



KaWuM

**Karrierewege und Qualifikationsanforderungen
im Wissenschafts- und Hochschul-Management**

Hochschulpolitik

3. LESSONS LEARNT PAPER DES KAWUM PROJEKTS

Ergebniszusammenfassung des Transferworkshops
„Hochschulpolitik“

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Impressum:

Autor*innen/Herausgeber:

Dr. Kerstin Janson

IU Internationale Hochschule
Universitätsallee 18, 28359 Bremen

Prof. Dr. Frank Ziegele

Hochschule Osnabrück / CHE Centrum für Hochschulentwicklung
Albrechtstr. 30
49076 Osnabrück

Unter Mitarbeit des KaWuM Projektteams:

Dr. Julia Rathke, DUV Speyer
Prof. Dr. Michael Hölscher, DUV Speyer
Dr. René Krempkow, HU Berlin
Ester Höhle M.A., HU Berlin
Prof. Dr. Susan Harris-Huermann, PH Ludwigsburg (assoz. Partnerin)

Layout:

Jessica Rische, IU Internationale Hochschule

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Einführung und Zusammenfassung der Empfehlungen

Vor Ihnen liegt das dritte Lessons Learnt Paper des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Projektes: KaWuM – Karrierewege und Qualifikationsanforderungen im Wissenschafts- und Hochschul-Management.

Was ist ein Lessons Learnt Paper? Welche Absichten werden damit verfolgt?

Dieses Paper soll einen weiteren Zwischenstand ausgewählter Projektergebnisse darstellen, welcher mit Expert*innen und Praktiker*innen diskutiert wurde und schon während des laufenden Projekts zu einer Reihe von praxisrelevanten Erkenntnissen führte. Es geht dabei um den Praxistransfer: Was kann aus den empirischen Ergebnissen des Projekts für Praxis und Politik gelernt werden?

Insgesamt gibt es im Projekt vier derartige Lessons Learnt Paper zu jeweils einem thematischen Schwerpunkt. Im vorliegenden Paper beschäftigen wir uns mit Fragen der Hochschulpolitik. Hierfür wurden die zum Zeitpunkt des Transferworkshops vorliegenden Ergebnisse der Onlinebefragung von 1.380 Beteiligten sowie die bis dahin ausgewerteten Interviews mit Hochschul- und Wissenschaftsmanager*innen, Trainer*innen und Hochschulleitungen analysiert und die vorläufigen Ergebnisse geladenen Praktiker*innen und Expert*innen vorgestellt. Gemeinsam wurden die Ergebnisse interpretiert und im Hinblick auf die folgenden Fragen diskutiert:

- Welche Rolle spielt Wissenschaftsmanagement im Wissenschaftssystem?
- Wie lassen sich Positionen zwischen Wissenschaft und Verwaltung in den Statusgruppen von Hochschulen verorten? Ist die gegenwärtige Verortung noch adäquat?
- Wie beeinflussen prekäre/befristete Beschäftigungen die Karrierewege von Wissenschaftsmanager*innen?
- Was kann Politik tun, damit sich Wissenschaftsmanagement zum Nutzen der Hochschulen entwickelt?
- Könnten Förderprogramme die Weiterqualifikation und Professionalisierung des Hochschul- und Wissenschaftsmanagement unterstützen?
- Welche Unterschiede gibt es bei der Beschäftigung von Hochschul- und Wissenschaftsmanager*innen im öffentlichen und privaten System? Welche Konsequenzen hat dies?

Ziel war es, diese Fragen zum einen in Hinblick auf die Weiterentwicklung der nächsten Projektschritte zu beantworten, aber auch Handlungsempfehlungen für die Hochschulpolitik in Gänze zu formulieren.

Was können Stakeholder¹ aus den Studienergebnissen lernen?

Eine Kurzfassung der Empfehlungen finden Sie auf der folgenden Seite nach Zielgruppen sortiert. Im nachfolgenden Text sind sowohl das Projekt, als auch die zugrundeliegende Studie und das gewählte Diskussionsforum (Transferworkshop) dargestellt. Im Anschluss daran finden Sie eine ausführliche Darstellung aller gefundenen Empfehlungen. Jede Empfehlung wird kurz erläutert und mit bisherigen Ergebnissen des KaWuM-Projekts sowie durch Zitate der Workshopteilnehmenden bzw. der Befragten unterlegt.

¹ Das Wort *Stakeholder* im Englischen ist genderneutral. Im folgenden Text wird daher von einer Genderanpassung ins Femininum abgesehen.

Anzumerken ist: Diese Empfehlungen und Aussagen sind nicht in jedem Fall statistisch belegt. Sie basieren auf einer Synthese der bisherigen Ergebnisse des KaWuM Projekts und den mündlichen Beiträgen, den Meinungen und den gemeinsamen Diskussionen mit den Teilnehmenden des Transferworkshops. Die Praktiker*innen haben also geholfen, die empirischen Ergebnisse zu interpretieren. Diese Interpretationen werden im weiteren Verlauf des Projekts soweit möglich in die weiteren Analysen und Erhebungen berücksichtigt und dadurch empirisch überprüft. Dies wird im Abschlussbericht des Projekts nochmals aufgegriffen.

Empfehlungen an die unterschiedlichen Stakeholder im Feld der Hochschulpolitik:

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.*

Das KaWuM Projekt und die Rolle des Teilprojekts TRANSFER

Das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte Verbundprojekt KaWuM – Karrierewege und Qualifikationsanforderungen im Wissenschafts- und Hochschul-Management (Laufzeit Juni 2019 bis September 2022 – inkl. Verlängerung um 4 Monate) ist Teil der Förderinitiative „Qualitätsentwicklungen in der Wissenschaft“. Es werden im Detail Aufgaben und Qualifikationsanforderungen im Wissenschafts- und Hochschulmanagement sowie Informationen zu den Fragen erhoben: Wie kommen Wissenschaftsmanager*innen zu ihrer Tätigkeit, bzw. inwiefern qualifizieren Personen sich hierfür (weiter)? Daneben wird auch die Frage der Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements und dessen Rolle bei der Entwicklung von Hochschulen als Organisation untersucht (vgl. hierzu Krempkow u.a. 2019).² Neben qualitativen und quantitativen Erhebungen zur Situation in Bezug auf Karrierewege, Kompetenzen und Qualifikationsbedarfe ist ein wesentliches Ziel der projektbegleitende Transfer in die Managementpraxis und Politik. Die Ergebnisse sollen nicht abseits des Berufsfeldes analysiert, sondern nach jeder Projektphase mit den Praktiker*innen diskutiert und in konkrete Handlungsempfehlungen umgesetzt werden.

KaWuM ist ein Verbundprojekt der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer, der Humboldt-Universität zu Berlin sowie der IU Internationale Hochschule und gliedert sich in drei Teilprojekte:

- **ZENTRAL** (Zentralkoordination und Interviews) mit den qualitativen Erhebungen und der Projektkoordination (Verbund- und Teilprojekt-Leitung: Michael Hölscher und Julia Rathke, Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer),
- **SURVEY**, welches die Durchführung der quantitativen Befragungen verantwortet (Teilprojekt-Leitung: René Krempkow, Humboldt Universität zu Berlin),
- **TRANSFER** für den projektbegleitenden Transfer in Praxis und Politik (Teilprojekt-Leitung: Kerstin Janson, IU Internationale Hochschule).

Das vorliegende Lessons Learnt Paper basiert auf dem dritten Transferworkshop des Projekts, durchgeführt am 08. März 2022. Stakeholder des Transfers sind, neben den Wissenschaftsmanager*innen selbst, Personen in der Hochschul- und Bildungspolitik auf Bundes- und Landesebene. Eine weitere Stakeholdergruppe ist die interessierte Öffentlichkeit, der das Berufsbild des Hochschul- und Wissenschaftsmanagers nähergebracht werden soll.

Weitere Informationen zum KaWuM Projekt finden Sie auf der Projekthomepage:

www.kawum-online.de

² 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? In: Personal- und Organisationsentwicklung – P-OE 1/2019, S. 6-15.

SURVEY I & II: Erste und zweite quantitative Erhebung des KaWuM Projekts

Im Zeitraum Dezember 2019 bis Ende Januar 2020 fand die erste, von Dezember 2021 bis Januar 2022 die zweite quantitative Erhebung des KaWuM Projekts statt. Inhalte der Befragung waren der Bildungshintergrund und Weiterbildung, sowie die ursprünglichen Karriereziele und der Karriereweg, die aktuelle Tätigkeit und die Mitgliedschaft in beruflichen Netzwerken. In der zweiten Erhebung wurden zusätzlich auch Fragen zur Situation während der Corona-Pandemie gestellt.

Der Zugang erfolgte dabei zum einen personalisiert mit einem Code und zum anderen mit einem freien Link, verbreitet z.B. in einschlägigen Newslettern wie dem von FORTRAMA – Netzwerk für Forschungs- und Transfermanagement e.V. Personalisiert angeschrieben wurden (ehemalige) Teilnehmer*innen der folgenden Wissenschaftsmanagement-Weiterbildungsangebote sowie die Mitglieder der folgenden Netzwerke:

- NWM - Netzwerk Wissenschaftsmanagement
- ZWM – Zentrum für Wissenschaftsmanagement
- Personen, die vor 10 Jahren Mitglied des Netzwerkes Hochschulforschernachwuchs (HoFoNa) der GfHF waren
- Studierende und Ehemalige des Weiterbildungsstudiengangs Wissenschaftsmanagement an Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer (MPA)
- Studierende und Ehemalige des Weiterbildungsstudiengangs Hochschul- und Wissenschaftsmanagement (MBA) an der Hochschule Osnabrück
- Studierende und Ehemalige des Weiterbildungsstudiengangs Bildungs- und Wissenschaftsmanagement (MBA) an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

Vollständig ausgefüllt und in die Auswertung mit einbezogen wurden 1.380 Fragebögen (Nettorücklaufquote 23 Prozent) in Welle 1 bzw. 1.236 Fragebögen (Nettorücklaufquote 10 Prozent) in Welle 2.³

Diese Befragungen bilden die Grundlage der Ergebnisse, welche in drei Themenblöcken mit den Teilnehmenden des ersten Transferworkshops diskutiert wurden. Sofern im Nachfolgenden empirische Ergebnisse dargestellt sind, basieren sie auf diesen Erhebungen.

