

Rathke, Julia; Höhle, Ester

Wer, wann, warum? Wege ins Wissenschaftsmanagement

Krempkow, René; Harris-Huemmert, Susan; Janson, Kerstin; Höhle, Ester; Rathke, Julia; Hölscher, Michael: Berufsfeld Wissenschaftsmanagement. Bielefeld : UVW UniversitätsVerlagWebler 2023, S. 65-94. - (Angewandte Wissenschaften und Künste; 2)



Quellenangabe/ Reference:

Rathke, Julia; Höhle, Ester: Wer, wann, warum? Wege ins Wissenschaftsmanagement - In: Krempkow, René; Harris-Huemmert, Susan; Janson, Kerstin; Höhle, Ester; Rathke, Julia; Hölscher, Michael: Berufsfeld Wissenschaftsmanagement. Bielefeld : UVW UniversitätsVerlagWebler 2023, S. 65-94 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-307421 - DOI: 10.25656/01:30742; 10.53183/97839460173015

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-307421>

<https://doi.org/10.25656/01:30742>

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
Internet: www.pedocs.de

Mitglied der


Leibniz-Gemeinschaft

5. Wer, wann, warum?

Wege ins Wissenschaftsmanagement

Julia Rathke & Ester Höhle

Nachdem sich das vorangegangene Kapitel mit einer grundsätzlichen Klärung beschäftigt hat, wie sich der Begriff und das Berufsfeld „Hochschul- und Wissenschaftsmanagement“ definitorisch fassen und einordnen lässt, wollen wir nun der Frage nachgehen, wer die Wissenschaftsmanager:innen in Deutschland eigentlich sind, wann sie ihren Weg ins Wissenschaftsmanagement eingeschlagen haben und warum. Dabei interessiert uns zunächst, welchen Tätigkeiten sie *vor* ihrem Wechsel in das Berufsfeld Wissenschaftsmanagement nachgegangen sind. In einem nächsten Schritt untersuchen wir dann, wann und warum sich die heutigen Wissenschaftsmanager:innen für ihre Tätigkeit entschieden haben und ob es dabei besondere Beweggründe gab. Auch gehen wir der Frage nach, ob sie Wissenschaftsmanagement tatsächlich als Karriereziel verfolgt haben bzw. wann sie Wissenschaftsmanagement als ein mögliches Karriereziel wahrgenommen haben. Schließlich beschäftigen wir uns abschließend mit den Qualifikationsanforderungen im Wissenschaftsmanagement und hier insbesondere mit den spezifischen Kommunikationskompetenzen an der Schnittstelle zwischen Verwaltung und Wissenschaft.

Als Datengrundlage dienen uns die Ergebnisse der beiden umfangreichen quantitativen Online-Befragungen KaWuM-Survey 1 und 2 (vgl. Höhle/Krempkow 2020) durch KaWuM-SURVEY sowie qualitative Interviews mit Mitgliedern des Netzwerks Wissenschaftsmanagement, die in der Verantwortung des Teilprojektes KaWuM ZENTRAL zwischen März und Juni 2021 online durchgeführt, anschließend wortwörtlich transkribiert und in MAXQDA kodiert und ausgewertet wurden.

5.1 Wissenschaftsmanager:innen in Deutschland: Wer sie sind und woher sie kommen

In den qualitativen Interviews würden sich alle von uns befragten Personen als Wissenschaftsmanager:innen bezeichnen, aus ihrer Sicht also als jemand, „der eben nicht forscht und lehrt, aber auch nicht in der klassischen Verwaltung ist, sondern so quer durch die Uni unterwegs ist, um irgendwie Wege zu bahnen“ (NWM21). Eine andere Person drückt dies ähnlich aus, wenn sie auf die Frage, ob sie selbst sich als Wissenschaftsmanagerin bezeichnen würde, antwortet:

Ja, ich glaube schon, weil ich sagen würde, dass diese Stelle, die ich gerade inne habe, so auf der Schnittstelle ist zur Wissenschaft, dass ich ja mit Wissenschaftlern zu tun habe, mit Professoren, dass meine Stelle an einer Hochschule angesiedelt ist, aber gleichzeitig bin ich

ja selbst nicht mehr der Wissenschaftler. Ich arbeite ja nicht mehr wissenschaftlich. Ich forsche nicht und durch diese Schnittstellenposition würde ich mich schon als Wissenschaftsmanagerin bezeichnen. (NWM01)

Doch wer sind diese Personen genau? Welche Bildungs- und Berufslaufbahn haben sie durchlaufen, bevor sie den Weg ins Wissenschaftsmanagement gefunden haben? Handelt es sich immer um ehemalige Wissenschaftler:innen, die nicht mehr forschen bzw. nicht mehr lehren? Wissenschaftsmanager:innen in Deutschland werden in der Literatur (z.B. Nickel 2013, S. 38f.) häufig als „Quereinsteiger:innen“ beschrieben, die ihre berufliche Laufbahn eher zufällig eingeschlagen haben. Doch woraus sind sie quer eingestiegen, wo waren sie vorher tätig? Diesen und ähnlichen Fragen werden wir in den folgenden Abschnitten nachgehen.

5.1.1 Studien- und Berufsabschlüsse

Laut der quantitativen Ergebnisse aus KaWuM-Survey 1 handelt es sich mit den Wissenschaftsmanager:innen in Deutschland heute um eine sehr heterogene Berufsgruppe, die allerdings ein Merkmal eint: Sie sind hochqualifiziert. So haben 98 Prozent von ihnen einen Hochschulabschluss und 52 Prozent sind promoviert (vgl. Tabelle 5.1).

N: 1380	
kein Hochschulabschluss	2%
Bachelor	9%
Diplom	41%
Magistra/Magister	22%
Konsekutiver Master	13%
weiterbildender Master (z.B. im WiMa)	14%
Staatsexamen	5%
weiterer Abschluss	6%
Promotion	52%
Habilitation	2%

Tabelle 5.1: Studienabschlüsse von Wissenschaftsmanager:innen in Deutschland in Prozent. Quelle: KaWuM-SURVEY 1 - QU04: Welche Studienabschlüsse haben Sie bisher erreicht? Mehrfachnennungen möglich / DO01: Was ist Ihr Geschlecht? N = 1380 7 ***p<,001; **p<,01; *p<,05

Dabei fällt auf, dass es bei einigen Abschlüssen Geschlechterunterschiede gibt. Männer haben signifikant häufiger eine Promotion, ein Diplom, einen weiterbildenden Master oder eine Habilitation abgeschlossen als Frauen, während Frauen häufiger einen konsekutiven Master absolviert haben (vgl. hierzu auch Konsortium BuWiN 2021).

18% der Befragten (245 Personen) geben an, zusätzlich zu ihrem Studium einen beruflichen Abschluss erworben zu haben,²⁹ was im Vergleich zu deutschen Universitätsabsolvent:innen insgesamt ein etwas höherer Anteil ist, denn dort sind es lediglich 14% (vgl. ISTAT 2018, S. 24). Auf die Angabe, welcher berufliche Abschluss das ist, wird in einem Freitextfeld eine große Vielfalt an Abschlüssen genannt, wobei kaufmännische Berufe am häufigsten sind: Bankkauffrau/Bankkaufmann (23 Nennungen), Kauffrau/Kaufmann (16), Industriekauffrau/Industriekaufmann (13), Kauffrauen/Kaufmänner mit diversen Spezialisierungen (17) sowie Betriebswirt/Betriebswirtin (6).

