

# Wege ins Wissenschaftsmanagement

## Eine Analyse von Kompetenzanforderungen in Stellenausschreibungen

HENNING RICKELT, ZENTRUM FÜR WISSENSCHAFTSMANAGEMENT E.V. (ZWM)

Eine fundierte Auseinandersetzung mit Karrierewegen *in das* und *im* Wissenschaftsmanagement kommt ohne empirischen Befund nicht aus: Wie werden Positionen im Wissenschaftsmanagement in der Praxis besetzt? Welche Einstellungsvoraussetzungen werden gefordert und welche Kompetenzen erwartet? Wie schlagen sich die Anforderungen in den gewährten Vergütungen nieder? Wie sieht es mit der Befristung von Arbeitsverhältnissen und dem Beschäftigungsumfang beziehungsweise den Möglichkeiten einer Teilzeitbeschäftigung aus? Und: Wie unterscheiden sich die Kompetenzanforderungen für Positionen im Wissenschaftsmanagement von den Anforderungen für andere Positionen in wissenschaftlichen Einrichtungen, insbesondere im wissenschaftlichen Kernbereich (Lehre, Forschung) oder in der Verwaltung?

Eine erste Antwort auf diese Fragen bietet ein Blick in einschlägige Stellenausschreibungen. Für diesen Beitrag werden im Wege einer „Momentaufnahme“ 47 Stellenausschreibungen analysiert, die im Zeitraum 8. bis 11. März 2021 im Wissens-, Netzwerk- und Karriereportal Wissenschaftsmanagement-Online.de des Zentrums für Wissenschaftsmanagement (ZWM) aktiv geschaltet waren. Von den ausgeschriebenen Positionen lassen sich 20 dem Wissenschaftsmanagement, weitere 20 dem Kernbereich der Wissenschaft sowie sieben der Verwaltung in den ausschreibenden Einrichtungen zuordnen. Ein Schwerpunkt der Analyse liegt auf den geforderten Kompetenzprofilen der angehenden Stelleninhaber/innen. Daneben werden die angebotene Vergütung, eine eventuelle Befristung der ausgeschriebenen Positionen sowie der Beschäftigungsumfang betrachtet.

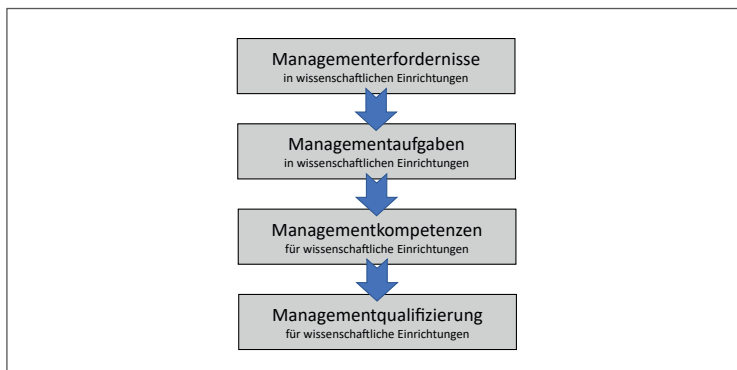
Es versteht sich von selbst, dass diese exemplarische „Beschreibung“ nicht dem Anspruch einer wissenschaftlichen Untersuchung von Karrierewegen im Wissenschaftsmanagement genügt – diese wird an anderen Stellen in diesem Sammelband vortrefflich geleistet.<sup>1</sup> Vielmehr geht es darum, praxisbasierte Hinweise auf konkrete Einstiegswege in das Wissenschaftsmanagement zu erhalten und hieraus thesenartig erste Befunde für systematische Zusammenhänge abzuleiten.

## Managementanforderungen, -aufgaben, -kompetenzen und -qualifizierung in beziehungsweise für wissenschaftliche(n) Einrichtungen

Auch ohne wissenschaftlichen Anspruch bedarf diese Analyse eines groben gedanklichen Rahmens zur Einordnung ihrer Fragestellung und ihrer Ergebnisse. Dieser wird anhand der folgenden „Kausal“-Überlegungen beschrieben (vergleiche Abbildung 1):

**Managementanforderungen in wissenschaftlichen Einrichtungen:** Von Managementanforderungen in wissenschaftlichen Einrichtungen ist erstmals seit dem Anfang der 2000er-Jahre intensiv die Rede. Sie werden aus den fundamentalen Veränderungen insbesondere der Governancestrukturen in der Wissenschaft hergeleitet, die in dieser Zeit eingeführt wurden und die im Wesentlichen bis heute Bestand haben: Die Bologna-Reformen sowie die Entlassung der (staatlichen) wissenschaftlichen Einrichtungen in größere Autonomie bei gleichzeitigem Wettbewerb, neuen Aufgaben, Effizienzdruck und wachsenden Ansprüchen an den gesellschaftlichen Nutzen wissenschaftlicher Lehre und Forschung. Gestaltungsspielräume, aber auch Gestaltungszwänge bringen neue Aufgaben hervor: Managementaufgaben.

**Managementaufgaben in wissenschaftlichen Einrichtungen:** Management bedeutet eine zielgerichtete und im Wesentlichen an wirtschaftlichen Gesichtspunkten orientierte Handlungsweise zur Leitung, Planung und Organisation eines Lebensbereichs oder einer Einrichtung. Zentrale Managementaufgaben, gerne in Form zyklischer Abläufe beschrieben, umfassen dabei das Setzen von Zielen, das Planen, Entscheiden, Organisieren, Koordinieren, Steuern und Kontrollieren des Einsatzes von Ressourcen. Zum Management zählt auch und nicht zuletzt die Führung von Mitarbeiter/innen, also die durch Information, Kommunikation, Delegation, Motivation, Fordern und Fördern, Begleiten und Beraten vermittelte Ausrichtung menschlichen Handelns auf vorgegebene Ziele.



Gestaltungsspielräume, aber auch Gestaltungszwänge bringen neue Aufgaben hervor: Managementaufgaben.

**Abbildung 1:** Managementanforderungen, -aufgaben, -kompetenzen und -qualifizierung in beziehungsweise für wissenschaftliche(n) Einrichtungen

Management bedeutet eine zielgerichtete und im Wesentlichen an wirtschaftlichen Gesichtspunkten orientierte Handlungsweise zur Leitung, Planung und Organisation eines Lebensbereichs oder einer Einrichtung.