ZENTRAL 1: Qualitative Untersuchungen des KaWuM Projekts

Anstelle der im Rahmen von KaWuM ZENTRAL geplanten Vor-Ort-Gespräche wurde die qualitative Datenerhebung vollständig online durchgeführt und aufgezeichnet. Die von einem professionellen Transkriptionsinstitut transkribierten Interviews wurden dann anschließend durch das Projektteam anonymisiert und in MAXQDA codiert.

Die qualitative Datenerhebung fand zwischen Oktober 2020 und Juli 2021 statt. Insgesamt wurden 111 Einzelinterviews von knapp 4.000 Minuten Länge sowie fünf Fokusgruppengespräche von insgesamt 274 Minuten Länge mit unterschiedlichen Stakeholdern geführt:

- **3 Fallstudien** in Form halbstrukturierter, leitfadengestützter Interviews mit unterschiedlichen Stakeholdern an der jeweiligen Hochschule, um zu ermitteln, wie Wissenschaftsmanagement

³ Ausführliche Informationen zur Methodik und Auswertung der Befragung finden sich in 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.

dort verortet ist und welchen Einfluss die Hochschule selber auf Karrierewege im Wissenschaftsmanagement hat. Wir konnten mit 11 Personen an einer Hochschule für angewandten Wissenschaften, 12 Personen an einer Voll-Universität und 16 Personen einer Technischen Universität Interviews durchführen.

- **3 Fokusgruppengespräche** mit Studierenden der Wissenschaftsmanagement-Studiengänge in Speyer (N: 7), Oldenburg (N: 10) und Osnabrück (N: 7).
- **2 Fokusgruppengespräch** mit Mitgliedern des Hochschulforschungsnachwuchs (HoFoNa), für das wir sechs Teilnehmer*innen gewinnen konnten.
- **30 Interviews** mit Mitgliedern des Netzwerks Wissenschaftsmanagement.
- **29 Experteninterviews** mit Leitungen von Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen.
- **13 Experteninterviews** mit Trainer*innen eines Anbieters von Weiterbildungen im Bereich Wissenschaftsmanagement.

Außerdem wurden eine inhaltsanalytische Auswertung der Weiterbildungsprogramme des Zentrums für Wissenschaftsmanagement (ZWM) zwischen 2011 und 2021, diverser Personalentwicklungskonzepte deutscher Universitäten sowie der Curricula ausgewählter Weiterbildungsstudiengänge im Bereich Wissenschaftsmanagement durchgeführt.

Der dritte Transferworkshop „Hochschulpolitik“

Das zentrale Instrument des Wissenstransfers der Projektergebnisse in die Management Community sind die vorgesehenen vier Transferworkshops im Projekt. Sie dienen gleichzeitig der Reflektion, Evaluation und Weiterentwicklung des KaWuM-Projekts nach und vor jeder Projektphase. Jede Phase endet mit einem Workshop unter Beteiligung verschiedener Stakeholder. Ziel der Transferworkshops sind die Formulierungen von Praxisempfehlungen bzw. Lessons Learnt zur Umsetzung der Projektergebnisse in die Netzwerkarbeit, die Personalentwicklung an Hochschulen sowie die curriculare Weiterentwicklung einschlägiger Studiengänge. Ein Workshop widmet sich des Weiteren den hochschulpolitischen Implikationen des Forschungsprojekts.

Am 08. März 2022 fand der dritte Transferworkshop zum Themenbereich HOCHSCHULPOLITIK statt. Aufgrund der guten Erfahrung mit dem Onlineformat der ersten beiden Transferworkshops und der anhaltenden Pandemiesituation in Deutschland wurde auch dieser Workshop online durchgeführt. Eingeladen wurden Politiker*innen (CDU, SPD, DIE LINKE, DIE GRÜNEN) sowie Vertreter*innen von Ministerien, Hochschulleitungen (Kanzler*in, Rektor*in) und dem Netzwerk Wissenschaftsmanagement. Insgesamt haben 22 Personen zugesagt und aufgrund einer kurzfristigen Absage haben 21 Personen an dem Transferworkshop teilgenommen. Moderator war wie bei den ersten zwei Transferworkshops Frank Ziegele (Hochschule Osnabrück und CHE Centrum für Hochschulentwicklung).

Der Workshop begann mit einer allgemeinen Begrüßung durch den Moderator und dem Verbundkoordinator Michael Hölscher (DUV Speyer). Nach einer kurzen Vorstellung des KaWuM Projekts und den bisher durchgeführten Befragungen startete direkt der erste inhaltliche Input zum Thema „Was kennzeichnet das Wissenschaftsmanagement?“.

Das Teilprojekt SURVEY präsentierte seine Ergebnisse zu den Charakteristika des Wissenschaftsmanagements als Arbeitsfeld. Es wurden insbesondere die quantitativ erhobenen Gründe für die Beschäftigungsaufnahme präsentiert und durch Zitate aus den Interviews ergänzt und vertieft. Anschließend wurden die Ergebnisse im Plenum diskutiert.

Nach einer kurzen Kaffeepause stand der Status Quo im Fokus. Die "Arbeitsbedingungen des Wissenschaftsmanagements" wurden vom Teilprojekt SURVEY präsentiert und es wurden u.a. Befristung, Karrierewege und tarifliche Einstufung thematisiert. Insbesondere der Wunsch nach besserer Planbarkeit und Aufstiegsmöglichkeit wurde verdeutlicht. Anschließend haben sich die Teilnehmer*innen in Gruppen, basierend auf Ihrer Tätigkeit (Hochschulangehörige, Ministerium/Politik), und im Plenum ausgetauscht. Als nächster Input ist das Teilprojekt ZENTRAL daraufhin der Frage der „Professionalisierung des Wissenschaftsmanagement“ nachgegangen und hat hier Aspekte der Netzwerkbildung, die Existenz spezieller Fachzeitschriften sowie die Kompetenz- und Weiterbildungsbereitschaft präsentiert.

Transferworkshop „Hochschulpolitik“



KaWuM Projekt „Karrierewege und Qualifikationsanforderungen im

Wissenschafts- und Hochschulmanagement

Online, 8. März 2022

Programm:

Ab 8:45	Öffnung des Zoomraums
9:00	Begrüßung und Einführung
9:10	Das KaWuM Projekt stellt sich vor
9:30	Einführung: Was kennzeichnet das Wissenschaftsmanagement?
10:00	Pause
10:15	Statusquo: Die Arbeitsbedingungen des Wissenschaftsmanagements
10:35	Austausch in Kontrahentengruppen
11:15	Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements
11:45	Pause
12:15	World Café mit 4 Thementischen
13:00	Plenum: Die Ergebnisse des World Cafés
13:30	Summing Up

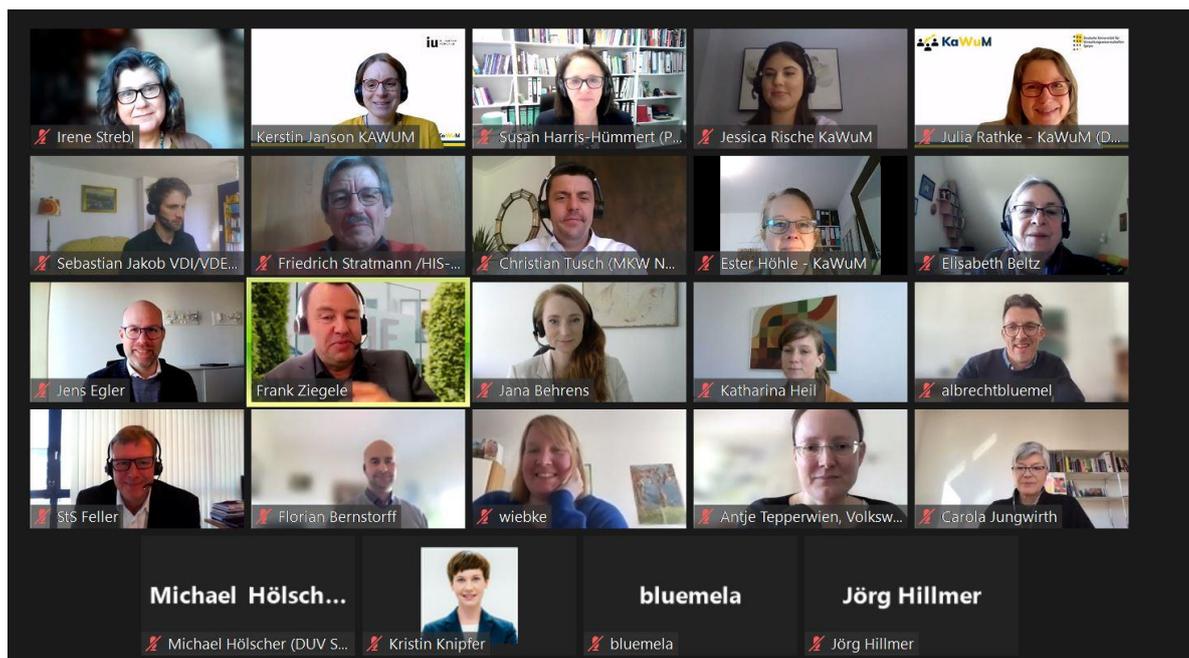
Um den Teilnehmenden Zeit und Raum für Diskussion zu bieten, wurde ein Digitales World Café durchgeführt. Innerhalb von drei Breakout-Rooms haben die Teilnehmenden meist zu siebt an einem der drei Thementische (Statusgruppe, Professionalisierung, Rahmenbedingungen für Karrierewege) für jeweils 10 Minuten diskutiert und sind dann zum nächsten virtuellen Tisch weiter rotiert. Durch eine freiwillige Tischwahl wurden die Gruppen durchweg gemischt. Die Ergebnisse des World Cafés wurden auf einem Conceptboard schriftlich festgehalten und anschließend im Plenum präsentiert.