Zwar haben also fast alle Wissenschaftsmanager:innen einen Hochschulabschluss, allerdings variieren die studierten Fächergruppen erheblich. Wie Tabelle 5.2 zeigt, verteilen sich die meisten Studienabschlüsse insbesondere über die Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, die Sprach- und Kulturwissenschaften sowie die Mathematik und Naturwissenschaften.³⁰ Von allen Promotionen der Befragten sind die Fächer, in denen am häufigsten promoviert wurde, Biologie (15%), Geschichte (7%) und Soziologie (6%) (vgl. auch Konsortium BuWiN 2021, S. 84, sowie ähnlich frühere BuWiN).³¹

N: 1070	
Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften	42%
Sprach- und Kulturwissenschaften	26%
Mathematik, Naturwissenschaften	21%
Ingenieurwissenschaften	4%
Kunst, Kunstwissenschaft	2%
Agrar-, Forst- und Ernährungswissenschaften	2%
Humanmedizin/Gesundheitswissenschaften, Veterinärmedizin, Sport	1%
Außerhalb der Studienbereichsgliederung	2%

Tabelle 5.2: Fächergruppen des Referenzstudiums (Prozent)QU16_02, QU20_02, Quelle: KaWuM-Survey 1- QU19_02, QU18_02, QU17_02: Bitte geben Sie für Ihr [Referenzstudium] das Fach [usw.] an. N = 1070

²⁹ Gültige Prozente; 3% haben die Frage nicht beantwortet.

³⁰ Das Referenzstudium bildet hier der jeweils höchste Abschluss der Befragten; für nähere Informationen siehe Höhle/Krempkow 2020 bzw. das ausführliche Methodenkapitel im Band 2 „Karrieren im Wissenschaftsmanagement“ zu den KaWuM-Ergebnissen.

³¹ Die Fächer, in denen in Deutschland insgesamt am häufigsten promoviert wird, sind Chemie und Medizin – diese sind hier unterproportional vertreten.

5.1.2 Berufliche Erfahrungen und Stationen

Neben dem hohen Bildungsniveau teilt die Mehrheit der Wissenschaftsmanager:innen in Deutschland eine weitere Gemeinsamkeit: Nur 3% sind seit ihrem ersten Studienabschluss ausschließlich im Wissenschaftsmanagement tätig, während die Mehrheit Quereinsteiger:innen mit einer hohen sektoralen Mobilität ist (vgl. Tabelle 5.3). Fast alle Befragten waren also zusätzlich zum Wissenschaftsmanagement mindestens auch in einem anderen Bereich, am häufigsten in zwei weiteren Wirtschaftssektoren bzw. -bereichen tätig.

Anzahl Bereiche	N: 1291
0	3%
1	27%
2	34%
3	22%
4	10%
5 oder mehr	4%

Tabelle 5.3: Anzahl der beruflichen Bereiche zusätzlich zum Wissenschaftsmanagement. Quelle: KaWuM-Survey 1- AB02: Waren Sie seit Ihrem ersten Studienabschluss in den folgenden Bereichen tätig? Anmerkung: N = 1291

Abbildung 5.1 zeigt, in welchen anderen Bereichen die befragten Wissenschaftsmanager:innen nach ihrem ersten Studienabschluss tätig waren. Nur 17 Prozent im quantitativen Sample sind demnach in ihrer zum Befragungszeitpunkt aktuellen Tätigkeit Berufseinsteiger:innen und waren zuvor noch nicht im Wissenschafts- und Hochschulmanagement tätig. Dies ist insofern nicht verwunderlich, als dass zwei der drei gewählten Zugangswege der Onlinebefragung explizit darauf abzielten, erfahrene Wissenschaftsmanager:innen zu erreichen (vgl. Höhle/Krempkow 2020). Entsprechend waren auch fast drei Viertel der Befragten bereits mehr als zwei Jahre im Wissenschafts- und Hochschulmanagement tätig. Der am zweithäufigsten genannte Tätigkeitsbereich ist Forschung und Lehre, so dass die quantitativen Daten darauf hindeuten, dass ein Wechsel aus der Wissenschaft heraus ins Wissenschaftsmanagement sehr häufig vorkommt. Von denen, die angeben, dass sie seit ihrem ersten Studienabschluss im Wissenschaftsmanagement tätig waren, geben 15% an, dass sie kurz (bis zwei Jahre) und 61% lang (mehr als zwei Jahre) in Forschung und Lehre tätig waren. Die Verwaltung ist ein weiterer Bereich, in dem seit Studienabschluss immerhin etwas mehr als ein Drittel der Wissenschaftsmanager:innen tätig waren. Insgesamt 72 Prozent der Befragten geben außerdem noch andere Tätigkeitsbereiche (Industrie, privater und öffentlicher Sektor, Selbständigkeit und andere Tätigkeiten) seit ihrem Studium an.

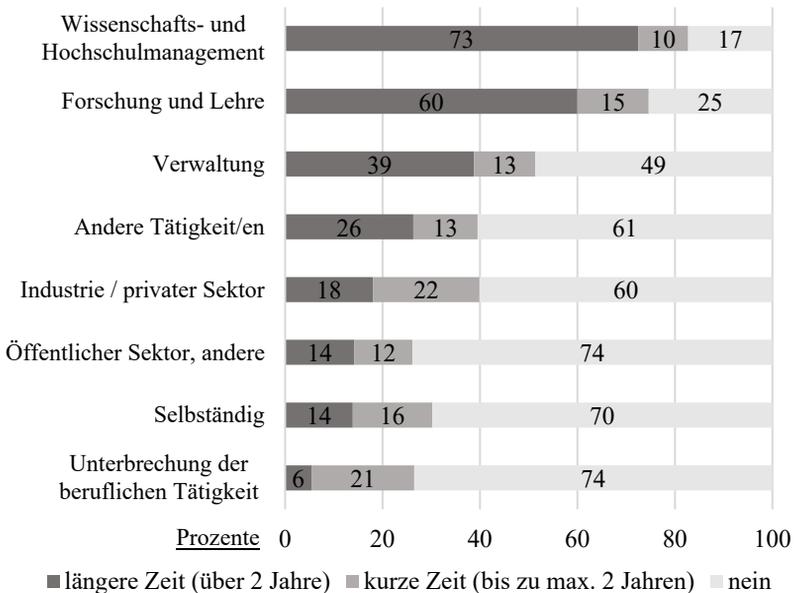


Abbildung 5.1: Tätigkeitsbereich nach dem ersten Studienabschluss (Prozent).