Wissenschaftsmanagement bedeutet demnach die Wahrnehmung von Managementaufgaben in wissenschaftlichen Einrichtungen. Zielsetzung von Wissenschaftsmanagement ist die effiziente Ermöglichung, Gestaltung und Steuerung von Wissenschaft im Hinblick auf die zuvor beschriebenen Managementanforderungen. Dabei gilt es, die Besonderheiten des wissenschaftlichen Arbeitens sowie die speziellen Entscheidungsstrukturen und -kulturen der akademischen Selbstverwaltung zu berücksichtigen.

**Managementkompetenzen für wissenschaftliche Einrichtungen:** Wer Aufgaben des Wissenschaftsmanagements erfolgreich wahrnehmen möchte, benötigt hierfür (Wissenschafts-)Managementkompetenzen. Kompetenzen beschreiben in der Bildungswissenschaft die Fähigkeit von Menschen, aus Wissen und Können insbesondere in nicht-routinemäßigen Situationen neues, anforderungsgerechtes und lösungsorientiertes Handeln hervorzubringen.

Die Analyse der in Stellenausschreibungen formulierten Kompetenzanforderungen für Aufgaben im Wissenschaftsmanagement (sowie in anderen Arbeitsbereichen in wissenschaftlichen Einrichtungen) steht im Mittelpunkt dieses Beitrags.

**Managementqualifizierung für wissenschaftliche Einrichtungen:** Eine weitere, sich anschließende Überlegung ist die einer effektiven Managementqualifizierung für wissenschaftliche Einrichtungen, also die Frage, wie einschlägige Kompetenzen im Wissenschaftsmanagement erworben und entwickelt werden können. Hier erschließt sich das Aufgabenfeld von Einrichtungen wie dem ZWM; Fragen zur Qualifizierung im Wissenschaftsmanagement werden allerdings an anderer Stelle in diesem Band behandelt.

### Ein Kompetenzmodell für berufsbezogenes Handeln

Für die vorliegende Analyse von Kompetenzen im Wissenschaftsmanagement wird auf das Kompetenzmodell nach dem KODE®-Konzept zurückgegriffen. KODE® wurde Mitte der 1990er-Jahre von Heyse/Erpenbeck als ein Analyseverfahren zur Messung und Entwicklung berufsbezogener Kompetenzen entwickelt<sup>2</sup> und wird heute vielfach zur Identifikation der Potenziale von Mitarbeiter/innen in Organisationen sowie für ein gezieltes Talent- und Kompetenzmanagement eingesetzt. Herzstück des Modells ist ein „Kompetenzatlas“, bestehend aus 64 definierten Schlüsselkompetenzen, die sich zu vier Kompetenzfeldern (sogenannten Basiskompetenzen) zusammenfassen lassen:

**Fach- und Methodenkompetenz:** Fach- und Methodenkompetenz ist die Fähigkeit, auf der Grundlage fachlichen und methodischen Wissens anstehende Aufgaben schöpferisch handelnd zu bewältigen. Menschen mit hoher Fach-

und Methodenkompetenz denken und handeln analytisch und systematisch. Sie sind in der Lage, komplexe Sachverhalte zu begreifen und „aufzulösen“, Risiken zu identifizieren und Strategien zur Risikoeingrenzung zu entwickeln.

Beispiele für Fach- und Methodenkompetenzen sind Analytische Fähigkeiten, Organisationsfähigkeit, Projektmanagement, aber auch fachübergreifendes Verständnis und Marktorientierung.

**Abbildung 2:**  
**KODE®-**  
**Kompetenzatlas,**  
**Stand 04/2019<sup>3</sup>**



**Personale Kompetenz:** Personale Kompetenz ist die Fähigkeit, sich selbst gegenüber klug und kritisch zu sein, produktive Einstellungen und Werthaltungen zu entwickeln und nach ihnen zu handeln. Menschen mit hoher personaler Kompetenz handeln nicht opportunistisch, sondern entsprechend ihrer Werte und Ideale und werden daher als besonders glaubwürdig wahrgenommen.

*Beispiele für personale Kompetenzen sind Loyalität, Einsatzbereitschaft, Mitarbeiterförderung und Lernfähigkeit.*

**Sozial-kommunikative Kompetenz:** Sozial-kommunikative Kompetenz ist die Fähigkeit, sich aus eigenem Antrieb mit anderen zusammen- und auseinanderzusetzen sowie kreativ zu kooperieren und zu kommunizieren. Menschen mit hoher sozial-kommunikativer Kompetenz verstehen andere Menschen und können sich selbst verständlich machen. Sie sind in der Lage, Beziehungen aufzubauen, Konflikte zu lösen und Konsens herzustellen.

*Beispiele für sozial-kommunikative Kompetenz sind Teamfähigkeit, Problemlösungsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit und Sprachgewandtheit.*

**Aktions- und Handlungskompetenz:** Aktions- und Handlungskompetenz ist die Fähigkeit, alles Wissen und Können, alle Ergebnisse sozialer Kommunikation, alle persönlichen Werte und Ideale auch wirklich willensstark und aktiv handelnd umsetzen zu können. Menschen mit hoher Aktions- und Handlungskompetenz sind zupackend, kompetitiv und zielorientiert. Sie setzen sich gern an die Spitze von Projekten und ergreifen die Führung.

*Beispiele für Aktivitäts- und Handlungskompetenzen sind Entscheidungsfähigkeit, Initiative, Optimismus oder ergebnisorientiertes Handeln.*

Einen Überblick über die 64 Einzelkompetenzen des KODE®-Konzepts mit einer jeweils kurzen, stichwortartigen Erläuterung bietet Abbildung 2. Wichtig für die vorliegende Analyse ist, dass das KODE®-Kompetenzmodell umfassend angelegt ist und nicht allein auf Führungs- oder Managementkompetenzen abstellt. Es wird allerdings zu klären sein, welche Kompetenzen in Stellenanzeigen für Wissenschaftsmanager/innen sowie im Vergleich dazu für Wissenschaftler/innen oder Mitarbeiter/innen der Verwaltung in Wissenschaftseinrichtungen gefordert werden.