Das Summing Up beinhaltete ein Feedback der Teilprojektleitungen und einer schriftlichen Reflektion der Teilnehmenden bzgl. Ihrer gewonnenen Erkenntnisse.

Zum Abschluss des Transferworkshops wurden im gemeinsamen Chat danach Schlagzeilen gesammelt, welche nach Ansicht der Teilnehmer*innen den Transferworkshop und seine Ergebnisse adäquat beschreiben würden. Im Nachfolgenden ist ein Ausschnitt der gesammelten Schlagzeilen dargestellt:



Die gemeinsame Diskussion und Gruppenarbeit im virtuellen Raum wurden als sehr angenehm und produktiv empfunden. Nachfolgend ein Screenshot aus dem digitalen Raum sowie die Teilnehmerliste mit Namen und Verortung der Teilnehmenden.



3. Transferworkshop des Projekts KaWuM 08. März 2022



Teilnehmer Transferworkshop "Hochschulpolitik" – Virtuell per Zoom, am 08.03.2022

Name	Vorname	Funktion/Organisation
Behrens	Jana	Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur, Schleswig-Holstein, Leiterin Allgemeine Abteilung
Beltz	Elisabeth	Universität Kassel, ehem. Personalrat
Blümel, Dr.	Albrecht	BIH Berlin Institute of Health, Koordinator strategisches Recruiting
Egler	Jens	Hochschule Mainz, Kanzler
Esdar, Dr.	Wiebke	SPD-Bundestagsabgeordnete, Wahlkreis Bielefeld NRW
Feller	Carsten	Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft, Staatssekretär
Grobien	Susanne	CDU-Bürgerschaftsfraktion des Landes Bremen, MdBB
Heil	Katharina	Ministerium für Wirtschaft und Gesundheit, Rheinland-Pfalz, Leiterin des Ministerbüros
Hillmer	Jörg	CDU-Abgeordneter Landtag Niedersachsen, Sprecher für Wissenschaft und Kultur
Jakob	Sebastian	VDI/VDE, Wissenschaftlicher Berater
Jungwirth, Prof. Dr.	Carola	Universität Passau, ehem. Präsidentin, Leiterin Lehrstuhl Betriebswirtschaftslehre
Kaysser-Pyzalla, Prof. Dr.	Anke	DLR – Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt, Vorstandsvorsitzende
Knipfer, Dr.	Kristin	TUM – Technische Universität München, Executive Director TUM Institute for LifeLong Learning
Rockmann	Henning	HRK – Hochschulrektorenkonferenz, Leitung Geschäftsstelle Berlin, Bereichsleiter Grundsatzfragen
Schulze	Tobias	DIE LINKE, Mitglied Berliner Abgeordnetenhaus, Stellv. Fraktionsvorsitzender Berlin
Stratmann, Dr.	Friedrich	HIS-HE – HIS-Institut für Hochschulentwicklung e.V., ehem. Geschäftsführender Vorstand; selbstständiger Berater
Strebl	Irene	BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN, Sprecherin AG Wissenschaft; TU Clausthal Zellerfeld, Vizepräsidentin
Tepperwien, Dr.	Antje	VolkswagenStiftung, Leitung Team Wissen über Wissen
Thuy	Peter	Verband der privaten Hochschulen, Vorsitzender; IUBH Internationale Hochschule, ehem. Rektor
Tusch	Christian	Ministerium für Kultur und Wissenschaft, Nordrhein-Westfalen, Referat Hochschulplanung
Wiarda, Dr.	Jan-Martin	Bildungs- und Wissenschaftsjournalist
Bernstorff, Dr.	Florian	NWM – Netzwerk Wissenschaftsmanagement, Vorstand

GEFÖRDERT VOM



Empfehlungen des Transferworkshops „Hochschulpolitik“ f

Im nachfolgenden Abschnitt werden nun die wesentlichen Kernergebnisse des Transferworkshops in Form von Empfehlungen vorgestellt. Jede Empfehlung wird auf 1 bis 2 Seiten erläutert. Unterlegt werden diese Erläuterungen mit empirischen Ergebnissen aus den qualitativen und quantitativen Befragungen zum Zeitpunkt des Workshops sowie einem jeweils passenden Zitat der Befragten bzw. Workshopteilnehmenden. In kursiv finden sich am Ende jeder Seite die ausformulierten Empfehlungen. Die Empfehlungen richten sich an unterschiedliche Stakeholdergruppen.

Innerhalb einer thematischen Empfehlung werden teilweise mehrere Adressat*innen genannt, daher ist die Zahl der Empfehlungen an die Stakeholdergruppen größer als die Zahl der identifizierten Themenbereiche. Insgesamt wurden **sieben thematische Empfehlungen** formuliert:

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.*

1. Wissenschaftsmanagement bei staatlichen Entscheidungen mitdenken

„Aber ich finde es spannend, dass hinter der Frage ja vor allem das steht der Identitätsbildung oder der Gruppenzugehörigkeit, die notwendig ist für eine Form von Sichtbarkeit.“

Wirkungen Netzwerke auf das Wissenschaftssystem (In Prozent)

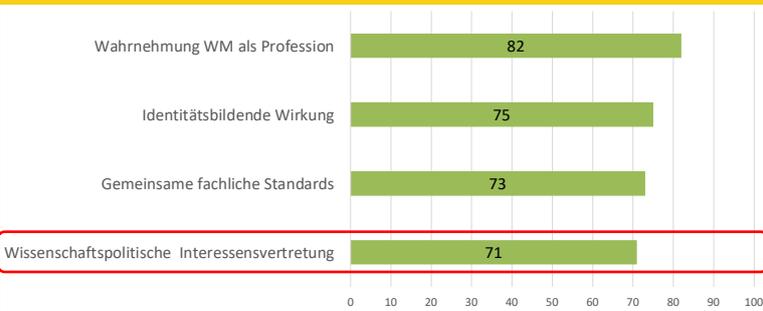


Abbildung 1: Frage: Welche Wirkungen können die o.g. Netzwerke auf das Wissenschaftssystem haben? Fünferskala von 1 = Trifft voll und ganz zu bis 5 = Trifft gar nicht zu; N=1189

„Weiterentwicklung des WiMa im Idealfall gemeinsam mit Hochschulen, Ministerium und Politik.“



Abbildung 2: Teilnehmer*in Zitat 3. KaWuM Transferworkshop

Die Existenz des Wissenschaftsmanagements in Deutschland ist auch ein Ergebnis staatlicher Entscheidungen, den Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen mehr institutionelle Autonomie zu geben. Die Eigenverantwortung hat Managementaufgaben geschaffen, beispielsweise in der strategischen Steuerung einer Wissenschaftseinrichtung. Auch die Gestaltung der Aufgaben des Wissenschaftsmanagements liegt dabei im Rahmen der Personalautonomie bei den Wissenschaftseinrichtungen selbst und nicht beim Staat, wobei der Autonomiegrad je nach Bundesland variiert (beispielsweise sind in einigen Ländern die Hochschulen noch an staatliche Stellenpläne gebunden). Empfehlungen, was die staatliche Seite zu Karrieren im Wissenschaftsmanagement beitragen soll, bleiben dadurch naturgemäß in ihrer Reichweite begrenzt. Dennoch besteht ein berechtigtes Interesse staatlicher Hochschulträger, Einfluss darauf zu haben wie das Wissenschaftsmanagement sowohl eingesetzt wird, als auch gefördert werden kann, um das Hochschulsystem möglichst optimal zu unterstützen. Hier können förderliche Rahmenbedingungen für die Entwicklung des Wissenschaftsmanagements hilfreich sein, d.h. der Staat muss Wissenschaftsmanagement „mitdenken“. Seine „Hebel“ dafür sind Gesetze, außergesetzliche Regelungen und Finanzierung.

Empfehlungen an die Politik

Bei der staatlichen Gesetzgebung, Regulierung und bei der staatlichen Finanzierung sollte stets das Wissenschaftsmanagement mitgedacht werden, d.h. seine Existenz, seine Rolle und seine Belange sind bei staatlichen Entscheidungen explizit einzubeziehen. Was dies im Einzelnen bedeuten kann, findet sich in den folgenden Empfehlungen.