Quelle: KaWuM-Survey 1- AB02: Waren Sie seit Ihrem ersten Studienabschluss in den folgenden Bereichen tätig? N: 1252 -1291; N(Andere Tätigkeiten)=76

Eine weitere Frage in KaWuM-Survey 1 beschäftigt sich mit der Anzahl der Arbeitgeber seit dem ersten Studienabschluss und unterscheidet zwischen akademischen Arbeitgebern (Hochschule/n bzw. Forschungsinstitut/en) und anderen Institutionen (einschließlich selbständiger Tätigkeiten). 31% der Befragten geben an, dass sie seit ihrem Hochschulabschluss bzw. ihrem beruflichen Abschluss an einer Hochschule bzw. einem Forschungsinstitut, 28% an zwei, 21% an drei und 18% an vier oder mehr Hochschulen bzw. Forschungsinstituten beschäftigt waren, wobei es sich jeweils sowohl um Tätigkeiten im Wissenschaftsmanagement als auch andere Tätigkeiten handeln könnte. Die Frage nach der Anzahl der Arbeitgeber an anderen Institutionen wurde von nur ca. zwei Dritteln der Befragten beantwortet, was für sich genommen bereits unterstreicht, dass Hochschulen bzw. Forschungsinstitute die dominanten Arbeitgeber im Wissenschafts- und Hochschulmanagement darstellen. Weitere 9 Prozent geben keinen anderen Arbeitgeber an.

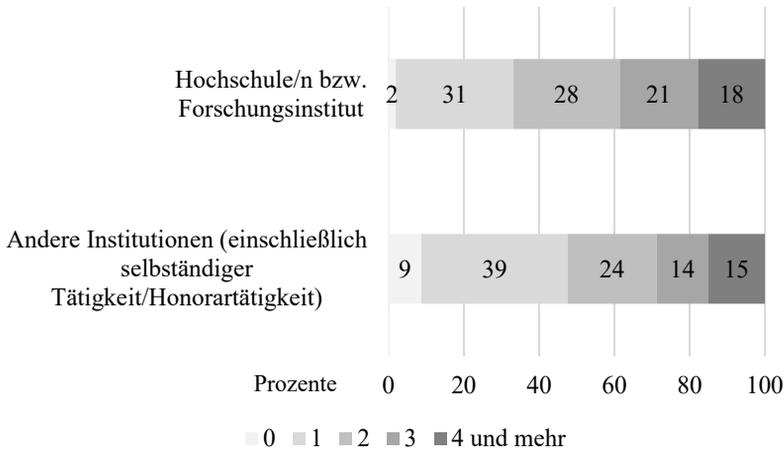


Abbildung 5.2: Anzahl der Arbeitgeber seit erstem Studienabschluss in Prozent. Quelle: KaWuM-Survey 1- AB15: Bei wie vielen verschiedenen Arbeitgeber:innen, einschließlich Ihres/Ihrer jetzigen Arbeitgebers/Arbeitgeberin, sind Sie seit Ihrem ersten Hochschulabschluss bzw. Ihrer beruflichen Ausbildung beschäftigt gewesen? N (HS) = 1303; N (andere Inst.) = 911

Es wurde geprüft, ob sich bestimmte Kombinationen von früheren Bereichen feststellen lassen, um mögliche Muster in den Karrierewegen aufzuzeigen. Anhand der vorliegenden quantitativen Daten lassen sich dazu jedoch keine deutlichen Tendenzen erkennen. Einen etwas detaillierteren Blick erlauben die qualitativen Daten.³² Denn im Vorfeld von Interviews, die zwischen März und Juli 2021 online mit 31 Mitgliedern des Netzwerks Wissenschaftsmanagement durchgeführt wurden, sind die Interviewpartner:innen per E-Mail gebeten worden, ihren Weg ins Hochschulmanagement in Form eines anonymisierten Lebenslaufs zu beschreiben. Von den 31 Interviewpartnern schickten uns 29 solche Lebensläufe, deren Auswertung wir hier vorstellen.

Die Mehrheit der Interviewpartnerinnen (N: 16) beschreibt einen Karriereweg, der über die Wissenschaft mit dem Abschluss einer Promotion in das Wissenschaftsmanagement führt. Weitere sechs Personen berichten ebenfalls von einer langjährigen Tätigkeit in Wissenschaft und Forschung; allerdings haben sie in dieser Zeit nicht promoviert – entweder weil sie generell keine Promotionsabsicht verfolgt haben oder weil sie ihre Promotion nicht fertig gestellt haben.

³² In unserem Erhebungsdesign im Verbund KaWuM war von vornherein ein Methodenmix und das Prinzip der Methodentriangulation per komplementärer Validierung angelegt (vgl. auch z.B. Schröder-Lenzen 2003).

CV – Dr. Karla Wumm (Wissenschaftsmanagerin)		CV – Dr. Karl Wumm (Wissenschaftsmanager)	
2004	Master	2008	Master
2010	Promotion	2014	Promotion
2014	Wechsel ins Wissenschaftsmanagement (Universität)	2016	Wechsel ins Wissenschaftsmanagement (Universität)
2017	Projektleitung Organisationsentwicklung Universität	2017	EU Referent
2018	Masterabschluss Wissenschaftsmanagement	2020	Geschäftsführung zentrale Einrichtung
2018	Leitung Geschäftsstelle Forschung		

Abbildung 5.3: Exemplarische anonymisierte Lebensläufe von Mitgliedern des Netzwerks Wissenschaftsmanagement, die über die Wissenschaft mit Promotion den Weg ins Wissenschaftsmanagement gegangen sind (Geschlecht zufällig).

Eine weitere Gruppe von ebenfalls sechs Interviewpartner:innen waren vor ihrer Tätigkeit im Wissenschaftsmanagement in der freien Wirtschaft tätig, teilweise ohne vorher wissenschaftlich tätig gewesen zu sein oder eine Promotion abgeschlossen zu haben. Hier wird berichtet, dass „Projektmanagement so ein roter Faden“ (NWM21) gewesen sei. Eine Person, die zuvor im Bereich der Betreuung von Bankenfirmenkunden tätig war, berichtet, dass für sie „Serviceorientierung und Umgang mit Kunden“ die Brücke ins Wissenschaftsmanagement war. Schließlich berichtet eine Person, dass sie in der freien Wirtschaft EU-Projekte mit Bezug zum Wissenschaftsbereich betreut habe und mit dem Wechsel an eine Universität den „Branchenbezug doch wieder suchen wollte“ und erläutert weiter:

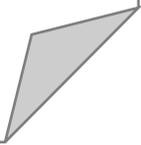
Es ist halt so, dass ich mich in der Nichtwissenschaft, ... viel mit Prozessorganisation, Wissensmanagement beschäftigt habe, Personalentwicklung, also gerade Unternehmensorganisation, also verschiedene Management-Themen. Und mein Anliegen war diese Kompetenzen der zehn Jahre, in denen ich die entwickelt habe, einzubringen in den Wissenschaftsbereich. (NWM30)

Schließlich wurden uns zwei Lebensläufe zugesandt, die einen Einstieg ins Wissenschaftsmanagement direkt nach dem Studium darlegen. In einem Fall über die aktive Gremienarbeit während des Studiums, im anderen über die Tätigkeit als Studentische Hilfskraft in der zentralen Universitätsverwaltung.