**Die Analyse: Stellenausschreibungen für Wissenschaftsmanager/innen, Wissenschaftler/innen und Verwaltungsmitarbeiter/innen in wissenschaftlichen Einrichtungen**

Einen schnellen Überblick über Stellenausschreibungen in wissenschaftlichen Einrichtungen bieten spezialisierte Stellenbörsen oder Karriereportale. Das Wissens-, Netzwerk- und Karriereportal Wissenschaftsmanagement-Online.de (kurz: Wim'O) des Zentrums für Wissenschaftsmanagement bietet aktuelle Stellenangebote speziell im Bereich des Wissenschaftsmanagements, aber darüber hinaus auch für andere Positionen in Hochschulen, außerhochschulischen Forschungseinrichtungen, Wissenschaftsförderorganisationen und Ministerien.<sup>4</sup>

Für die vorliegende Analyse von Kompetenzanforderungen werden wie gesagt die im Zeitraum 8. bis 11. März 2021 in Wim'O aktiv geschalteten Stellenangebote ausgewertet. Von den insgesamt 47 ausgeschriebenen Positionen können 20 dem Wissenschaftsmanagement zugeordnet werden. Es handelt sich hierbei um Stellen für Geschäftsführer/innen (zum Beispiel von Instituten, Fakultäten, Forschungsbereichen), persönliche Referent/innen, Managementaufgaben in Studium und Lehre oder Forschung, Transfer und Innovation sowie weitere Aufgaben in den Bereichen Strategie, Wissenschaftsrecht, Wissenschaftskommunikation und andere.

Weitere 20 ausgeschriebene Positionen, insbesondere für wissenschaftliche Mitarbeiter/innen, Lehrkräfte, akademische Räte und Ähnliches lassen sich den wissenschaftlichen Kernaufgaben Lehre und Forschung zuordnen. Sieben Stellenangebote betreffen Aufgaben im Verwaltungsbereich oder in Zentralen Einrichtungen von Organisationen, zum Beispiel für Mitarbeiter/innen in den Bereichen Technik, Personal, Bibliothek und so weiter.

Abbildung 3 zeigt exemplarisch die Stellenausschreibung für die Position „Referent/in Strategie“ einer deutschen Universität in Wim'O. Die an die Bewerber/innen gerichteten Kompetenzanforderungen finden sich im Abschnitt „Voraussetzungen“ der Anzeige. Zur Auswertung werden nun die dort genannten Formulierungen den einzelnen Kompetenzen des KODE®-Konzepts zugeordnet.

**Abbildung 3:**  
Stellenzeige in  
Wissenschafts-  
management-  
Online.de (Wim'O) –  
Beispiel

**WIM'O WISSENSCHAFTSMANAGEMENT ONLINE**

Stellenangebot Bearbeiten

Erstellt: 11.03.21 | Besuche: 217

**Referent/in Strategie**

Kontakt: [Redacted]

Ort: [Redacted]

Web: - **Bewerbungsfrist:** 15.04.21

Die [Redacted] zählt zu den führenden Universitäten Deutschlands. In der Exzellenzstrategie des Bundes und der Länder war sie mit insgesamt vier Anträgen erfolgreich und wurde als Exzellenzuniversität ausgezeichnet.

In Umsetzung der Vorhaben der Gesamtstrategie der [Redacted] soll die Entwicklung der Universität weiter vorangetrieben werden.

Darzu ist im Dezernat Strategie und Kommunikation, Sachgebiet Strategie, zum nächstmöglichen Zeitpunkt eine Stelle als

**Referent/in Strategie**  
(bei Vorliegen der persönlichen Voraussetzungen E 43 TV-L)

zu besetzen. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf hat einen hohen Stellenwert. Die Stelle ist grundsätzlich auch für Teilzeitschichtkräfte geeignet. Bitte vermerken Sie diesen Wunsch in Ihrer Bewerbung.

**Aufgaben:** Beratung des Erweiterten Rektorats sowie der weiteren Leitungsebenen in strategischen Fragen für die zukünftige Entwicklung der Universität und Koordination sowie Begleitung ausgewählter strategischer Projekte des Erweiterten Rektorats. Hierzu gehören insb. die folgenden Aufgabengebiete:

**A. Strategische Analysen und Strategieentwicklung** (u. a. Analyse der Wettbewerbssituation; SWOT-Analysen; Begleitung von Beteiligungsverfahren sowie Leiten oder Moderieren von hochschulwerten Arbeits- und Projektgruppen; Erarbeitung von Konzepten und Empfehlungen zur Weiterentwicklung der Gesamtstrategie der Universität und Strategien von gesamtuniversitärer Bedeutung; Kommunikation der Prioritäten und Strategien; Monitoring der Strategieumsetzung einschl. der Definition und Anwendung von Steuerungskennzahlen und -indikatoren sowie Begleitung von Evaluationen).

**B. Erarbeitung, Begleitung sowie operative Umsetzung strategischer Initiativen und Projekte** (Verfassen bzw. Koordinieren von ausgewählten Fördermittel- bzw. Projektanträgen; Management von Projekten im Rahmen der Förderung als Exzellenzuniversität; Begleitung von Organisationsentwicklungs- und Veränderungsprozessen; Projekt- und Sonderaufgaben des Erweiterten Rektorats).

Eine Fokussierung auf eines der beiden Aufgabengebiete entsprechend des persönlichen Qualifikationsprofils ist möglich.

**Voraussetzungen:** wis. Hochschulabschluss in den Wirtschafts- oder Sozialwissenschaften, in der Organisationsentwicklung, im Wissenschaftsmanagement oder verwandten Feldern; sehr gute Kenntnisse um Methoden zur Strategieentwicklung; gute Kenntnisse der Hochschul- und Wissenschaftsorganisation; Kenntnisse im Hochschul- und Verwaltungsrecht; nachgewiesene Fertigkeiten und Erfahrungen im Projektmanagement; hohes Maß an persönlichem Engagement und Eigeninitiative; ergebnisorientierter Arbeitsstil; Überzeugungskraft und Teamorientierung; sehr gute Präsentations- und Kommunikationsfähigkeiten (u. a. auch Moderationsfähigkeit); sehr gute Deutsch- und gute Englischkenntnisse in Wort und Schrift sowie solide MS-Office-Kenntnisse. Gute Kenntnisse in der Organisationsentwicklung, Organisationsberatung sowie im Veränderungsmanagement sind von Vorteil.