2. Wissenschaftsmanagement in den Personalstrukturen sichtbar machen

„Wenn Statusgruppe nicht das geeignete Kriterium ist, aber dann sollte man vielleicht über so etwas wie eine Personalkategorie nachdenken.“

1.446 Wissenschafts-
manager.innen an
außeruniversitären
Forschungseinrichtungen

5.441 Wissenschafts-
manager.innen an
Hochschulen

...darunter 2.720
forschungsbezogene
Wissenschafts-
manager.innen

Abbildung 3: Zentrale Ergebnisse der ersten Phase des Projekts FortBeam (<https://www.hof.uni-halle.de/projekte/fortbeam/>)

Wer sind Sie? – Selbstwahrnehmung als WM (Prozente)

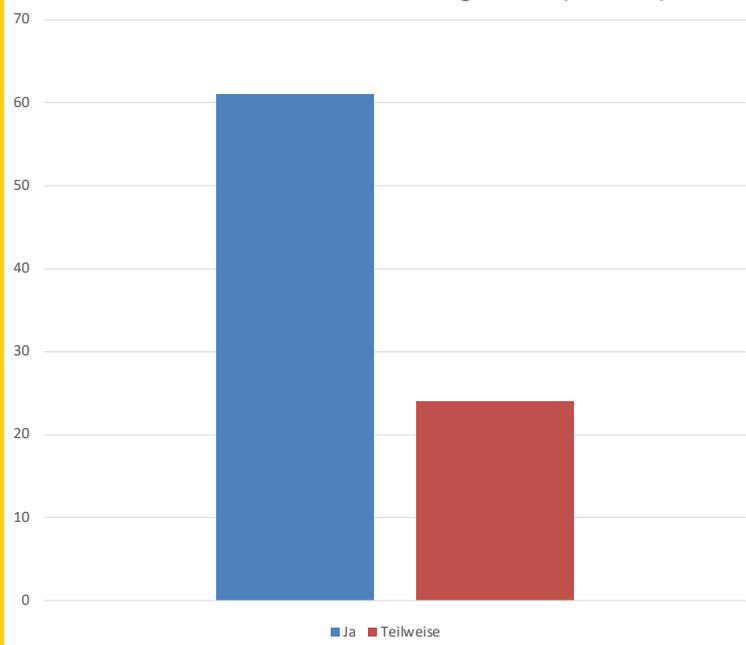


Abbildung 4: Frage: Würden Sie sich selbst als Wissenschafts- und Hochschulmanager/in bezeichnen? Antwortoptionen: Ja, Nein, Teilweise; N = 1359 – KaWuM- SURVEY

Wissenschaftsmanager*innen an deutschen Hochschulen gehören je nach Hochschule und Tätigkeit entweder der Statusgruppe der „künstlerischen und wissenschaftlichen Mitarbeiter*innen“ oder der Gruppe des „nicht-wissenschaftlichen, sonstigen oder technischen Personals“ an, explizit tauchen sie in den Personalkategorien folglich nicht auf. Dies hat mehrere Nachteile: Durch mangelnde Sichtbarkeit werden Personalstrukturplanungen erschwert. Wissenschaftsmanager*innen sind nicht in den Gremien der Hochschulen sichtbar vertreten. Und nicht zuletzt ist dadurch auch unklar, wie viele Wissenschaftsmanager*innen es überhaupt in Deutschland gibt, denn die amtliche Statistik bezieht sich auf Statusgruppen. Folgt man Banscherus u.a. (2017: 22, 76), könnte es bereits ca. 22.000 solche Personen in Deutschland geben. Der BuWiN (2017: 34) geht sogar von ca. 25.000 Personen aus. Hingegen kommt das FortBeam Projekt¹ mit einem Fokus auf das forschungsunterstützende Wissenschaftsmanagement zu einer vergleichsweise sehr niedrigen Zahl – nämlich: 6.887 Personen.¹

Sollte also eine eigene Statusgruppe für das Wissenschaftsmanagement geschaffen werden? Dafür spricht, dass Wissenschaftsmanager*innen ebenso sichtbar wie zählbar würden und eine klare Vertretung in den Selbstverwaltungsgremien hätten. Die Interessensvertretung z.B. des wissenschaftlichen Personals würde nicht durch ein Mitglied des Wissenschaftsmanagements mit u.U. ganz anderen Arbeitsbedingungen verwässert, gleiches gilt umgekehrt. Das Wissenschaftsmanagement würde durch eine solche formale Verankerung für Politik, Hochschulleitung und Personalentwicklung präsenter, dadurch würde diese Gruppe bei der Entwicklung von Gesetzen, hochschulinternen Maßnahmen und Förderprogrammen den anderen Statusgruppen gegenüber eher gleichberechtigt berücksichtigt.

Einiges spricht jedoch auch gegen eine eigene Statusgruppe. Zum einen ist das Wissenschaftsmanagement sehr heterogen und stellt möglicherweise keine in sich geschlossene Gruppe dar. Auch würde versucht, das Wissenschaftsmanagement in die Strukturen der Gruppenhochschule der 70er Jahre zu pressen.

¹ <https://www.hof.uni-halle.de/projekte/fortbeam/>

Berufliches Selbstverständnis der WiMa (arithm. Mittelwert)

	Total
1. Berater*in	1,9
2. Generalist*in	1,9
3. Vermittler*in zwischen Wiss. u. Verwalt.	2,0
4. Servicedienstleister*in	2,3
5. Spezialist*in	2,7
6. Vertreter*in der (Hochschul-)Leitung	2,9
7. Verwaltungsmitarbeiter*in	3,3
8. Fach-Angehörige*r	4,0
9. Wissenschaftler*in mit Mngt.-Aufgaben	4,4

Abbildung 5: Inwiefern treffen die unten aufgeführten Aussagen auf Ihr berufliches Selbstverständnis zu? Ich verstehe mich als...; Skala 1 "trifft voll zu" – 5 "trifft gar nicht zu", N = 1210-1336

Zum anderen würde einer Abgrenzung von Wissenschaftsmanagement und Verwaltung Vorschub geleistet, obwohl klare Grenzen hier weder vorhanden noch wünschenswert sind. Wissenschaftsmanagement sollte letztlich eine neue Arbeitsweise einer modernen Verwaltung sein.

Empfehlungen an die Politik

Eine eigene Statusgruppe für Wissenschaftsmanager*innen sollte unter Abwägung der genannten Vor- und Nachteile nicht geschaffen werden. Eine Sichtbarkeit ohne verfehlte Abtrennung der Kategorien wäre genauso erzielbar, wenn das Wissenschaftsmanagement eine eigene Personalkategorie in der bestehenden Statusgruppe des „Verwaltungstechnisches und sonstiges Personal“ wäre und somit neben den aktuellen zu dieser Gruppe gehörenden Personalkategorien wie Verwaltungspersonal, Bibliothekspersonal, technisches Personal, Pflegepersonal, Auszubildenden und Praktikanten als eigene Personalkategorie ausgewiesen würde. Die hätte den Vorteil der höheren Sichtbarkeit und der Messbarkeit im Rahmen der amtlichen Statistik, ohne dass an den bestehenden Statusgruppen und ihrer Vertretung in den Gremien der Selbstverwaltung etwas geändert werden würde.

Empfehlungen an die Hochschulen

Die Hochschulen könnten darauf achten, dass innerhalb der gemeinsamen Statusgruppe in den Gremien Wissenschaftsmanager*innen angemessen vertreten sind. Eine Zahl der Mitarbeiter*innen im Wissenschaftsmanagement sollte von der Hochschule ermittelt und zum Gegenstand der Planung werden. Personalstruktur und Personalentwicklungspläne sollten das Wissenschaftsmanagement voll einbeziehen. Die Hochschulen würden hierdurch eine neue Sichtweise auf das Wissenschaftsmanagement entwickeln: Statt nur auf die einzelnen Aufgabenfelder separat zu blicken (Fakultätsmanager*in, Controller*in, Qualitätsmanager*in, usw.) sollten sie planerisch auch einen Gesamtblick auf ihr Wissenschaftsmanagement richten.

3. Wissenschaftsmanagement in Steuerungselemente einbauen

„Hochschulen unterliegen einem Steuerungs-Paradigma, wofür, Stichwort [...] Steuerungsinstrumente, speziell Leute beschäftigt werden müssen.“

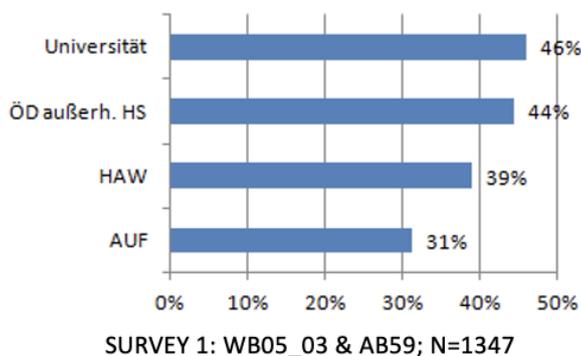
Interne Weiterbildungsangebote für das WiMa

INTERNE WB-Angebote an dt. Universitäten	ohne Zertifikat	mit Zertifikat
nicht speziell für WiMa	56	11 7: Nachw. Wiss. "Wege ins WiMa" 4: Führung
speziell für WiMa	11	11

Leuchttürme

Abbildung 6: Dokumentenanalyse der Universitäts-Webseiten. N=89 - KaWuM-TRANSFER

Teilnahme an interner WB* 2019 nach...



... Größe der HS

Anz. Studierende	Anteil (%)
<5.000	36%
5.000-15.000	43%
>15.000	47%

Abbildung 7: Frage: WB05_03: Welche der folgenden Weiterbildungen haben Sie in den letzten 12 Monaten genutzt? & AB62: Wie viele Studierende sind aktuell ca. in Ihrer Hochschule immatrikuliert? N=1027 - KaWuM SURVEY 1

Dass inzwischen an den meisten Universitäten ein Personalentwicklungsprogramm für das wissenschaftliche Personal vorhanden ist, wurde im Transferworkshop auf die Tatsache zurückgeführt, dass im „Tenure-Track-Programm“ ein solches als Fördervoraussetzung explizit gefordert wurde und die Universitäten dieses bei einem Antrag entwickeln mussten. Grundsätzlich zeigt sich, dass Aspekte, die in den „großen“ Förderprogrammen vor allem des Bundes als Förderkriterien aufgenommen werden, dadurch einen Schub erhalten, z.B. auch die Gleichstellung.

Ähnliches gilt für Steuerungsinstrumente wie die Zielvereinbarungen bzw. Hochschulverträge zwischen Staat und Hochschule. Der Staat kann hier Agenda Setting betreiben, indem er Themen für die Vereinbarungstexte vorgibt und dadurch von den Hochschulen verlangt, sich in dem vorgegebenen Rahmen konkrete Ziele zu setzen. Die Zielerreichung sollte dann allerdings auch in einem systematischen Monitoring erfasst und ggf. nachgesteuert werden, einschließlich spürbarer finanzieller Anreize.

