

Harris-Huermann, Susan

## Über die Genese und Entwicklung von KaWuM

*Krempkow, René; Harris-Huermann, Susan; Janson, Kerstin; Höhle, Ester; Rathke, Julia; Hölscher, Michael: Berufsfeld Wissenschaftsmanagement. Bielefeld : UVW UniversitätsVerlagWebler 2023, S. 9-25. - (Angewandte Wissenschaften und Künste; 2)*



Quellenangabe/ Reference:

Harris-Huermann, Susan: Über die Genese und Entwicklung von KaWuM - In: Krempkow, René; Harris-Huermann, Susan; Janson, Kerstin; Höhle, Ester; Rathke, Julia; Hölscher, Michael: Berufsfeld Wissenschaftsmanagement. Bielefeld : UVW UniversitätsVerlagWebler 2023, S. 9-25 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-307392 - DOI: 10.25656/01:30739; 10.53183/97839460173012

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-307392>

<https://doi.org/10.25656/01:30739>

### Nutzungsbedingungen

Dieses Dokument steht unter folgender Creative Commons-Lizenz: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de> - Sie dürfen das Werk bzw. den Inhalt vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen sowie Abwandlungen und Bearbeitungen des Werkes bzw. Inhaltes anfertigen, solange sie den Namen des Autors/Rechteinhabers in der von ihm festgelegten Weise nennen und die daraufhin neu entstandenen Werke bzw. Inhalte nur unter Verwendung von Lizenzbedingungen weitergeben, die mit denen dieses Lizenzvertrags identisch, vergleichbar oder kompatibel sind. Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use

This document is published under following Creative Commons-Licence: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.en> - You may copy, distribute and transmit, adapt or exhibit the work or its contents in public and alter, transform, or change this work as long as you attribute the work in the manner specified by the author or licensor. New resulting works or contents must be distributed pursuant to this license or an identical or comparable license.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



### Kontakt / Contact:

**pedocs**  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft

## 2. Über die Genese und Entwicklung von KaWuM

*Susan Harris-Huemmert*

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

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

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

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

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

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

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

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

### 2.1.1 Die vier KaWuM Gründer:innen

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

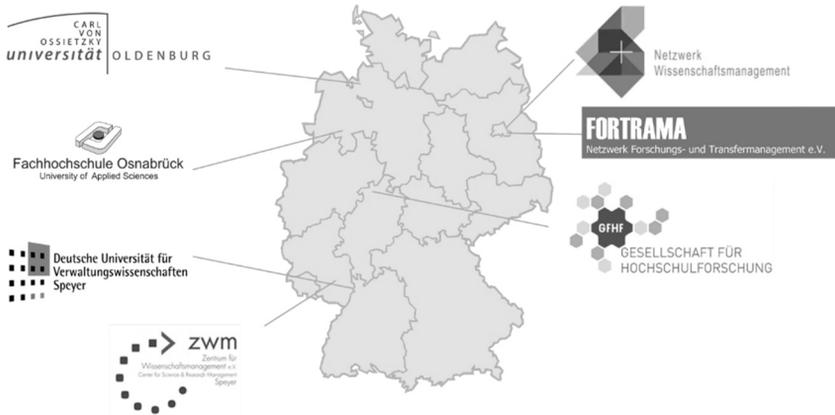


Abbildung 2.1: KaWuM Kooperationspartner

## 2.2 Bildung von assoziierten Partnerschaften

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

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

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

## 2.3 Arbeit am Vollantrag

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

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

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

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

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

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

### *Ein Fachbeirat kommt hinzu*

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

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

## 2.4 Zusammenfassung

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

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

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

## Literaturverzeichnis

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

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

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