Check-Box 1: Welche Erfahrungen bringe ich für eine Tätigkeit im Hochschul- und Wissenschaftsmanagement mit?

- Studienabschluss mind. Bachelor, idealerweise Master
- inhaltlich passendes Studienfach
- Forschungserfahrung
- Lehrerfahrung
- Managementenerfahrung, ggf. außerhalb des Wissenschaftssystems
- Mentor*in
-
-
-
-
-



5.2 Entscheidung für das Wissenschaftsmanagement

5.2.1 Wissenschaftsmanagement als Karriereziel

Bevor wir uns den Wegen in das und Gründen für eine Tätigkeit im Berufsfeld Wissenschaftsmanagement zuwenden, wollen wir einen Blick auf die Frage werfen, inwiefern bzw. ab wann das Wissenschaftsmanagement ein Karriereziel dargestellt hat. Dabei interessiert, welchen Berufsweg die heutigen Wissenschaftsmanager:innen ursprünglich geplant hatten und wie die berufliche Laufbahn nach dem Studium verlaufen ist. Um mehr über die beruflichen Perspektiven zu erfahren, wurden in KaWuM-Survey 1 sechs mögliche berufliche Perspektiven vorgegeben. Bei jeder sollte angegeben werden, wie stark die Befragten diese nach dem grundständigen Studium auf einer Skala von 1 bis 5 („stark“ bis „überhaupt nicht“) angestrebt haben. Tabelle 5.4 zeigt, dass 6% keine der Perspektiven anstrebten (Werte 1 & 2 zusammengefasst). Die Angaben zeigen, dass die Befragten sich v.a. auf eine und zwei Perspektiven konzentrierten. Nur ca. ein Fünftel der Befragten strebt mehr als zwei Perspektiven an. Welche Perspektiven sind das nun genau?

Anzahl Perspektiven	N: 1380
0	6%
1	39%
2	36%
3	15%
4 oder mehr	4%

Tabelle 5.4: Anzahl der beruflichen Perspektiven, die nach dem grundständigen Studium angestrebt wurden. Quelle: KaWuM-Survey 1- AB09: Im Folgenden sind verschiedene berufliche Perspektiven aufgeführt. Wie stark haben Sie diese nach Ihrem grundständigen Studium bzw. Ihrer beruflichen Ausbildung angestrebt? Anmerkung: N = 1380; Nennung der Werte 1 und 2

Fast die Hälfte gibt an, dass sie als Wissenschaftler:in an einer Hochschule bzw. Forschungsinstitution arbeiten wollte und weitere 30% geben an, dass sie außerhalb des wissenschaftlichen Sektors, aber mit Forschungsbezug arbeiten wollten.

40% strebten von vornherein eine Tätigkeit im Wissenschafts- und Hochschulmanagement an (vgl.

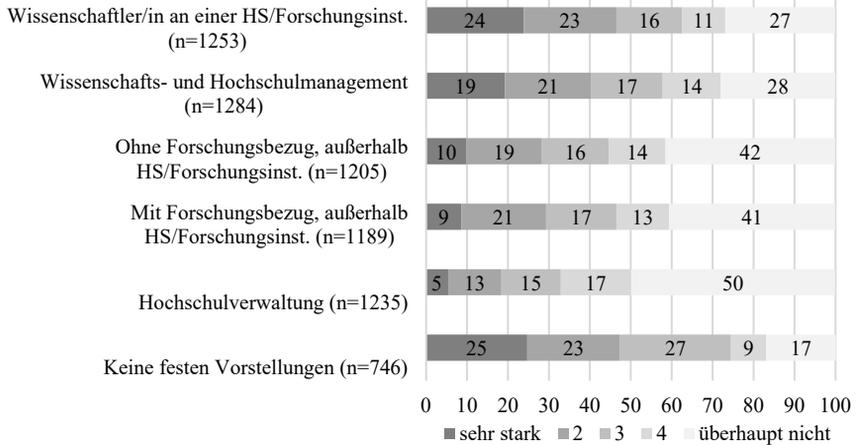


Abbildung 5.4).

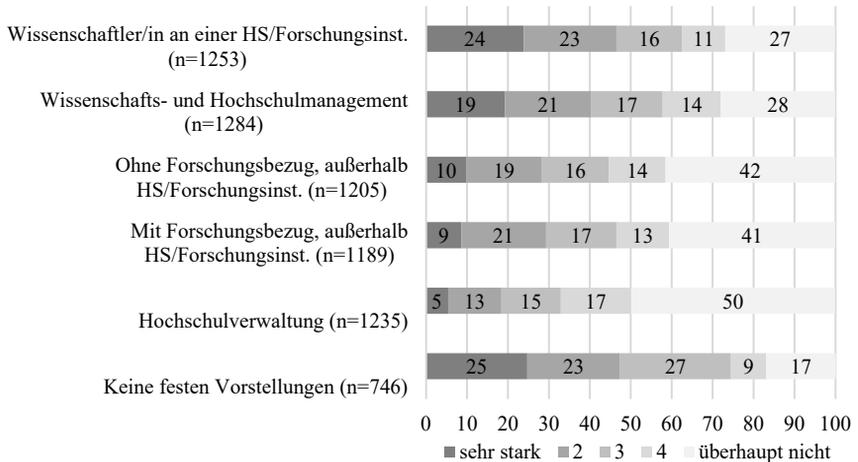


Abbildung 5.4: Angestrebte berufliche Perspektive (Prozent). Quelle: AB09: KaWuM-Survey 1- AB09: Im Folgenden sind verschiedene berufliche Perspektiven aufgeführt. Wie stark haben Sie diese nach Ihrem grundständigen Studium bzw. Ihrer beruflichen Ausbildung angestrebt?

Vertiefende Einblicke ermöglichen uns hier die qualitativen Interviews mit 31 Mitgliedern des Netzwerks Wissenschaftsmanagement, mit denen wir zwischen März und Juli 2021 online ca. 30 Minuten unter anderem auch über ihre Karrierepläne

gesprächen haben. Zwar wurde die Frage nach den ursprünglichen Karrierezielen nicht explizit im Interviewleitfaden gestellt, allerdings thematisierten dies – zumeist implizit – einige Befragte von sich aus. So beschreiben neun Personen eine Umorientierung in ihren Karriereplänen weg von der Forschungskarriere hin zu einer Karriere im Wissenschafts- und Hochschulmanagement, wie z.B.: „Dann gab es keine Jobaussichten in der Forschung und dann habe ich gedacht: ‚Das [Wissenschaftsmanagement] finde ich superspannend, dann schaue ich mir das mal an“ (NWM12). Fünf unserer Interviewpartner:innen verwenden dabei den Begriff „Plan B“, um diese Tatsache zu beschreiben; so berichtet eine Interviewpartnerin, dass sie irgendwann in ihrer akademischen Laufbahn gemerkt hat, „dass es vielleicht einen Plan B gibt: raus aus der Forschung und rein ins Wissenschaftsmanagement“ (NWM20). Es wird jedoch auch betont, dass „zu Beginn einer Karriere das Wissenschaftsmanagement für einige Leute vielleicht so etwas wie ein Plan B ist..., aber in dem Moment, in dem man dort ist, ist es für die große Mehrheit wirklich eine Herzensangelegenheit, und dann, egal wie man dort gelandet ist, fühlt es sich für niemanden mehr wirklich wie ein Plan B an“ (NWM15).