Empfehlungen an die Politik

Von staatlicher Seite sollte das Wissenschaftsmanagement an geeigneten Stellen in Förderprogramme und Steuerungsinstrumente als Förderkriterium bzw. Thema integriert werden. Es könnten Konzepte für Personalentwicklungsprogramme geschaffen werden, ähnlich wie es Voraussetzung war, für das wissenschaftliche Personal im Rahmen des das Tenure-Track-Programms. Zu denken ist an vielfältige Programme, gerade auch des Bundes, beispielsweise die Förderung im Rahmen der Exzellenzstrategie, die Förderung durch die Stiftung Innovation in der Lehre oder zukünftig die Förderstrukturen der Deutschen Agentur für Transfer und Innovation (DATI). Das Wissenschaftsmanagement würde in diesen Programmen nicht im „Overhead“ verschwinden, sondern genauso wie das wissenschaftliche Personal mitgeplant werden. Auch in staatlichen Zielvereinbarungen lassen sich Themen des Wissenschaftsmanagements integrieren, z.B. durch explizite Verankerung bei Zielen zur Personalentwicklung oder durch Berücksichtigung in Vereinbarungsprozessen zu Fragen der „guten Arbeit“, d.h. der förderlichen Arbeitsbedingungen für Personal an Hochschulen.

"Sie haben **auf dem Papier** in jeder Hochschule inzwischen Personalentwicklungskonzepte, die für viele Personalgruppen sicher auch zutreffen aber für die **Zeitvertragsleute im Wissenschaftsmanagement, die fallen eher durchs Rost.**"



"Ich halte es für das Wichtige, wenn wir über Personalentwicklung reden, dass wir viel mehr **über Menschen reden.**"



"Man [...] könnte natürlich jetzt hingehen und sagen, von allem hilft etwas dafür, um Wissenschaftsmanagement zu betreiben. Und das ist wahrscheinlich auch richtig. Aber dass man das in dem Sinne **fokussiert, zusammenbringt** [...] das fehlt mir ehrlich gesagt."



Abbildung 8: Personalentwicklung im WiMa – aus Trainer*innen-Sicht; N = 7 – KaWuM ZENTRAL

Empfehlungen an die Hochschulen

Die Hochschulen sollten die beschriebenen Steuerungsimpulse aufgreifen und dazu nutzen, Konzepte für das Wissenschaftsmanagement und ihre jeweilige Situation zu entwickeln und diese umzusetzen. Unterstützend könnten bei diesem Prozess Kooperationen und der Austausch von Best Practices zwischen Hochschulen sein. Wie in unserem Lessons Learnt Paper zum Thema Personalentwicklung ausgeführt, gibt es einige Hochschulen als „Leuchttürme“ in Deutschland, an denen hervorragende Konzepte zur Personalentwicklung im Bereich Wissenschaftsmanagement entwickelt wurden und derzeit umgesetzt werden.

4. Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements durch Förderprogramme und Rollenklarheit unterstützen

„Wissenschaft braucht auch in der Steuerung, in den Servicebereichen, in den Verwaltungsbereichen Menschen, die Wissenschaft verstehen, die sozusagen Respekt vor der Unabhängigkeit der Wissenschaftler.“

Das Wissenschaftsmanagement befindet sich auf dem Weg der Professionalisierung. Beispielsweise sind die folgenden vier Kriterien einer Profession nach Pfadenhauer/Sander 2010; Krücken et al. 2010 bereits teilweise oder vollständig erfüllt:

- Existenz von Netzwerken (Berufsverbände, Interessensverband),
- Sicherung von Wissen in speziellen Fachzeitschriften,
- Entwicklung eines eigenen standardisierten Wissenskodex und Kompetenzrasters sowie
- Definition von Zugangsregeln zum Beruf.

Lediglich zu letzterem Kriterium ist bislang festzustellen, dass es kaum ausgeprägt ist. Hierzu ist allerdings auch die Frage zu stellen, ob eine Schließung des Zugangs (wie bei klassischen Professionen üblich), tatsächlich ein geeignetes Kriterium für ein sich noch stark in Entwicklung befindliches Berufsfeld sein kann und ob das sinnvoll wäre.

Mit dem Netzwerk Wissenschaftsmanagement (NWM), dem Zentrum für Wissenschaftsmanagement (ZWM), dem Netzwerk für Forschungs- und Transfermanagement (FORTRAMA) sowie dem Netzwerk für Personalentwicklung an Universitäten (UniNetzPE) existieren berufsfachliche Netzwerke, und fast die Hälfte der in KaWuM Befragten sind auch Mitglied in mindestens einem Netzwerk. In der Einschätzung der Befragten tragen die Netzwerke zur Professionalisierung nicht nur ihrer Mitglieder bei (Entwicklung gemeinsamer fachlicher Standards), sondern auch zur wissenschaftspolitischen Interessensvertretung und der Wahrnehmung von Wissenschaftsmanagement als Profession. (Abb. 9)

Auch gibt es eine Reihe von sichtbaren und gut rezipierten nationalen Fachzeitschriften im Wissenschaftsmanagement wie z.B. DUZ Wissenschaft & Management, Wissenschaftsmanagement oder die Zeitschriften Hochschulmanagement, Qualität in der Wissenschaft sowie Personal- und Organisationsentwicklung, welche eine gemeinsame Wissensgrundlage schaffen, Innovationen und

Wirkungen von Netzwerken auf das Wissenschaftssystem

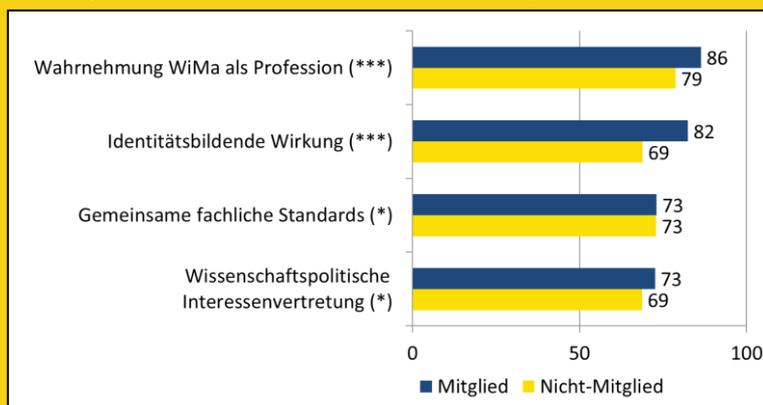


Abbildung 9: Frage: Welche Wirkungen können die o.g. Netzwerke auf das Wissenschaftssystem haben? Fünferskala von 1 = Trifft voll und ganz zu bis 5 = Trifft gar nicht zu; N=1189; Unterscheidung Netzwerkmitgliedschaft – KaWuM - SURVEY

Kompetenzmodell (Entwurf) für das WiMa

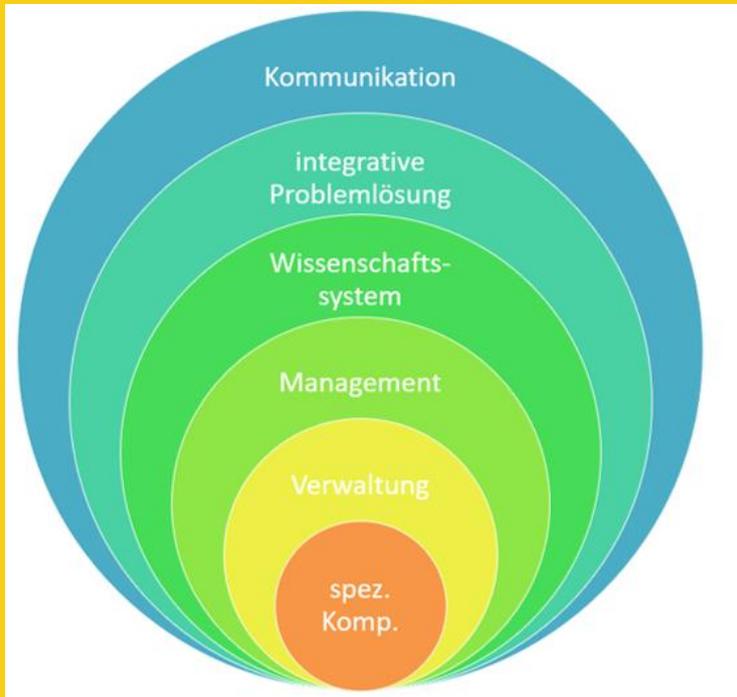


Abbildung 10: Erster Entwurf eines Kompetenzmodells

Relevanz des Weiterbildungsstudiums für die Karriere

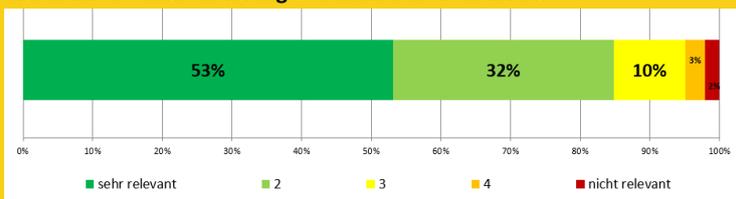


Abbildung 11: Frage: Bitte bewerten Sie die Relevanz Ihres Weiterbildungsstudiums für Ihren bisherigen Karriereweg; N=145 – KaWuM SURVEY

Erkenntnisse verbreiten und Wissen archivieren.

Des Weiteren zeigen unsere Interviews, dass sich ein standardisierter Wissenskodex herausbildet, welchen wir versucht haben, in einem ersten Entwurf als ein Kompetenzmodell abzubilden (Abb. 10).

