot Kerstin Janson

Herausgeber:

Dr. Wolfgang Heuser, Tel.: 030 212987-29,
w.heuser@duz-medienhaus.de

Beirat:

Andrea Frank, Leiterin des Programmbereichs „Forschung, Transfer und Wissenschaftsdialog“, Stifterverband;
Prof. Dr. Monika Jungbauer-Gans, Wissenschaftliche Geschäftsführung, Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW);
Dr.-Ing. Thomas Kathöfer, Hauptgeschäftsführer, Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen „Otto von Guericke“ e.V. (AiF);
Roland Koch, Leiter Kommunikation der Helmholtz-Klima-Initiative, Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren;
Dr. Ludwig Kronthaler, Vizepräsident für Haushalt, Personal und Technik, Humboldt-Universität zu Berlin;
Prof. Dr. Ute von Lojewski, Präsidentin, Fachhochschule Münster;
Henning Rickelt, Geschäftsführer, Zentrum für Wissenschaftsmanagement e.V. (ZWM);
Ralf Tegtmeyer, Geschäftsführender Vorstand, HIS-Institut für Hochschulentwicklung e.V.;
Dr. Meike Vogel, stellvertretende Leiterin, Zentrum für Lehren und Lernen (ZLL), Universität Bielefeld;
Dr. Paul Winkler, Geschäftsführer, Netzwerk Forschungs- und Transfermanagement e.V. (FORTRAMA);
Dr. Vera Ziegeldorf, Mitglied des geschäftsführenden Vorstandes, Netzwerk Wissenschaftsmanagement;
Prof. Dr. Frank Ziegele, Geschäftsführer, CHE Centrum für Hochschulentwicklung

Redaktion:

Angelika Fritsche (afri), Redaktionsleitung
Tel.: 030 212987-37, a.fritsche@duz-medienhaus.de
Marion Koch (mko), Tel.: 030 212987-36,
m.koch@duz-medienhaus.de
Gudrun Sonnenberg (gs), Tel.: 030 212987-34,
g.sonnenberg@duz-medienhaus.de
Anne-Katrin Jung (akj), Redaktionsassistentin, Bildredaktion
Tel.: 030 212987-39, a.jung@duz-medienhaus.de
Rahel Weldemariam (raw), Volontärin
Tel.: 030 212987-32, r.weldemariam@duz-medienhaus.de

Adresse der Redaktion:

Kaiser-Friedrich-Straße 90, 10585 Berlin
duz-redaktion@duz-medienhaus.de
www.duz.de

Layout: Barbara Colloseus, Tina Bauer

Titelbild: Leuphana Universität Lüneburg

Ständige Autoren und Mitarbeiter:

Tina Bauer (tb), Benita von Behr (bvb), Johannes Fritsche (jo), Dr. Elisabeth Holuscha, Veronika Renkes (kes), Dr. Ute Symanski, Ingrid Weidner (iw), Prof. Dr. Frank Ziegele

Verantwortlich gemäß Pressegesetz:

Angelika Fritsche, Berlin
(für den redaktionellen Inhalt)

Anzeigen:

Stefanie Kollenberg (Leitung), Dr. Markus Verweyst,
Tel.: 030 212987-31, Fax: -20, anzeigen@duz-medienhaus.de
Es gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 59 vom 01.01.2021.
Für Inhalte von Stellenangeboten und Werbeanzeigen sind die jeweiligen Inserenten verantwortlich.

Marketing:

Niklas Heuser, Tel.: 030 212987-21,
n.heuser@duz-medienhaus.de

Corporate Publishing und DUZ Special:

Stefanie Kollenberg, Tel.: 030 212987-12, Fax: -20,
s.kollenberg@duz-medienhaus.de

Kundenservice:

Simone Ullmann (Leitung), Tel.: 030 212987-51, Fax: -30,
kundenservice@duz-medienhaus.de

Verlag, Unternehmenssitz und Geschäftsführung:

DUZ Verlags- und Medienhaus GmbH
Kaiser-Friedrich-Straße 90, 10585 Berlin
Tel.: 030 212987-0; Fax: 030 212987-20
www.duz-medienhaus.de
Geschäftsführer: Dr. Wolfgang Heuser
Berlin-Charlottenburg HRB 168239
Umsatzsteuer-ID-Nr.: DE301227734

Bezugsbedingungen: Abonnement mit 10 Ausgaben Wissenschaft & Management; Print + E-Journal: 124 Euro; E-Journal: 78 Euro. Alle Preise pro Jahr inkl. MwSt. und Versandkosten, Inland (Preise Versand Ausland auf Anfrage). Weitere Abonnement-Angebote wie z. B. DUZ plus (DUZ Magazin plus Wissenschaft & Management) oder Kennenlern-Abos finden Sie unter www.duz.de/abo. Ermäßigte Abonnements für Studierende und Promovenden können nur direkt beim Verlag bestellt werden. Bei Lieferungsausfall durch Streik oder höhere Gewalt erfolgt keine Rückvergütung. Die Abo-Kündigung für alle Abonnement-Varianten muss 6 Wochen vor Ende des Bezugszeitraums beim Verlag eingegangen sein. Ansonsten verlängert sich das Abonnement automatisch um ein weiteres Bezugsjahr.

© Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Mit Ausnahme der gesetzlich zugelassenen Fälle ist eine Verwertung ohne Einwilligung des Verlages strafbar. Beiträge, die mit Namen oder Initialen des Verfassers gekennzeichnet sind, stellen nicht in jedem Fall die Meinung der Redaktion oder des Verlages dar. Für unverlangt eingesandte Manuskripte sowie Meinungsbeiträge von Autoren, die nicht der Redaktion angehören, kann keine Haftung übernommen werden. Der Verlag behält sich vor, Beiträge lediglich insoweit zu kürzen, als das Recht zur freien Meinungsäußerung nicht betroffen ist. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte von Links, auf die wir verweisen. Für den Inhalt dieser Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich. Herausgeber und Redaktion übernehmen keinerlei Haftung für die dort angebotenen Informationen.

ISSN (Print): 2626-1901 // ISSN (Online): 2627-0994