Abweichend vom Modell werden allerdings die in allen Stellenanzeigen ausgewiesenen Anforderungen an die formale Qualifikation (zum Beispiel abgeschlossenes Hochschulstudium, Promotion) sowie die zahlreich geforderten, teilweise sehr spezifischen beruflichen Fachkenntnisse und -erfahrungen behandelt. Diese werden – auch für Zwecke der späteren Vergleichbarkeit von Stellenangeboten für Wissenschaftsmanager/innen, Wissenschaftler/innen und Verwaltungsmitarbeiter/innen – wie folgt strukturiert und ausgewiesen:

- Abgeschlossene Berufsausbildung
- Abgeschlossenes Hochschulstudium
- Promotion
- (Einschlägiges) Fachwissen
- Fachübergreifende Kenntnisse
- Berufserfahrung im Wissenschaftsmanagement
- Berufserfahrung in der Wissenschaft (Lehre, Forschung)
- Berufserfahrung in der Verwaltung
- Berufserfahrung außerhalb des Wissenschaftssystems
- Fremdsprachenkenntnisse (insbesondere Englisch)
- IT-Kenntnisse

Für diese Anforderungen findet eine Zuordnung zu den im KODE®-Modell als einschlägig angesehenen Kompetenzen Expertise, Wissensorientierung, fachliche Anerkennung sowie fachübergreifendes Verständnis nicht statt. Alle weiteren in den Stellenanzeigen formulierten fachlich-methodischen Anforderungen (zum Beispiel im Bereich des Projektmanagements, der Organisationsfähigkeit und andere) werden hingegen den verbleibenden Fach- und Methodenkompetenzen des KODE®-Modells zugeordnet.

Die in der Stellenanzeige in Abbildung 3 geforderten „guten Kenntnisse der Hochschul- und Wissenschaftsorganisation“ werden also in der zuvor genannten Aufzählung und abweichend vom KODE®-Modell der Anforderung „(einschlägiges) Fachwissen“ zugeordnet, während „nachgewiesene Fertigkeiten und Erfahrungen im Projektmanagement“ – gemäß dem KODE®-Modell – der Kompetenzanforderung „Projektmanagement“ zugeordnet werden.

Im Bereich der personalen, sozial-kommunikativen und Aktivitäts- und Handlungskompetenzen werden alle in den Stellenanzeigen genannten Anforderungen vollständig einer entsprechenden Kompetenz des KODE®-Modells zugeordnet. Ein in der Anzeige in Abbildung 3 gefordertes „hohes Maß an persönlichem Engagement“ wird also beispielsweise der Kompetenzanforderung „Einsatzbereitschaft“ des KODE®-Modells zugeordnet, „ergebnisorientierter Arbeitsstil“ der Kompetenzanforderung „ergebnisorientiertes Handeln“ und so weiter.

## Die Auswertung: Kompetenzanforderungen und weitere Merkmale in den Stellenausschreibungen

Tabelle 1 zeigt die Auswertung der 47 Wim'O-Stellenanzeigen nach den in diesen genannten Kompetenzanforderungen.

**Tabelle 1:** Auswertung der 47 im Zeitraum 08.–11.03.2021 in Wim'O aktiv geschalteten Stellenanzeigen nach den genannten Kompetenzanforderungen

Stellenausschreibungen für	Wissenschaftsmanager/innen		Wissenschaftler/innen		Verwaltungsmitarbeiter/innen		Summe	
Anzahl Stellenausschreibungen	20		20		7		47	
	Anzahl Nennungen	Nennungen pro Stellenausschreibung	Anzahl Nennungen	Nennungen pro Stellenausschreibung	Anzahl Nennungen	Nennungen pro Stellenausschreibung	Anzahl Nennungen	Nennungen pro Stellenausschreibung
<b>Summe aller Nennungen</b>	<b>220</b>	<b>11,00</b>	<b>172</b>	<b>8,60</b>	<b>76</b>	<b>10,86</b>	<b>468</b>	<b>9,96</b>
<b>Formale Qualifikation, Fachkenntnisse und -erfahrungen</b>	<b>102</b>	<b>5,10</b>	<b>93</b>	<b>4,65</b>	<b>38</b>	<b>5,43</b>	<b>233</b>	<b>4,96</b>
Abgeschlossene Berufsausbildung	1	0,05			4	0,57	5	0,11
Abgeschlossenes Hochschulstudium	20	1,00	20	1,00	3	0,43	43	0,91
Promotion	5	0,25	7	0,35			12	0,26
(Einschlägiges) Fachwissen	19	0,95	18	0,90	11	1,57	48	1,02
Fachübergreifende Kenntnisse	1	0,05	2	0,10			3	0,06
Berufserfahrung im Wissenschaftsmanagement	10	0,50	3	0,15			13	0,28
Berufserfahrung in der Wissenschaft (Lehre, Forschung)	17	0,85	27	1,35			44	0,94
Berufserfahrung in der Verwaltung					5	0,71	5	0,11
Berufserfahrung außerhalb des Wissenschafts-systems	7	0,35	3	0,15	1	0,14	11	0,23
Fremdsprachenkenntnisse (insb. Englisch)	13	0,65	11	0,55	5	0,71	29	0,62
IT-Kenntnisse	9	0,45	2	0,10	9	1,29	20	0,43
<b>Weitere Fach- und Methodenkompetenzen</b>	<b>19</b>	<b>0,95</b>	<b>11</b>	<b>0,55</b>	<b>6</b>	<b>0,86</b>	<b>36</b>	<b>0,77</b>
Analytische Fähigkeiten	2	0,10	3	0,15			5	0,11
Systematisch-methodisches Vorgehen	6	0,30	1	0,05	2	0,29	9	0,19
Konzeptionsstärke	2	0,10					2	0,04
Organisationsfähigkeit	5	0,25	5	0,25	3	0,43	13	0,28
Projektmanagement	4	0,20	2	0,10	1	0,14	7	0,15
<b>Personale Kompetenzen</b>	<b>29</b>	<b>1,45</b>	<b>13</b>	<b>0,65</b>	<b>7</b>	<b>1,00</b>	<b>49</b>	<b>1,04</b>
Eigenverantwortung	9	0,45	1	0,05	2	0,29	12	0,26
Einsatzbereitschaft	4	0,20			1	0,14	5	0,11