Eine einheitliche Definition von Zugangsregeln zum Beruf steht noch aus, wobei meist ein Hochschulabschluss und einige Jahre Berufstätigkeit in der Wissenschaft (oder verwandten Gebieten) als eine Voraussetzung gelten. Allerdings ist eine wachsende Anzahl von (weiterbildenden) Studiengängen und Weiterbildungs-Angeboten ein weiteres Indiz für die Professionalisierung. Bislang hat nur ein kleiner Teil einen solchen (Weiterbildungs-)Studiengang absolviert (11 Prozent der Befragten im KaWuM Survey). Die Relevanz wird allerdings als sehr hoch eingeschätzt: So bewerten 84% der befragten Absolvent*innen den Studiengang als (sehr) relevant für ihren Karriereweg (Abb. 11). Eine Zusammenfassung des Impacts der Studiengänge, fasst der Artikel des Projektteams in der DUZ 8/2021 mit dem Titel „Weiterbildungsstudiengänge: Ein Karrierebooster?!“ zusammen.

Der Wunsch nach Erweiterung des eigenen Wissenskanons durch Weiterbildungen im Wissenschaftsmanagement führt zu einer überdurchschnittlichen Weiterbildungsquote bei den befragten Wissenschaftsmanager*innen. Der Weiterbildung wird für die Professionalisierung eine hohe Bedeutung zugesprochen. Der erreichte Stand der Professionalisierung wurde auf dem Workshop positiv bewertet, sie sollte aber konsequent weiter vorangetrieben werden.

Empfehlung an die Hochschulpolitik

Der wichtigste Beitrag der Politik zur weiteren Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements könnten gezielte Förderprogramme auf Bundes- und Landesebene sein, z.B. ein Förderansatz für Personalentwicklungskonzepte für das Wissenschaftsmanagement, insbesondere auch an Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW).

Erste Tätigkeit im WiMa

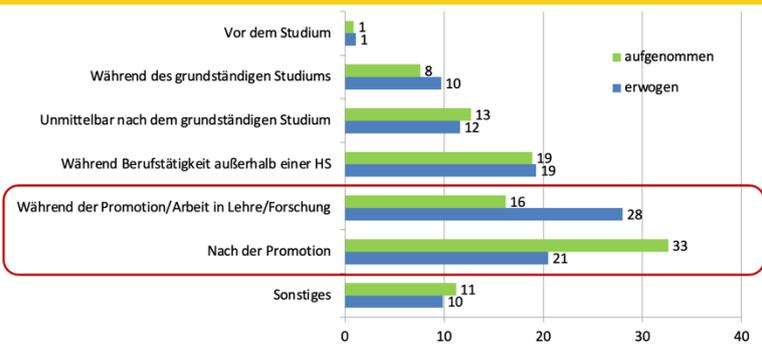


Abbildung 12: Fragen: Wann haben Sie erstmal eine Tätigkeit im Wissenschafts- und Hochschulmanagement in Erwägung gezogen? Wann haben Sie ihre erste Stelle in diesem Bereich aufgenommen?, N=1224-1230, in Prozent – KaWuM SURVEY

„Ich habe - wie sehr viele - mit der Hoffnung auf eine wissenschaftliche Karriere begonnen und bin dann postpromotionell **schrittweise** über die hochschulische Lehre in das Hochschulmanagement gewechselt. War aber ein **langer Prozess** von über zehn Jahren, kann man sagen.“ (NWM09)



Abbildung 13: Interviewpartner aus dem Netzwerk Wissenschaftsmanagement – KaWuM ZENTRAL

Ein möglicher Schwerpunkt wäre auch ein Förderprogramm für den weiteren Ausbau von tätigkeitspezifischeren Netzwerken sowie der existierenden Netzwerke.

Empfehlungen an die Hochschulen

Während die Politik einen finanziellen Beitrag zur Professionalisierung leisten kann, können die Hochschulen für eine stärkere Rollenklarheit sorgen. Stellen, die zur Hälfte Wissenschaftsmanagement und zur anderen Hälfte Wissenschaft betreiben, sollten als Dauerperspektive vermieden werden, um klarere Karrierewege zu ermöglichen und zu gewährleisten. Es ist nicht erstrebenswert, dass Personen gleichzeitig habilitieren und Forschungscluster koordinieren und beide Karrierewege gleichermaßen verfolgen. Durch die Rollenklarheit kann auch sichergestellt werden, dass das Wissenschaftszeitvertragsgesetz keine Anwendung auf Wissenschaftsmanager*innen findet, es ist schließlich nicht für diese Berufsgruppe konzipiert worden. Allerdings sind auch spezifische Konstellationen denkbar, in denen Kombinationen doch Sinn ergeben, insbesondere in einer zeitlich begrenzten Parallelität der Rollen, wenn eine Management-Teilzeitposition zur Finanzierung einer Promotion dient, oder wenn Wissenschaftsmanager*innen gleichzeitig im Sinne des „institutional research“ in der angewandten Hochschulforschung arbeiten.

Die Hochschulen sollten das Wissenschaftsmanagement an ihrer eigenen Hochschule identifizieren und den Professionalisierungsprozess unterstützen, indem Weiterbildungen bei Einstellungen und Aufstiegsgesprächen berücksichtigt und gefördert werden. Wie im [ersten Lessons Learnt-Papier](#) von KaWuM empfohlen, sollte Netzwerkmitgliedschaft unterstützt werden: Eine Positionierung von Personen in einem Netzwerk nützt auch der Reputation der arbeitgebenden Einrichtung, und die aktive Mitarbeit in Netzwerken sorgt für einen Wissenstransfer an die Organisation. Arbeitgeber*innen sollten Mitgliedschaften bezahlen und durch Einräumen entsprechender Zeitressourcen und Flexibilitäten fördern.

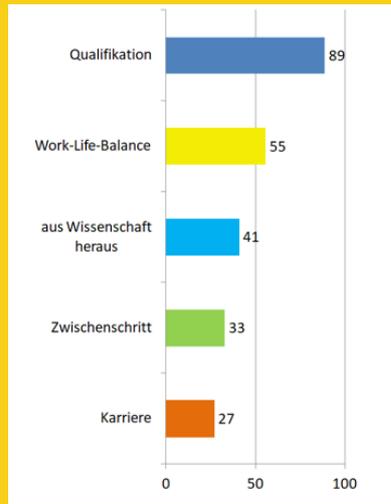
5. Karrierewege für das Wissenschaftsmanagement entwickeln

„Eine wissenschaftliche Karriere ist nicht gleich eine Karriere in der Wissenschaft.“

Arbeitsbedingungen im Wissenschaftsmanagement

Anteil unbefristeter Verträge	72%
Anteil Verträge in Vollzeit	67%
Anteil von WiMa in TVL 13 und höher	78%
Anteil der Verbeamtungen	9%

Tabelle 1: Ergebnisse Survey 1 (N = 1300 – 1329)



Grund für die Beschäftigungsaufnahme; Mehrfachantworten; Prozent

Abbildung 14: Frage: Warum haben Sie Ihre aktuelle Beschäftigung aufgenommen? N= 1376, in Prozent

Diskrepanz Wunsch/Wirklichkeit der beruflichen Arbeit

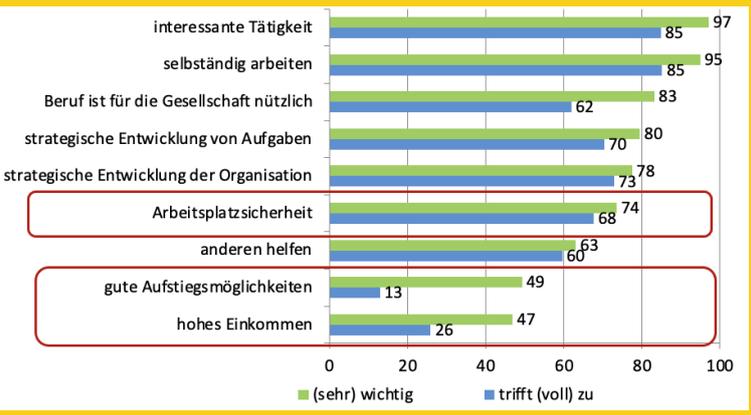


Abbildung 15: Fragen: Für wie wichtig halten Sie persönlich jedes Merkmal auf der folgenden Liste für die berufliche Arbeit und Beruf? Geben Sie bitte für jede der folgenden Aussagen an, inwieweit sie auf ihre Arbeit zutrifft. KaWuM-SURVEY

Auf Basis der Daten des Survey 1 des KaWuM Projekts lässt sich zusammenfassen: Die Arbeitsbedingungen im Wissenschaftsmanagement sind stabiler als in der Wissenschaft, aber die Berufs- bzw. Karrierewege sind unsicher und nicht planbar.

Als Gründe für die Aufnahme einer Tätigkeit im Wissenschaftsmanagement wird neben der eigenen Qualifikation häufig die bessere Work-Life-Balance genannt sowie der höhere Anteil an unbefristeten Stellen (Abb. 14). So sind 78% der Befragten (Survey 1) unbefristet beschäftigt und verdienen in der Regel über 4200 Euro (78 Prozent) im Monat.

Unzufriedenheit herrscht in Bezug auf die Karrierewege: Karrieren, Weiterbeschäftigung und Aufstieg sind wenig planbar und Karriereziele sind nicht definiert. Die Aspekte *gute Aufstiegsmöglichkeit* und *hohes Einkommen* zeigen die größten Abweichungen zwischen Wunsch und Wirklichkeit. So geben 49% der Befragten an, dass ihnen gute Aufstiegsmöglichkeiten sehr wichtig sind, aber nur 13% bestätigen, dass diese auch bei ihrem aktuellen Arbeitgeber vorhanden sind.

