

Krempkow, René; Höhle, Ester; Janson, Kerstin

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

*Krempkow, René; Harris-Huemmert, Susan; Janson, Kerstin; Höhle, Ester; Rathke, Julia; Hölscher, Michael: Berufsfeld Wissenschaftsmanagement. Bielefeld : UVW UniversitätsVerlagWebler 2023, S. 45-64.  
- (Angewandte Wissenschaften und Künste; 2)*



Quellenangabe/ Reference:

Krempkow, René; Höhle, Ester; Janson, Kerstin: Was ist Wissenschaftsmanagement? Versuche zur Definition und Eingrenzung - In: Krempkow, René; Harris-Huemmert, Susan; Janson, Kerstin; Höhle, Ester; Rathke, Julia; Hölscher, Michael: Berufsfeld Wissenschaftsmanagement. Bielefeld : UVW UniversitätsVerlagWebler 2023, S. 45-64 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-307418 - DOI: 10.25656/01:30741; 10.53183/97839460173014

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-307418>

<https://doi.org/10.25656/01:30741>

### **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-License: <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)

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

*René Krempkow, Ester Höhle & Kerstin Janson*

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### Infokasten:

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



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

## 4.2 Wissenschaftsmanagement: Versuche einer Eingrenzung

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Tabelle 4.1: Abgrenzungen für das Wissenschaftsmanagement

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

#### Infokasten:

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

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

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

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



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

Wissenschafts- und Hochschulmanagement...

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

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

Gern kann hier weiter diskutiert werden:

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

## **4.3 Versuch einer tätigkeitsbasierten Definition**

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

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

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

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

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

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

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

### 4.3.1 Handlungsspielraum vs. Regeleinhaltung als oberstes Gebot

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

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

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

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

---

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

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

Tabelle 4.2: Handlungsspielraum nach Identität (in Prozent)

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

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

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



#### **Infokasten:**

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

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

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

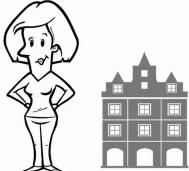
<sup>25</sup> In Anlehnung an den konzeptionellen Ansatz von Stratmann gingen wir außerdem davon aus, dass Wissenschaftsmanager\*innen auch im strategischen Handeln unterschiedliche Rollen einnehmen. Wir haben z.B. gefragt, inwieweit ihre Position die strategische Entwicklung der Organisation beinhaltet.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

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

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

### 4.3.2 Tätigkeitsbasierte Eingrenzung von Wissenschaftsmanagement in Deutschland?

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

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

## 4.4 Zusammenfassung und Fazit

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

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



#### Infokasten:

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

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

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

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

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

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

## Literaturverzeichnis

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

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

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

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