Stellenausschreibungen für	Wissenschafts- manager/innen		Wissenschaft- ler/innen		Verwaltungs- mitarbeiter/innen		Summe	
Anzahl Stellenausschreibungen	20		20		7		47	
	Anzahl Nennungen	Nennungen pro Stellenausschreibung	Anzahl Nennungen	Nennungen pro Stellenausschreibung	Anzahl Nennungen	Nennungen pro Stellenausschreibung	Anzahl Nennungen	Nennungen pro Stellenausschreibung
Selbstmanagement	5	0,25	6	0,30	3	0,43	14	0,30
Schöpferische Fähigkeiten	4	0,20	1	0,05			5	0,11
Offenheit für Veränderungen			1	0,05			1	0,02
Lernbereitschaft	7	0,35	4	0,20			11	0,23
Zuverlässigkeit					1	0,14	1	0,02
<b>Sozial-kommunikative Kompetenzen</b>	<b>53</b>	<b>2,65</b>	<b>43</b>	<b>2,15</b>	<b>21</b>	<b>3,00</b>	<b>117</b>	<b>2,49</b>
Teamfähigkeit	13	0,65	12	0,60	4	0,57	29	0,62
Konfliktlösungsfähigkeit	1	0,05			1	0,14	2	0,04
Dialogfähigkeit, Kundenorientierung	2	0,10	4	0,20	4	0,57	10	0,21
Problemlösungsfähigkeit	1	0,05					1	0,02
Kommunikationsfähigkeit	16	0,80	10	0,50	5	0,71	31	0,66
Kooperationsfähigkeit	1	0,05	2	0,10			3	0,06
Beziehungsmanagement	5	0,25	3	0,15	1	0,14	9	0,19
Sprachgewandtheit	12	0,60	12	0,60	3	0,43	27	0,57
Verständnisbereitschaft	1	0,05					1	0,02
Gewissenhaftigkeit	1	0,05			3	0,43	4	0,09
<b>Aktivitäts- und Handlungskompetenzen</b>	<b>17</b>	<b>0,85</b>	<b>12</b>	<b>0,60</b>	<b>4</b>	<b>0,57</b>	<b>33</b>	<b>0,70</b>
Innovationsfreudigkeit	4	0,20					4	0,09
Belastbarkeit	1	0,05			2	0,29	3	0,06
Mobilität	4	0,20	7	0,35	2	0,29	13	0,28
Ausführungsbereitschaft	1	0,05					1	0,02
Initiative	1	0,05					1	0,02
Soziales Engagement	1	0,05					1	0,02
Ergebnisorientiertes Handeln	5	0,25	4	0,20			9	0,19
Zielorientiertes Führen			1	0,05			1	0,02

Interessanterweise lassen sich keine allzu großen Unterschiede in den geforderten Kompetenzprofilen für Wissenschaftsmanager/innen und Wissenschaftler/innen, aber auch für Mitarbeiter/innen in Verwaltungsbereichen feststellen.

Im Durchschnitt werden in jeder Stellenanzeige 9,96 Kompetenzanforderungen formuliert, etwas weniger bei Stellenausschreibungen für wissenschaft-

liche Aufgaben [8,60] und etwas mehr bei solchen für Aufgaben im Wissenschaftsmanagement [11,00] und in der Verwaltung [10,86].

In allen Bereichen machen die Kompetenzanforderungen zur formalen Qualifikation sowie zu den geforderten berufsbezogenen Fachkenntnissen und -erfahrungen mehr oder weniger die Hälfte aller genannten Kompetenzanforderungen aus. Sie stehen für durchschnittlich 5,10 der 11,00 Kompetenzanforderungen (= 46,4 %) bei den Stellenanzeigen für Wissenschaftsmanager/innen, für 4,65 der 8,60 Kompetenzanforderungen (= 54,1 %) bei den Stellenanzeigen für Wissenschaftler/innen und für 5,43 der 10,86 Kompetenzanforderungen (= 50,0 %) bei den Stellenanzeigen für Verwaltungsmitarbeiter/innen.

Interessant in diesem Zusammenhang sind die geforderten Berufserfahrungen. Während sich diese bei Stellen für Wissenschaftler/innen und für Verwaltungsmitarbeiter/innen fast ausschließlich auf Erfahrungen im jeweils eigenen Tätigkeitsfeld beschränken, werden bei Wissenschaftsmanager/innen häufiger Berufserfahrungen in der Wissenschaft als im Wissenschaftsmanagement selbst gefordert. Auch wird von Bewerber/innen für Stellen im Wissenschaftsmanagement fast ebenso häufig eine Promotion als formale Einstiegsqualifikation verlangt [in fünf von 20 Fällen] wie von Bewerber/innen für Stellen in der Wissenschaft [in sieben von 20 Fällen].

Eine entgegengesetzte Gewichtung als bei der formalen Qualifikation und den berufsbezogenen Fachkenntnissen und -erfahrungen ergibt sich bei den weiteren Fach- und Methodenkompetenzen. Diese stehen für 0,95 der 11,00 Kompetenzanforderungen (= 8,6 %) bei den Wissenschaftsmanager/innen, für 0,55 der 8,60 Kompetenzanforderungen (= 6,4 %) bei den Wissenschaftler/innen und für 0,86 der 10,86 Kompetenzanforderungen (= 7,9 %) bei den Verwaltungsmitarbeiter/innen. Genannte Anforderungen werden bereichsübergreifend vor allem in Bezug auf systematisch-methodisches Vorgehen, Organisationsfähigkeit und Projektmanagement formuliert, etwas weniger häufig in Bezug auf analytische Fähigkeiten und Konzeptionsstärke. Diese beiden Kompetenzen sind von manchen Ausschreibenden möglicherweise bereits unter den zuvor genannten Fachkenntnissen und -erfahrungen subsumiert.

Personale Kompetenzen scheinen bei den Wissenschaftsmanager/innen ein etwas höheres Gewicht zu haben als bei den Wissenschaftler/innen und den Verwaltungsmitarbeiter/innen. Auf sie entfallen durchschnittlich 1,45 der 11,00 Nennungen (= 13,2 %) bei den Wissenschaftsmanager/innen, hingegen nur 0,65 der 8,60 Nennungen (= 7,6 %) bei den Wissenschaftler/innen und 1,00 der 10,86 Nennungen (= 9,2 %) bei den Verwaltungsmitarbeiter/innen. Am stärksten gefragt sind hier Eigenverantwortung und Selbstma-