Nur 27 Prozent der Befragten geben an, dass sie ihren Karriereweg als planbar empfinden, dennoch werden die Entwicklungsmöglichkeiten auf der derzeitigen Stelle positiv beurteilt und besteht der Wunsch auf langfristigen Verbleib im Wissenschaftsmanagement.

Betrachtet man die befristet Beschäftigten, so rechnet sich nur ca. ein Drittel längerfristige Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten an der eigenen Institution aus. Noch weniger erwarten, eine unbefristete Stelle erreichen. Auch geben 64% an, dass sie die Institution wechseln müssen, um aufsteigen zu können.

Empfehlungen an die Hochschulpolitik

Die staatliche Seite hat hier keine originäre, eigenständige Aufgabe. Allerdings kann er auch hier für gute Rahmenbedingungen sorgen, insbesondere indem die Hochschulen autonom darin sind, personalrechtliche Konsequenzen aus eigenen Qualifikationsprogrammen zu ziehen, insbesondere für Entfristung, Beförderung und Bezahlung. Politik könnte zudem für einen hochschulübergreifenden Austausch über Karrierekonzepte sorgen, um wechselseitiges Lernen zu stimulieren.

Planbarkeit des Berufswegs

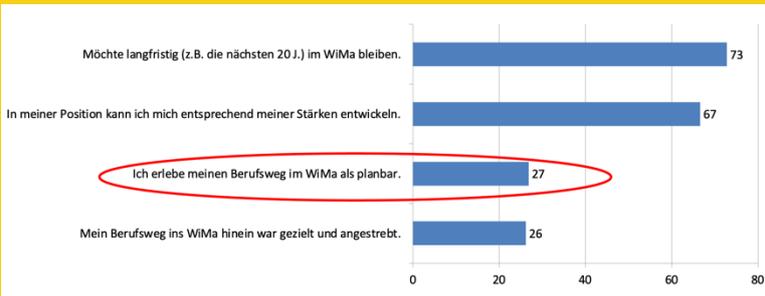


Abbildung 16: Frage: Wie erleben Sie Ihren Berufsweg im Wissenschafts- und Hochschulmanagement? N=1078-1204 - KaWuM-SURVEY

Benötigte Verbesserungen – befristet und unbefristet Beschäftigte (W1)

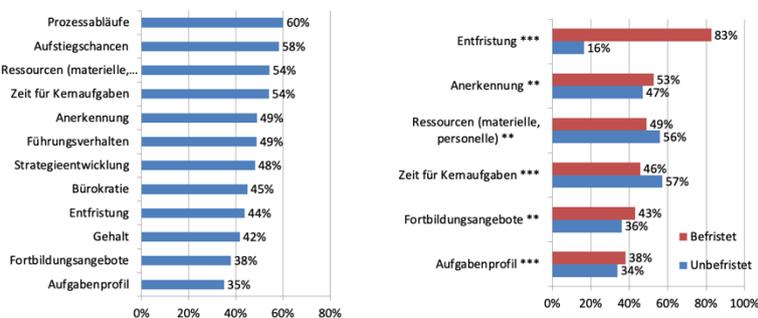


Abbildung 17: Frage: In welchem Maße benötigen Sie bei Ihrer aktuellen Tätigkeit Verbesserungen in folgenden Bereichen? N=905-1288

Empfehlungen an die Netzwerke

Die Netzwerke sollten die Expertise ihrer Mitglieder nutzen, um Vorschläge für mögliche Karrierewege auszuarbeiten. Orientierung bieten hier Projekte auf internationaler Ebene wie das EU geförderte Projekt **STORM - Strengthening of Collaboration, Leadership and Professionalisation in Research Management in SADC and EU Higher Education Institutions** sowie z.B. das süd-afrikanische **IPRC – International Professional Recognition Council**, in dem drei Karrierestufen für Forschungsreferent*innen (Research Administrators) definiert wurden. Jede dieser Stufen hat klare Eingangskriterien wie Hochschulabschluss, bisherige Berufserfahrung, Art der bisherigen und zukünftigen Tätigkeit, absolvierte Weiterbildungen sowie Netzwerkmitgliedschaften, die durch Peers aus dem Feld beurteilt werden. Wie das Beispiel zeigt, könnte die Definition solcher Karrierestufen gerade für bestimmte Berufsgruppen innerhalb des Wissenschaftsmanagements realistisch sein. Denkbar erscheinen z.B. auch Traineeprogramme für Einsteiger*innen. Es kann hier aber nur um Vorschläge gehen, die von den Hochschulen autonom umsetzbar sind.

Empfehlungen an die Hochschulen

Unter Verwendung der Konzepte der Netzwerke sollten die Hochschulen eigene Hausprogramme entwickeln und Strukturen für Karrierewege schaffen. An einzelnen Hochschulen, beispielsweise der TU München oder der in Abb. 18 dargestellten RWTH Aachen, sind die Karrierewege im Wissenschaftsmanagement in ihren Karrierewegemodellen schon gleichberechtigt neben der klassisch wissenschaftlichen Karriere implementiert. Dabei ist nicht zu übersehen, dass Karriereplanung im Wissenschaftsmanagement auch eine stark individuelle Angelegenheit ist, die eine kooperative Personalentwicklungsplanung zwischen Wissenschaftsmanager*in und ihren Führungskräften erfordert.

Idealerweise sollten sich Hochschulen hier gegenseitig unterstützen und z.B. Hausprogramme und Kurse auch für Angehörige anderer Hochschulen – z.B. kleinerer Hochschulen – öffnen. Gerade bei den Traineeprogrammen erscheint dies eine gute Option zu sein.

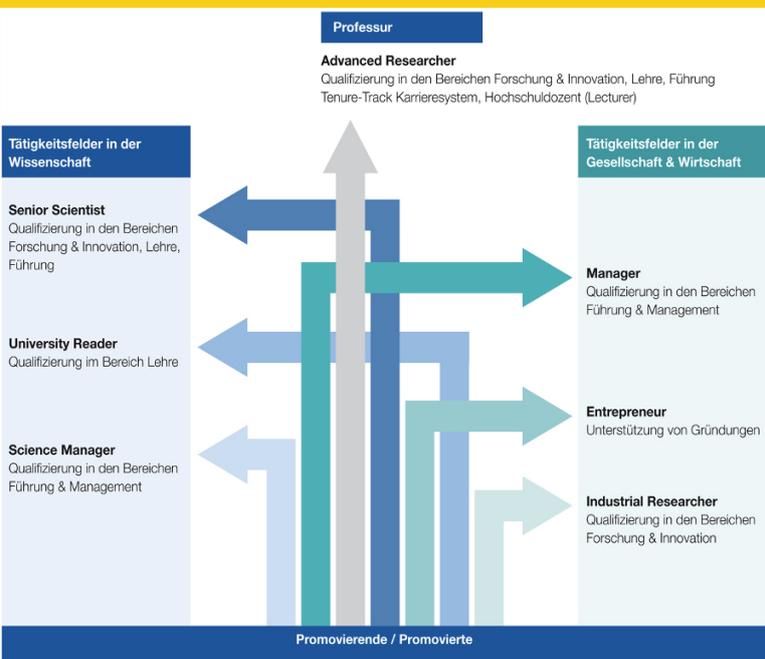


Abbildung 18: Karrierewege des wissenschaftlichen Nachwuchses an der RWTH Aachen

6. Tarfrecht flexibilisieren und Karriereanreize schaffen

„Auch gegen die Versäulung wissenschaftliche Mitarbeiter/ nichtwissenschaftliche. Da wurde ja vorhin schon mal gesagt. Das ist auch richtig, es gibt ganz viele Ungerechtigkeiten, auch von den tariflichen Bewertungen her.“

Die Gehaltsstrukturen des öffentlichen Dienstes basieren auf Eingruppierung in Tarif- und Erfahrungsstufen, die auf Dauerbeschäftigung im öffentlichen Dienst ausgerichtet sind. Sie passen oft nicht, wenn ein Wechsel der Position, der Tätigkeit, der Institution oder des Bundeslandes z.B. durch Befristung notwendig werden.

Im Wissenschaftsmanagement gibt es eine hohe berufliche Mobilität. Die KaWuM Survey Daten zeigen, dass 80% der Befragten zum Befragungszeitpunkt schon mindestens einmal die Position oder die Institution gewechselt hatten. Diese berufliche Mobilität führt jedoch häufig zu finanziellen Verschlechterungen bei Job- oder Institutionswechseln.

Während in der Wissenschaft die Erfahrungsstufen meist anhand der Jahre in der Wissenschaft bemessen werden, wird bei Einstellungen im Wissenschaftsmanagement die spezifische bisherige Berufserfahrung häufig hinterfragt und z.B. die Arbeit als wissenschaftliche*r Mitarbeiter*in bei der Einstufung pauschal als nicht relevant für das Wissenschaftsmanagement bewertet. So berichtet fast die Hälfte (49 Prozent) derjenigen, die einen Jobwechsel unternahmen, dass sie einen finanziellen Nachteil erlebt haben. Formale Gründe waren vor allem die Einstufung in einer niedrigeren Erfahrungsstufe, die Nicht-Anerkennung vorheriger Stufenlaufzeit sowie ein schlechterer Tarifvertrag oder nicht Nicht-Anerkennung der Relevanz früherer Tätigkeiten.

Weitere Probleme hinter diesen Zahlen wurden auf dem Workshop identifiziert:

- Ein Wechsel zwischen Hochschulen unterschiedlicher Größe. So kann es für eine*n Fakultätsgeschäftsführer*in an einer großen Universität unattraktiv sein, als Kanzler*in an eine kleinere HAW zu wechseln, da das Gehalt sich verschlechtern könnte.
- Der Wechsel in eine höhere Entgeltgruppe z.B. von E13 in E14, bei dem man oft in die erste Erfahrungsstufe zurückgestuft wird, die niedriger dotiert ist als eine hohe E13 Stufe.