Auch gibt es Wissenschaftsmanager:innen, die – selbst wenn sie in der Forschung aktiv waren – „keine Professur oder so angestrebt haben“ (NWM01), sondern sehr früh das Wissenschaftsmanagement als interessante Karriereoption wahrgenommen haben. So erklärte uns zum Beispiel ein Wissenschaftsmanager: „Ich habe einfach Kulturwirtschaft studiert, was einen befähigt, an Schnittstellen zwischen unterschiedlichen Denkwelten zu vermitteln“ (NWM10). Eine andere Person erklärte, dass es für sie „irgendwie dann klar [war], nach den ersten Jahren in der Wissenschaft, mit der Promotion, das ist nicht meins, das möchte ich gerne nicht weitermachen. Ich muss mich doch irgendwie immer zwingen zum Schreiben von längeren Texten und von wissenschaftlichen Arbeiten“ (NWM28). Dass es sich dabei auch um sehr erfolgreiche Wissenschaftler:innen handeln kann, belegt die folgende Aussage einer Wissenschaftsmanagerin: „Ich habe mich für das Wissenschaftsmanagement entschieden, obwohl ich auf dem Sprung in eine Förderprofessur ins Ausland war“ (NWM02).

Ausgehend von unseren Erfahrungen und Analysen in KaWuM-Survey 1 und den qualitativen Interviews wollten wir in KaWuM-Survey 2 detaillierter der Frage nachgehen, wann genau sich Personen für das Wissenschaftsmanagement als Berufsfeld entscheiden. Dabei interessierte uns zum einen, wann sie eine solche Tätigkeit zum ersten Mal erwogen haben und wann sie diese tatsächlich aufgenommen haben. Die entsprechenden Ergebnisse sind in Abbildung 5.5 ausführlich dargestellt und zeigen, dass Wissenschaftsmanager:innen am häufigsten (28%) zum ersten Mal während der Promotion erwägen, im Wissenschaftsmanagement tätig zu sein und am häufigsten eine solche Tätigkeit nach der Promotion auch aufnehmen (33%).

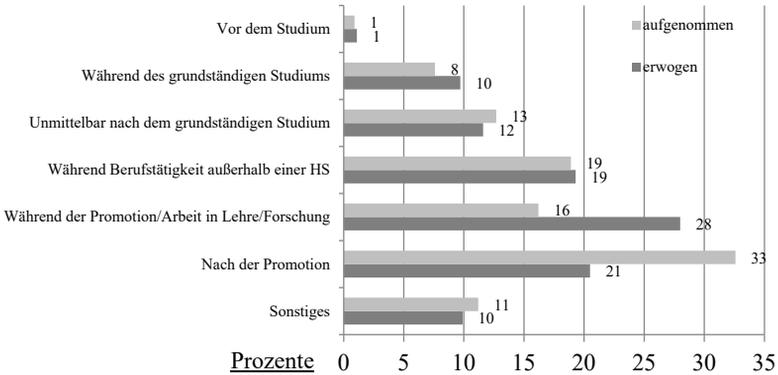


Abbildung 5.5: Aufnahme bzw. Erwägung einer (ersten) Tätigkeit im Wissenschaftsmanagement. Quelle: KaWuM-SURVEY 2- AB98: Wann haben Sie erstmals eine Tätigkeit im Wissenschafts- und Hochschulmanagement in Erwägung gezogen? AB99: Wann haben Sie Ihre erste Stelle in diesem Bereich aufgenommen? Anmerkung: AB98: N = 1230; AB99: N = 1224

Spannende Einblicke bietet uns hier eine detaillierte Betrachtung der Antworten nach Alter (vgl. Abbildung 5.6) insbesondere für die Kategorie der Erstaufnahme einer Tätigkeit im Wissenschafts- und Hochschulmanagement während der Promotion bzw. der Arbeit in Forschung und Lehre. Hier zeigt sich, dass je jünger die Befragten sind, desto eher haben sie bereits während dieser Phase ihrer Berufslaufbahn eine Tätigkeit im Wissenschaftsmanagement innegehabt.

Prozente

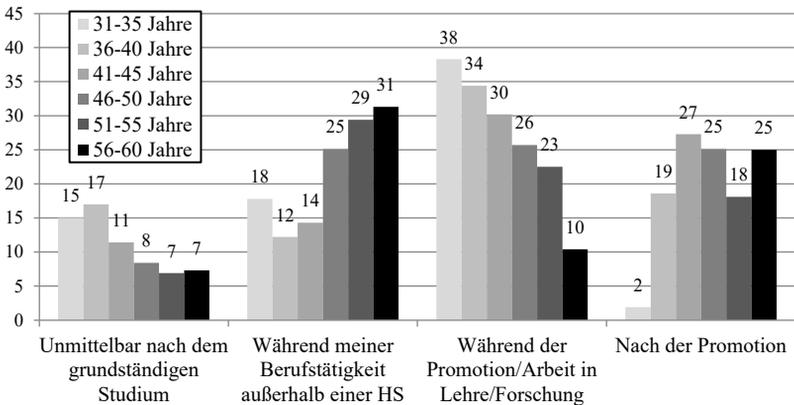


Abbildung 5.6: Zeitpunkt der Aufnahme einer ersten Tätigkeit im Wissenschaftsmanagement (in Prozent). Quelle: KaWuM-SURVEY 2- AB99: Wann haben Sie Ihre erste Stelle in diesem Bereich aufgenommen? N = 1224

Eine Erklärung für diese Verschiebung könnten die zunehmenden Managementaufgaben im Forschungsprozess selbst darstellen, die Wissenschaftler:innen immer früher in Kontakt mit diesem Berufsfeld bringen und auf attraktive Tätigkeiten in diesem Berufsfeld verweisen. Damit einhergehend werden Karrieren im Wissenschaftsmanagement immer früher als mögliche attraktive Alternative zur (reinen) Wissenschaftslaufbahn³³ sichtbar und entsprechend früh und bewusst eingeschlagen, wie ein Interviewzitat eines NWM-Mitglieds andeutet:

Und da ist dann auch ein hohes Bewusstsein da, dass das kein schlechter Karriereweg ist, was sich in den letzten 10 Jahren auch nochmal ein bisschen gewandelt hat. Ich hatte den Eindruck, dass Wissenschaftsmanagement oft so ein bisschen als Plan B wahrgenommen wurde und es jetzt... auch als eine sehr attraktive Alternativroute angesehen wird. (NWM22)

Dies wird nochmals durch die umgekehrte Alterskorrelation für die Kategorie der während oder unmittelbar nach dem Studium ins Wissenschaftsmanagement eingestiegenen Personen deutlich: jüngere Personen geben dies deutlich häufiger an als ältere. Umgekehrt scheinen ältere Personen eher auch Erfahrungen außerhalb des Wissenschaftssystems gesammelt zu haben.