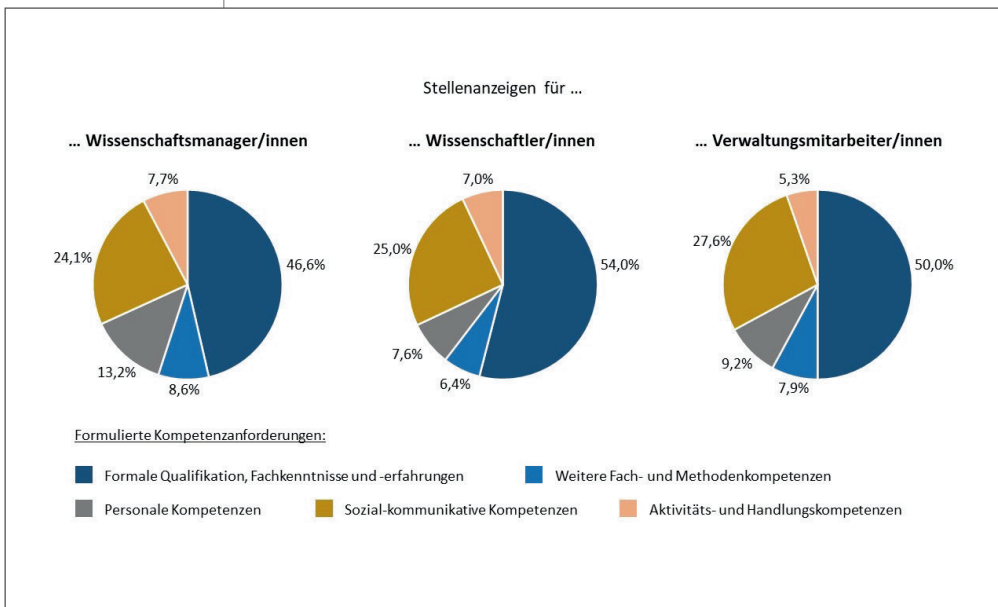
Interessant in diesem Zusammenhang sind die geforderten Berufserfahrungen. Während sich diese bei Stellen für Wissenschaftler/innen und für Verwaltungsmitarbeiter/innen fast ausschließlich auf Erfahrungen im jeweils eigenen Tätigkeitsfeld beschränken, werden bei Wissenschaftsmanager/innen häufiger Berufserfahrungen in der Wissenschaft als im Wissenschaftsmanagement selbst gefordert.

nagement. Schöpferische Fähigkeiten und Lernbereitschaft, in einem Fall auch Offenheit für Veränderungen, werden nur für Wissenschaftsmanager/innen und Wissenschaftler/innen als Kompetenzanforderungen formuliert.

Auf sozial-kommunikative Kompetenzen entfallen 2,65 der 11,00 Nennungen (= 24,1 %) bei den Wissenschaftsmanager/innen, 2,15 der 8,60 Nennungen (= 25,0 %) bei den Wissenschaftler/innen sowie 3,00 der 10,86 Nennungen (= 27,6 %) bei den Verwaltungsmitarbeiter/innen. Dieses Kompetenzfeld ist also jeweils für rund ein Viertel aller formulierten Kompetenzanforderungen gut. In allen Bereichen am häufigsten gefordert sind hier Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit und Sprachgewandtheit.

**Abbildung 4:**  
Ausprägung  
der geforderten  
Kompetenzprofile  
für Wissenschafts-  
manager/innen,  
Wissenschaftler/  
innen und  
Verwaltungs-  
mitarbeiter/innen

Aktivitäts- und Handlungskompetenzen werden etwas stärker von Bewerber/innen für Aufgaben im Wissenschaftsmanagement und im wissenschaftlichen Kernbereich gefordert als von Bewerber/innen für Verwaltungsaufgaben. Sie stehen für 0,85 der 11,00 Kompetenzanforderungen (= 7,7 %) für Wissenschaftsmanager/innen, 0,60 der 8,60 Kompetenzanforderungen (= 7,0 %) bei den Wissenschaftler/innen sowie 0,57 der 10,86 Kompetenzanforderungen (= 5,3 %) bei den Verwaltungsmitarbeiter/innen. Insgesamt sind die gefragten Kompetenzen in diesem Kompetenzfeld bei den Wissenschaftsmanager/innen etwas differenzierter dargelegt als bei den Wissenschaftler/innen und den Verwaltungsmitarbeiter/innen.



Die nur leicht unterschiedliche Ausprägung der geforderten Kompetenzprofile für die drei Aufgabenfelder Wissenschaftsmanagement, Wissenschaft und Verwaltung zeigt nochmals Abbildung 4.

Neben den formulierten Kompetenzanforderungen werden auch die angebotenen Vergütungen, eventuell angegebene Befristungsdauern sowie der Beschäftigungsumfang für die 47 analysierten Stellenanzeigen ausgewertet. Das Ergebnis zeigt Tabelle 2.

**Tabelle 2:** Auswertung der 47 im Zeitraum 08.–11.03.2021 in Wim'0 aktiv geschalteten Stellenanzeigen nach der Vergütung, einer eventuellen Befristung und dem Beschäftigungsumfang

Stellenausschreibungen für Wissenschaftsmanager/innen	Vergütung	Befristung	Beschäftigungsumfang
Stellenausschreibung 01	bis zu E 13	3 Jahre + Verläng.option	75 %
Stellenausschreibung 02	k.A.	2 Jahre + Verläng.option	k.A.
Stellenausschreibung 03	E 13	2 Jahre + Verläng.option	100 %
Stellenausschreibung 04	k.A.	2 Jahre + Verläng.option	k.A.
Stellenausschreibung 05	k.A.	2 Jahre + Verläng.option	k.A.
Stellenausschreibung 06	E 13	3,5 Jahre	50 % od. mehr
Stellenausschreibung 07	E 13	2 Jahre + Entfrist.option	50 %
Stellenausschreibung 08	E 15	unbefristet	100 %, TZ möglich
Stellenausschreibung 09	k.A.	1 Jahr + Entfrist.option	100 %
Stellenausschreibung 10	E 13	2 Jahre + Verläng.option	100 %, TZ möglich
Stellenausschreibung 11	E 14	2 Jahre + Entfrist.option	100 %
Stellenausschreibung 12	k.A.	unbefristet	k.A.
Stellenausschreibung 13	bis zu E 13	1 Jahr	50 %
Stellenausschreibung 14	E 13	unbefristet	100 %, TZ möglich
Stellenausschreibung 15	k.A.	unbefristet	100 %
Stellenausschreibung 16	k.A.	2 Jahre	k.A.
Stellenausschreibung 17	bis zu E 13	3,5 Jahre + Verläng.option	75 %
Stellenausschreibung 18	bis zu E 13	3,5 Jahre + Verläng.option	75 %
Stellenausschreibung 19	bis zu E 13	3,5 Jahre + Verläng.option	100 %
Stellenausschreibung 20	k.A.	1,5 Jahre + Verläng.option	70 %
Stellenausschreibungen für Wissenschaftler/innen	Vergütung	Befristung	Beschäftigungsumfang
Stellenausschreibung 21	E 13 od. E 14	1,3 Jahre	100 %
Stellenausschreibung 22	E 13 od. E 14	unbefristet	100 %
Stellenausschreibung 23	k.A.	2 Jahre	100 %
Stellenausschreibung 24	E 15	1,5 Jahre	100 %