Wahrscheinlichkeit Anschlussvertrag (%)

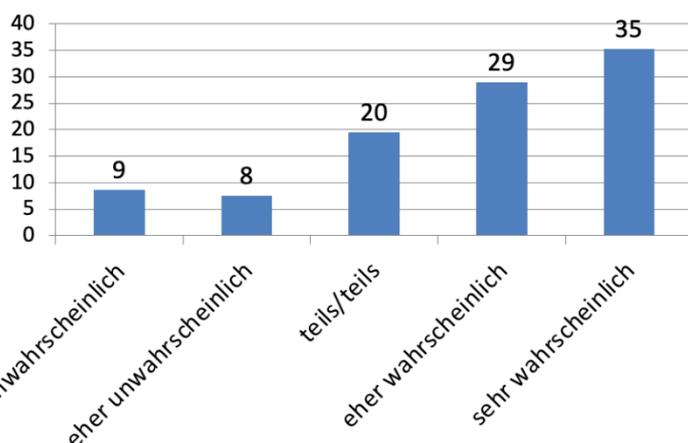


Abbildung 19: Wie hoch schätzen Sie die Wahrscheinlichkeit ein, einen Anschlussvertrag zu bekommen? Nur befristete Beschäftigte N=266 – KaWuM SURVEY

Von denen, die einen Wechsel erlebt haben, geben 49% an, dass sie finanzielle Nachteile hatten.

Art des finanziellen Nachteils	Anteil (%)
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	N=440

Abbildung 20: Art des finanziellen Nachteils, N=440 – KaWuM-SURVEY

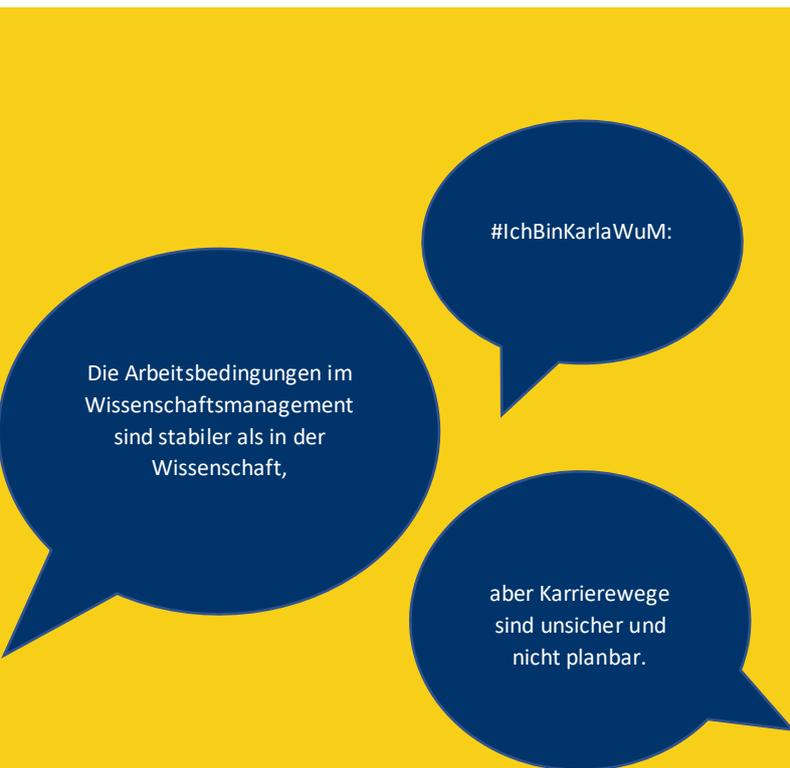


Abbildung 21: KaWuM Zwischenfazit

- Auch eine Weiterbildung z.B. mittels eines Wissenschaftsmanagement-Studiengangs führt ggf. nicht zu einem berechenbaren entsprechenden finanziellen „return of investment“, auch wenn vom KaWuM Team positive Aspekte auf die Karriere belegt werden konnten.² Insgesamt wird deutlich, dass die Starrheit im Tarifsysteem, offenbar auch im Zusammenhang mit einem oft zu Ungunsten der Wissenschaftsmanager*innen ausgeübten Ermessen, Karrieren und Personalentwicklung im Wissenschaftsmanagement durch negative Anreize behindern kann.³

Empfehlungen an die Politik

*Das öffentliche Tarifsysteem 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. Ein flexibler Umgang mit dem Tarifsysteem sollte für die Hochschulen möglich sein und das Verwaltungspersonal in der Personalabteilung und die Entscheidungsträger*innen entsprechend geschult werden. Realistischer Weise werden dabei keine Sonderregeln für das Wissenschaftsmanagement erzielbar sein, sondern es kann vermutlich nur um Flexibilität insgesamt für alle Beschäftigten an Hochschulen gehen. Die Probleme der Starrheit werden im Wissenschaftsmanagement nur noch deutlicher als an anderen Stellen, da die Flexibilität der Tarife nicht mit der Vielfalt, Dynamik und geforderten Mobilität der Berufswege bzw. Karrieren mithalten kann. In einem schon häufig geforderten eigenen Wissenschafts-Tarifvertrag könnten z.B. die unterschiedlichen Positionen an einer Hochschule spezifischer adressiert werden.*

² Höhle, Ester; Janson, Kerstin und Rathke, Julia (2021): Weiterbildung: ein Karriere-Booster?! In: DUZ Wissenschaft & Management, 8/2021, S. 46–60.

³ Krempkow (2022): Gastkommentar in [ZEIT WISSEN³-Newsletter vom 10.1.2022](#)

7. Übergreifende Karrieren im Wissenschaftsmanagement zwischen Hochschulen und Ministerium fördern

„Und ich finde es immer sehr spannend, (...) sobald eben die Hochschule dann an ihre eigene Grenze kommt, sich selbst mit sich selbst beschäftigen müsste, jetzt sagt dann: Ministerium und Politik macht das mal für uns!“

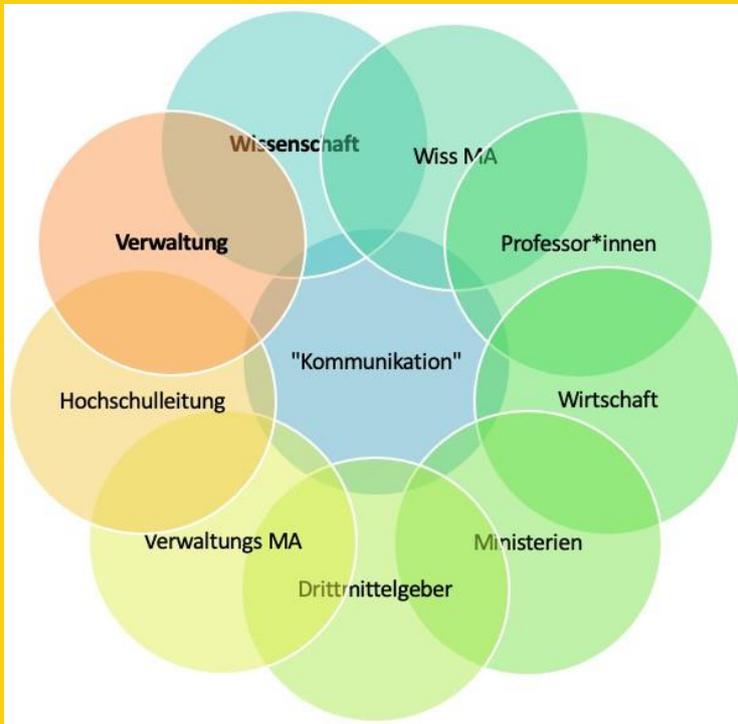


Abbildung 22: Komplexe Kommunikation an unterschiedlichen Schnittstellen

„Austausch mit den Hochschulen, mit der Landesverwaltung und der Politik nicht erschweren, sondern noch verbessern.“



Abbildung 23: Teilnehmer*in Zitat 3. KaWuM Transferworkshop

In den Befragungen von KaWuM konnten nur sehr wenige Wissenschaftsmanager*innen identifiziert werden, die in Ministerien arbeiten. Die Teilnehmer*innen des Workshops sahen es als wichtig, dass Karrieren im Wissenschaftsmanagement auch zwischen Hochschule und Wissenschaftsministerien durchlässig sind. Gleichzeitig wurden Hindernisse für diese Durchlässigkeit identifiziert: Zwar seien Abordnungen von der Hochschule ins Ministerium durchaus möglich, der Weg zurück jedoch schwierig. Beispielsweise sei der plausible Schritt aus dem Ministerium in eine Management-Führungsposition an Hochschulen deshalb schwierig, weil die Erfahrung in der Personalführung als zu gering erachtet würde. Der Übergang zu hierarchisch niedrigeren Positionen innerhalb der Hochschule ist wiederum finanziell unattraktiv. Teilweise bestünde bei Angehörigen von Wissenschaftsministerien auch eher ein Selbstverständnis als Teil der Landesverwaltung denn als Teil des Wissenschaftssystems.

Empfehlungen an die Politik/Wissenschaftsministerien

Karrieren im Wissenschaftsmanagement sollten selbstverständlich auch Positionen in den Wissenschaftsministerien miteinschließen. Hochschulmitarbeiter*innen sollten häufiger den Weg ins Ministerium und auch wieder zurückfinden können, um durch den Perspektivwechsel politische Handlungslogiken besser zu verstehen und dadurch die Zusammenarbeit zu optimieren. Wenn Personen, die sich als Wissenschaftsmanager*in verstehen, Karrieren auch in Ministerien vollziehen, kann ein produktives Gemeinschaftsgefühl als Teil des gesamten Wissenschaftssystems entstehen.