5.2.2 Wege ins Wissenschaftsmanagement

Auch wenn uns Interviewpartner:innen im Vorfeld Lebensläufe zugesandt hatten, haben wir in den Interviews noch einmal gefragt, wie die Interviewpartner:innen ins Wissenschaftsmanagement gekommen sind. Die kodierten Antworten spiegeln nicht nur sehr gut die Analyse der Lebensläufe wider, sondern vertiefen auch unser Verständnis der ablaufenden Prozesse. Beispielsweise beschreiben zehn Befragte, dass sie konkret über erste Managementtätigkeiten und -aufgaben in wissenschaftlichen Projekten den ersten Kontakt mit bzw. Einstieg in das Wissenschaftsmanagement gefunden haben. So berichtet beispielsweise ein Interviewpartner:

Als ich Postdoc war habe ich eine klassische Projektleitung gehabt, wo man schon so erste Leitungsaufgaben und natürlich auch viel Organisatorisches irgendwie hatte, und habe für mich selbst erstmal

³³ Dies dürfte auch damit zu tun haben, dass sich in den letzten Jahren die Chancen von (Nachwuchs-)Forschenden auf einen dauerhaften Verbleib in der Wissenschaft in Deutschland deutlich verschlechterten und dies von vielen auch so wahrgenommen wurde. So kann sich seit 2015 eine Mehrheit von (Nachwuchs-)Forschenden nicht mehr vorstellen, in zehn Jahren noch in der akademischen Wissenschaft zu arbeiten (vgl. Krempkow et al. 2016, ähnlich Johann/Neufeld 2018).

gemerkt, dass es mir viel mehr Zufriedenheit bringt, wenn ich Dinge organisiere und die gut laufen für andere. (NWM14)

Neun Personen berichten, dass sie sich sehr bewusst für einen Wechsel ins Wissenschaftsmanagement entschieden haben. Ein heute in einer Stiftung tätiger Wissenschaftsmanager berichtet zum Beispiel: „Im Zuge der Promotion war mir eigentlich relativ früh klar, dass ich keine eigene akademische Karriere verfolgen möchte, weil ich damals wissenschaftspolitische Themen sehr, sehr spannend fand.“ (NWM08) Neben der bewussten Entscheidung für das Wissenschaftsmanagement als Tätigkeitsfeld beschreiben fünf Personen einen „schleichenden Prozess“, der sich mitunter über zehn Jahre erstreckt und „sich dann stetig weiterentwickelt“. (NWM19) Eine große Gruppe von elf Personen beschreibt ihren Weg ins Wissenschaftsmanagement als von „Zufällen“ geprägt. Doch auch wenn Zufall, Glück und längere Entwicklungsprozesse eine große Rolle in den Karrierewegen der von uns befragten Wissenschaftsmanager:innen gespielt haben mögen, so berichten doch fast alle, dass es einen bestimmten Punkt gab, an dem sie den Wechsel aktiv wahrgenommen und vollzogen haben. Oftmals geschah dies durch einen bewussten Akt der Professionalisierung, wie die Aufnahme eines Weiterbildungsstudiums im Bereich Wissenschaftsmanagement und/oder durch die Aufnahme einer Tätigkeit, die dann zum ersten Mal als „Hardcore-Wissenschaftsmanager“ (NWM10) wahrgenommen wird.

Die Gründe für die Aufnahme der aktuellen Beschäftigung wurden auch quantitativ in KaWuM-Survey 1 mit einer umfangreichen Item-Batterie abgefragt. Wie wir allerdings weiter oben festgestellt haben, handelt es sich mit den in KaWuM-Survey 1 befragten Personen um erfahrene Wissenschaftsmanager:innen, so dass die „aktuelle Tätigkeit“ in den meisten Fällen tatsächlich nicht den Wechsel ins Wissenschaftsmanagement abbilden dürfte. Entsprechend zeigen die in Abbildung 5.7 dargestellten Ergebnisse auch, dass nur 21% der Befragten angeben, dass es sich bei dem Grund für die aktuelle Beschäftigungsaufnahme um einen „Zufall“ gehandelt habe. Auch der Wechsel aus der Wissenschaft sowie eine als schwierig realisierbar wahrgenommene Laufbahn in Forschung und Lehre wurde mit jeweils nur rund 20 Prozent relativ selten genannt. Ausschlaggebend seien viel mehr die Fähigkeiten (70%) und Qualifikationen (62%) sowie das persönliche Interesse (68%) gewesen. Eine Motivationslage, die auch von einer Wissenschaftsmanagerin in einem der Interviews beschrieben wird:

Aber was denke ich dann den Ausschlag gegeben hat ist, dass mir Wissenschaft an sich immer viel Spaß gemacht hat, auch so diese Denkweise und wie man da so arbeitet. Fand ich auf jeden Fall toll und wollte ja irgendwie auch die Kompetenzen, die man sich da über die Jahre ja dann doch angeeignet hatte, auch einsetzen. (NWM05)

Auf der Relevanz der erworbenen Fähigkeiten und die Passung der Kompetenzen werden wir weiter unten detaillierter eingehen. Zuvor wollen wir den Gründen und Motivationen für die Entscheidung für das Berufsfeld Wissenschaftsmanagement noch ein wenig detaillierter nachgehen. Mit diesem Zitat sind wir bereits bei der

nächsten Frage, die wir sowohl in den Interviews als auch in der quantitativen Online-Befragung gestellt haben, nämlich ob es *besondere Beweggründe* für den Wechsel ins Wissenschaftsmanagement (in KaWuM-Survey 1: den aktuellen Tätigkeitsbereich) gegeben habe.



Abbildung 5.7: Grund für die Aufnahme der aktuellen Beschäftigung (Prozent).
 Quelle: KaWuM-SURVEY 1 - AB06: Warum haben Sie Ihre aktuelle Beschäftigung aufgenommen? Anmerkung: N = 1376; Mehrfachnennung möglich

5.2.3 Besondere Beweggründe

Insgesamt berichten 57% der KaWuM-Survey 1 Befragten von einem „besonderen Ereignis“, das zu ihrer Entscheidung für ihren aktuellen Tätigkeitsbereich geführt hat. Dabei dominieren berufliche Ereignisse mit 435 deutlich die privaten mit 13% und andere Ereignisse mit 7%. 6% wählten sowohl berufliche als auch private Ereignisse. Im Anschluss an diese geschlossene Frage gab es im Fragebogen die Möglichkeit, über eine offene Antwort das Ereignis, das zur Entscheidung für den Tätigkeitsbereich geführt hat, näher zu beschreiben. Hier wurden insgesamt 686 auswertbare Freitextantworten gegeben, wobei manche der Antworten sehr knapp ausfielen, andere sehr ausführlich (Zeichenlimit: 1024). Insbesondere Letztere werfen ein Licht auf die Komplexität der Entscheidungssituation. Die Antworten konnten jeweils den Kategorien berufliche (496), private (69) sowie der Mischkategorie berufliche und private (121) Gründe zugeordnet werden. Die beruflichen Gründe konnten wiederum in drei Unterkategorien geclustert werden: Erstens in bewusste Bewerbungen *von einer vorherigen Stelle weg* (z.B. Befristung, fehlende berufliche Perspektive, Umstrukturierung und dergleichen; N: 309), zweitens in eine bewusste Bewerbung *auf die aktuelle Tätigkeit* (Attraktivität, gezielte Rekrutierung, unbefristete Stelle usw.; N: 296) und drittens in Aussagen, die mit Weiterbildungen, Weiterbildungsstudiengängen und/oder Promotion zu tun hatten (N: 107). Die Nennungen der privaten Ereignisse ließen sich in die Oberkategorien Kind/er, Partnerschaft/Familie und sonstige Nennungen privater Ereignisse kategorisieren. Die meisten Nennungen privater Ereignisse gehen einher mit Nennungen beruflicher Ereignisse (vgl. ausführlich dazu Band 2 zu den KaWuM-Ergebnissen).