Stellenausschreibung 25	E 14	max. 6 Jahre	100 %, TZ möglich
Stellenausschreibung 26	k.A.	unbefristet	100 %
Stellenausschreibung 27	E 13 od. E 14	0,5 Jahre	100 %
Stellenausschreibung 28	k.A.	unbefristet	50 %
Stellenausschreibung 29	E 13	3,5 Jahre	75 %
Stellenausschreibung 30	k.A.	2 Jahre + Verläng.option	100 %, TZ möglich
Stellenausschreibung 31	k.A.	2,5 Jahre	100 %
Stellenausschreibung 32	E 13 od. E 14	2 Jahre + Verläng.option	100 %, TZ möglich
Stellenausschreibung 33	E 13	2 Jahre + Verläng.option	100 %, TZ möglich
Stellenausschreibung 34	E 13	2 Jahre	100 %
Stellenausschreibung 35	E 13	unbefristet	50 %
Stellenausschreibung 36	E 13	2 Jahre	70 %
Stellenausschreibung 37	k.A.	2 Jahre	k.A.
Stellenausschreibung 38	k.A.	2 Jahre	k.A.
Stellenausschreibung 39	E 13	unbefristet	100 %
Stellenausschreibung 40	A 13	unbefristet	100 %
<b>Stellenausschreibungen für Verwaltungsmitarbeiter/innen</b>	<b>Vergütung</b>	<b>Befristung</b>	<b>Beschäftigungsumfang</b>
Stellenausschreibung 41	bis zu E 9b	2 Jahre + Verläng.option	100 %
Stellenausschreibung 42	E 10	unbefristet	100 %
Stellenausschreibung 43	E 9b	unbefristet	100 %
Stellenausschreibung 44	bis zu E 10	unbefristet	100 %, TZ möglich
Stellenausschreibung 45	E 11	k.A.	70 %
Stellenausschreibung 46	E 9b	2 Jahre	100 %, TZ möglich
Stellenausschreibung 47	k.A.	2 Jahre	100 %, TZ möglich

Mit Blick auf die Befristungssituation ergibt sich für die ausgeschriebenen Stellen im Wissenschaftsmanagement ein noch gravierenderes Bild als für die (typische) Situation bei den wissenschaftlichen Stellen.

Soweit in den Stellenausschreibungen Angaben zur Vergütung gemacht werden, bemisst sich diese für alle ausgeschriebenen Positionen im Bereich des Wissenschaftsmanagements und im wissenschaftlichen Kernbereich nach den Entgeltgruppen E 13 bis E 15 der Entgeltordnungen zu den einschlägigen Tarifverträgen (in der Regel TVöD oder TV-L). Dies entspricht dem Erfordernis eines abgeschlossenen Hochschulstudiums bei ausnahmslos allen analysierten Stellenausschreibungen in diesen beiden Tätigkeitsfeldern und ist insoweit nicht weiter verwunderlich. Bei den Stellenausschreibungen für Verwaltungspositionen dominieren die für dieses Tätigkeitsfeld typischen Entgeltgruppen E 9 bis E 12.

Mit Blick auf die Befristungssituation ergibt sich für die ausgeschriebenen Stellen im Wissenschaftsmanagement ein noch gravierenderes Bild als für die (typische) Situation bei den wissenschaftlichen Stellen. Während bei Letzteren „immerhin“ sechs von 20 Positionen (= 30,0 %) unbefristet ausgeschrieben sind, sind dies bei den Stellen im Wissenschaftsmanagement so-

gar nur 4 der 20 Positionen (= 20,0%). Allerdings ist die Befristungsdauer bei Stellen im Wissenschaftsmanagement in einigen Fällen etwas länger als die typische 2-Jahres-Befristung, welche normalerweise als Indiz für eine sachgrundlose Befristung nach § 14 Abs. 2 des Teilzeit- und Befristungsgesetzes (TzBfG) angesehen werden kann. Es handelt sich bei diesen Stellen also offensichtlich um Befristungen mit Sachgrund (§ 14 Abs. 1 TzBfG), zum Beispiel Projektstellen, zumal für etliche dieser Stellen eine Verlängerungs- oder Entfristungsoption in Aussicht gestellt wird. Im Verwaltungsbereich sind immerhin drei von sieben Stellen (= 42,9%) unbefristet ausgeschrieben, wobei in einem Fall keine Angaben zur Beschäftigungsdauer gemacht wurden.

Ebenso scheinen Stellen in Teilzeit im Wissenschaftsmanagement weiter verbreitet zu sein als im wissenschaftlichen Kernbereich, wengleich hier eine Auswertung der Stellenanzeigen aufgrund der häufiger fehlenden Angaben schwierig ist. Soweit diese vorliegen, sind nur acht von 15 Stellen (= 53,3%) im Bereich des Wissenschaftsmanagements, hingegen 14 von 18 Stellen (= 77,8%) im wissenschaftlichen Kernbereich als Vollzeitstellen ausgeschrieben. In einigen Fällen wird allerdings auf die Möglichkeit einer Beschäftigung in Teilzeit verwiesen. Im Verwaltungsbereich sind sechs der sieben Stellen (= 85,7%) prinzipiell als Vollzeitstellen ausgeschrieben.

### **Der Befund: Wissenschaftsmanagement als Handlungsmaxime ist gefordert, Wissenschaftsmanagement als Berufsfeld „tut sich schwer“**

Die Auswertungsergebnisse erlauben einige Hinweise und Schlussfolgerungen zu den Karrierewegen ins Wissenschaftsmanagement, die nachfolgend in Form von Thesen zusammengefasst werden. Aufgrund der beschränkten Datenlage müssen diese Schlussfolgerungen natürlich als vorläufig angesehen werden und wären durch weitere sozialwissenschaftliche Forschung zu verifizieren.