Strukturen verändern/gestalten
Forschungskarriere unattraktiv
Freude/Spaß/Interesse
Vereinbarkeit
Attraktivität des Arbeitsumfeldes
Qualifikation

Abbildung 5.8: Besondere Beweggründe für Tätigkeit im Wissenschaftsmanagement. Codierte Antworten auf die Frage „Gab es besondere Beweggründe im Wissenschaftsmanagement tätig zu sein“, N: 30 codierte Dokumente, 47 codierte Textstellen

Abbildung 5.8 zeigt die relative Häufigkeit der Codierungen der entsprechenden Antworten, die wir in den Interviews mit den Mitgliedern des Netzwerks Wissenschaftsmanagement erhalten haben in Form einer Codewolke. Obwohl die Frage sich explizit auf ein „besonderes“ Ereignis bezog und immer im Anschluss an die

allgemein gehaltene Frage, wie die Personen ins Wissenschaftsmanagement gekommen sind, folgte, nennt keine einzige Person in unseren Interviews tatsächlich ein konkretes, besonderes Ereignis. Vielmehr berichtet die Mehrheit der Personen (N: 20) ausführlich darüber, wie spannend sie dieses Berufsfeld findet. So beantwortet eine Wissenschaftsmanagerin unsere Frage mit folgender Antwort:

Einfach richtig so sage ich mal positiv wirklich die Lust daran, der Spaß daran, die Freude daran wirklich diejenigen, die so viele gute Ideen haben, und sich selber aber mit so viel Administration und mit so viel Verhandlungen auseinandersetzen müssen, diejenigen zu entlasten und das zu machen, was ich am besten kann. (NWM03)

Ein anderer Wissenschaftsmanager berichtet, dass seine „Faszination ... den Rahmenbedingungen von Wissenschaft“ galt (NWM08) und eine seit vielen Jahren in der zentralen Verwaltung tätige Kollegin formuliert dies so:

Mich hat es einfach interessiert, die Abläufe kennenzulernen, und mich interessiert auch immer das dazwischen, also Dinge zu ermöglichen. Es gibt auf der einen Seite einen Wunsch etwas zu tun, es gibt auf der anderen Seite Regeln, und dazwischen irgendwie zu vermitteln und das zu ermöglichen, das ist so das, was ich gerne mache. (NWM17)

Neben einer serviceorientierten Tätigkeit an wissenschaftsrelevanten Schnittstellen, nennen fünf Wissenschaftsmanager:innen auch die Freude an der Gestaltung bzw. Veränderung der strukturellen Rahmenbedingungen von Wissenschaft als einen besonderen Beweggrund für eine Tätigkeit in diesem Berufsfeld. Dies beschreibt eine Wissenschaftsmanagerin folgendermaßen:

Die Erfüllung, dass man einen guten Beitrag zu einer Entwicklung leisten kann, eine Organisation zu etwas hinzuentwickeln, was man wertvoll findet und nachhaltig, das fand ich toll und finde ich immer noch toll. Deshalb sitze ich auch gerne 12 Stunden am Tag vor dem Laptop trotz allem, auch wenn ich manchmal jammere, darüber, aber das ist eigentlich mein Trigger. (NWM02)

Die Attraktivität des Arbeitsumfeldes (Sicherheit und Bezahlung im öffentlichen Dienst, Arbeiten in einem wissenschaftlichen Umfeld bzw. einer Hochschule), die Unattraktivität einer Forschungskarriere (Unsicherheit, inhaltlich weniger spannend) sowie eine gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf werden zwar ebenfalls von insgesamt 22 Personen genannt, allerdings meist als nachgeordnet: „Die Tatsache, dass es im öffentlichen Dienst ist, hat möglicherweise eine Rolle gespielt, aber jetzt, glaube ich, nicht die überragendste“ (NWM15).

Schließlich gibt es eine weitere Gruppe von Antworten, die mit „Qualifikation“ kodiert wurden. Dahinter verbirgt sich, was wir bereits weiter oben aufgrund

der Antworten in KaWuM-Survey 1 gesehen haben: mehr als zwei Drittel der Befragten gibt an, im Wissenschaftsmanagement tätig zu sein, weil dies ihren Fähigkeiten und Qualifikationen entsprach. In den Interviews formulieren das die Wissenschaftsmanager:innen (N: 10) beispielsweise so:

Eine Stelle, wo ich irgendwie dachte, dass ich da das, was ich schon gelernt habe, was ich kann, was meine Fähigkeiten sind, wo ich das gut auch einbringen kann, was so daran anknüpft. (NWM01)

Ich wollte ja irgendwie auch die Kompetenzen, die man sich da über die Jahre ja dann doch angeeignet hatte, auch einsetzen. (NWM05)

Ich habe irgendwie viel Knowhow von außerhalb der Uni, was in der Uni eigentlich gut eingesetzt werden kann. (NWM21, Pos. 20)

Im Folgenden wollen wir nun einen detaillierten Blick auf eben diese Kompetenzen werfen: Welche Kompetenzen genau erfordern Tätigkeiten im Wissenschaftsmanagement und wie haben Wissenschaftsmanager:innen diese erworben?



Check-Box 2: Warum ist eine Tätigkeit im Wissensmanagement für mich interessant? Welche Motive und Gründe bewegen mich in diese Richtung?

- Interesse für Wissenschaftssystem
- Freude an Gestaltung und Kommunikation
- Unattraktivität des professoralen Karrierewegs
- offene Karrierezielorientierung
- Möglichkeit zu Weiterbildung/Mentorin
- Öffentlicher Dienst / Hochschule attraktiver Arbeitgeber
-
-
-
-

5.3 Qualifikationsanforderungen

Hinsichtlich der Kompetenzen haben wir wiederum unterschiedliche Datengrundlagen, die uns differenzierte Blicke auf die Thematik erlauben. So wurden die Befragten in KaWuM-Survey 1 und 2 zunächst gebeten, für eine umfangreiche Item-Batterie auf einer Skala einzuschätzen, inwieweit 40 verschiedene Fähigkeiten in ihrer derzeitigen Tätigkeit gefordert würden. Die Items wurden in zwei verschiedenen Batterien abgefragt. Die erste Batterie besteht aus 20 Items, die generische Fähigkeiten beschreiben. Sie wurden dem Fragebogen der Absolvent:innenforschung des KOAB-Projekts entnommen, daher nennen wir sie „KOAB-Items“.