1) Wissenschaftsmanagement stellt (nach wie vor) kein fest umrissenes Berufsbild dar, sondern umfasst eine Ansammlung verschiedenster Aufgabenstellungen in Hochschulen, Wissenschaftseinrichtungen sowie weiteren wissenschaftsbezogenen Organisationen wie Ministerien, Intermediär- oder Förderorganisationen. Gemeinsam ist diesen Aufgaben die Zielsetzung der effizienten Ermöglichung, Gestaltung und Steuerung von Wissenschaft.

2) Der Einstieg in Positionen des Wissenschaftsmanagements erfolgt dementsprechend nicht über vorgezeichnete oder gar formalisierte Karrierewege, sondern im Wege des „Quereinstiegs“ aus anderen Positionen, insbesondere des Wissenschaftssystems, heraus. Eine zentrale Rolle spielen dabei sicherlich einschlägige Fort- und Weiterbildungen im Bereich des Wissenschaftsmanagements.

Wissenschaftsmanagement stellt (nach wie vor) kein fest umrissenes Berufsbild dar, sondern umfasst eine Ansammlung verschiedenster Aufgabenstellungen in Hochschulen, Wissenschaftseinrichtungen sowie weiteren wissenschaftsbezogenen Organisationen wie Ministerien, Intermediär- oder Förderorganisationen. Gemeinsam ist diesen Aufgaben die Zielsetzung der effizienten Ermöglichung, Gestaltung und Steuerung von Wissenschaft.

Management-orientiertes Handeln wird also nicht nur von Wissenschaftsmanager/innen, sondern (zunehmend?) auch von Wissenschaftler/innen und Verwaltungsmitarbeiter/innen erwartet.

3) Insbesondere die in Stellenausschreibungen geforderten Fachkenntnisse und -erfahrungen deuten darauf hin, dass als effektive Eingangsvoraussetzung für Positionen im Wissenschaftsmanagement vor allem eine vorherige Tätigkeit in der Wissenschaft selbst angesehen wird. Dabei erscheint der Wechsel von einer wissenschaftlichen Tätigkeit ins Wissenschaftsmanagement als „Einbahnstraße“: Während für Positionen im Wissenschaftsmanagement vielfach einschlägige Berufserfahrungen in der Wissenschaft gefordert werden, sind umgekehrt Erfahrungen im Wissenschaftsmanagement für Positionen in der Wissenschaft nahezu irrelevant.

4) Vermutlich vor dem Hintergrund dieser „Herkunfts-Logik“ weisen die geforderten Kompetenzprofile für Wissenschaftsmanager/innen auch keine bedeutsamen Unterschiede zu den geforderten Kompetenzprofilen von Wissenschaftler/innen auf. Dies ist umso erstaunlicher, als managementorientiertes Handeln vom Ansatz her deutlich anderen Handlungsprämissen, -logiken und -prinzipien unterliegt als wissenschaftliches Arbeiten.

5) In den Kompetenzanforderungen sowohl für Wissenschaftsmanager/innen als auch für Wissenschaftler/innen dominieren insgesamt die fachlichen Kenntnisse und Erfahrungen. Auch dies mag ein Indiz dafür sein, dass für Positionen im Wissenschaftsmanagement der Bezug zur Wissenschaft mindestens so entscheidend ist wie der Bezug zum Management.

6) Allerdings lassen sich bei den weiteren Fach- und Methodenkompetenzen, den personalen, sozial-kommunikativen sowie den Aktions- und Handlungskompetenzen Anforderungen, die typischerweise mit Managementaufgaben in Verbindung gebracht werden, auch in den Stellenausschreibungen für wissenschaftliches und Verwaltungspersonal finden (insbesondere Organisationsfähigkeit, Projektmanagement, Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit). Managementorientiertes Handeln wird also nicht nur von Wissenschaftsmanager/innen, sondern (zunehmend?) auch von Wissenschaftler/innen und Verwaltungsmitarbeiter/innen erwartet. Ein Grund hierfür mag darin liegen, dass die gewachsenen Managementanforderungen an Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen nicht nur eigene Positionen für Wissenschaftsmanager/innen hervorgebracht haben, sondern bis in die traditionellen Aufgaben im Bereich der Wissenschaft und der Verwaltung hineinwirken. Wissenschaftsmanagement wird damit mehr denn je zu einer bereichsübergreifenden Handlungsmaxime.

7) Angehende Wissenschaftsmanager/innen und (Nachwuchs-)Wissenschaftler/innen teilen sich indes das Schicksal prekärer Arbeitsverhältnisse. Stellenangebote in beiden Bereichen sind zu einem großen Teil befristet, in etlichen Fällen darüber hinaus nur mit einer Beschäftigung in Teilzeit verbun-

den. Dies bedeutet speziell für das Wissenschaftsmanagement, dass seine Tätigkeiten nach wie vor nicht als Daueraufgaben angesehen oder zumindest nicht als solche finanziert werden.

Während also Wissenschaftsmanagement als Handlungsmaxime mehr und mehr auch im wissenschaftlichen Kernbereich sowie in der Verwaltung von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen gefordert wird, tut sich Wissenschaftsmanagement als anerkanntes Berufsbild nach wie vor schwer.

## Quellen

Heyse, V./Erpenbeck, J./Ortmann, S. (Hrsg.) 2010: Grundstrukturen menschlicher Kompetenzen – Praxiserprobte Konzepte und Instrumente, Münster.

<https://www.kodekonzept.com/wissensressourcen/kompetenzen>

<https://www.wissenschaftsmanagement-online.de/kategorie/alle-themen/aktivitaeten>

[www.kawum-online.de](http://www.kawum-online.de)

## Anmerkungen

<sup>1</sup> vgl. im Übrigen das Projekt „Karrierewege und Qualifikationsanforderungen im Wissenschafts- und Hochschulmanagement“ (KaWuM) unter [www.kawum-online.de](http://www.kawum-online.de) [abgerufen am 25.04.2021].

<sup>2</sup> vgl. zum Beispiel Heyse, V./Erpenbeck, J./Ortmann, S. (Hrsg.) 2010: Grundstrukturen menschlicher Kompetenzen – Praxiserprobte Konzepte und Instrumente, Münster. Die folgenden Ausführungen inkl. Abbildung 2 sind zitiert nach <https://www.kodekonzept.com/wissensressourcen/kompetenzen> [abgerufen am 25.04.2021].

<sup>3</sup> vgl. <https://www.kodekonzept.com/wissensressourcen/kompetenzen> [abgerufen am 25.04.2021].

<sup>4</sup> <https://www.wissenschaftsmanagement-online.de/kategorie/alle-themen/aktivitaeten> [abgerufen am 25.04.2021].