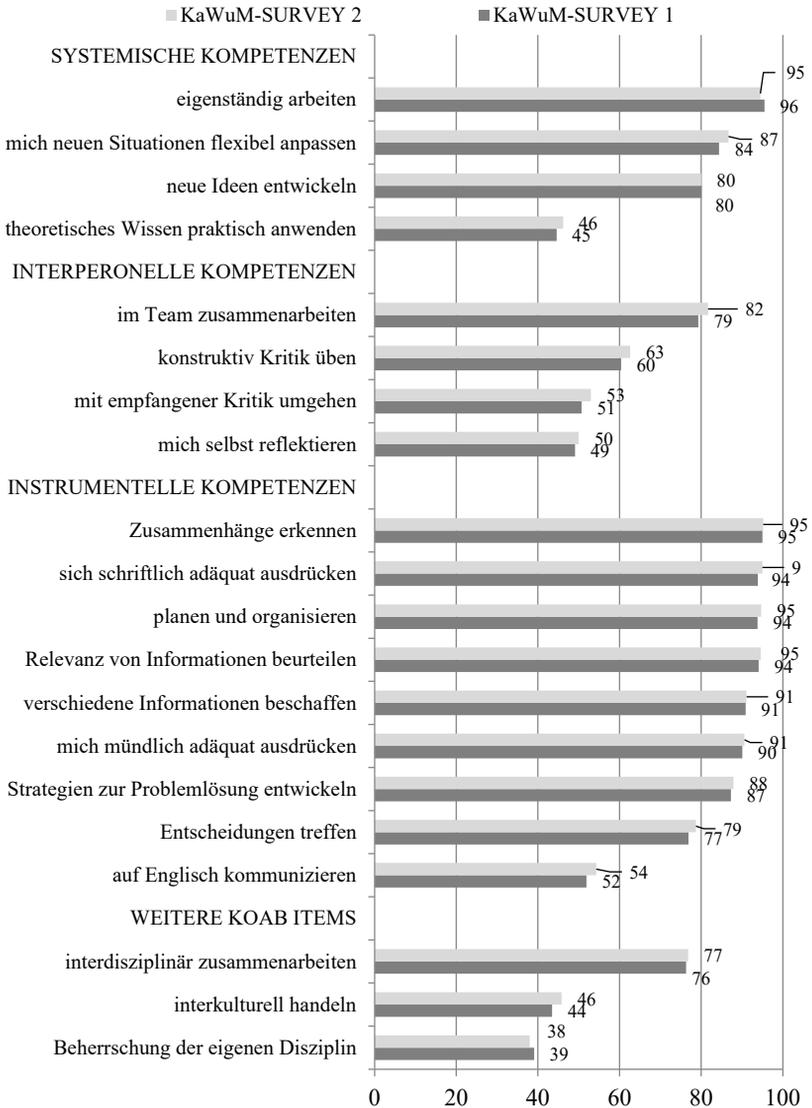


Abbildung 5.9: KOAB-Items: Geforderte generische Kompetenzen (Prozent).
 Quelle: KaWuM-Survey 1 und 2 - QU02: Inwieweit werden die folgenden Fähigkeiten von Ihnen gegenwärtig gefordert? 1 „In sehr hohem Maße“ - 5 „gar nicht“.
 N (KaWuM-SURVEY 1): 1344-1359; N (KaWuM-SURVEY 2) 1210-1220, Prozent der Werte 1 und 2

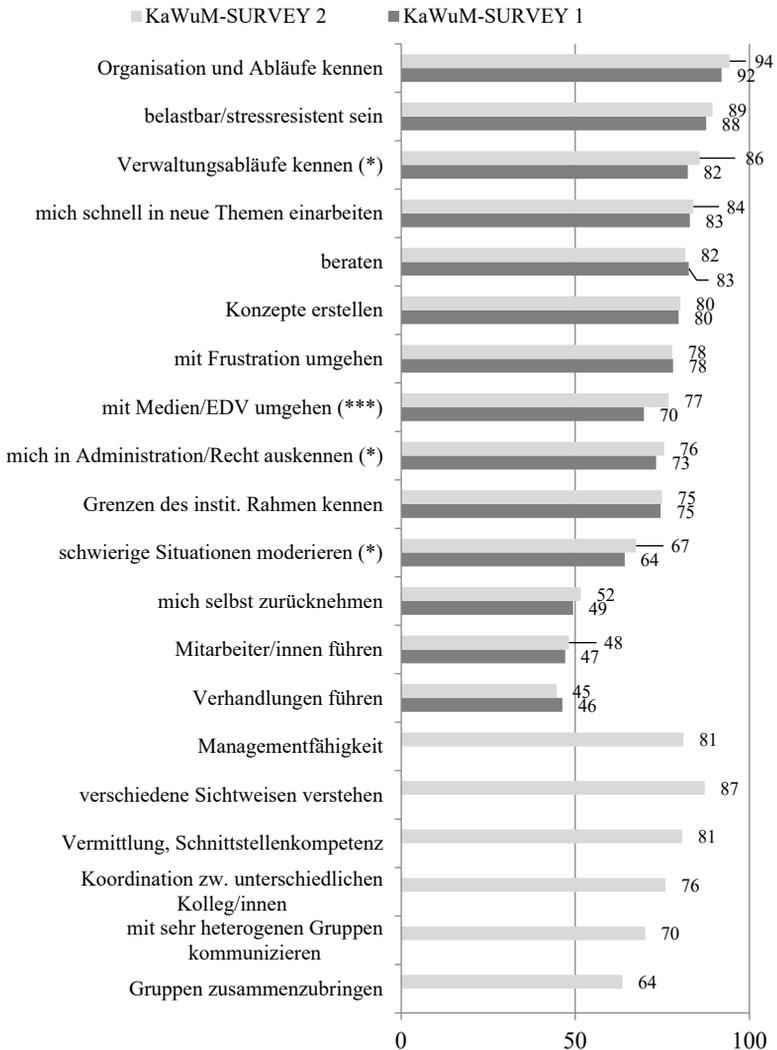


Abbildung 5.10: KaWuM-Items: Geforderte wissenschaftsmanagementspezifische Kompetenzen (Prozent). Quelle: KaWuM-Survey 1 und 2 - QU09: Inwieweit werden die folgenden Fähigkeiten von Ihnen gegenwärtig gefordert? 1 „In sehr hohem Maße“ - 5 „gar nicht“. N (KaWuM-SURVEY 1): 1344-1359; N (KaWuM-SURVEY 2) 1210-1220, Prozent der Werte 1 und 2

Hier übernehmen wir die von Plasa et al. (2019) erstellte Unterteilung in systemische, instrumentelle und interpersonelle Kompetenzen.³⁴ Die zweite Itematterie ist im Projektzusammenhang zur Beschreibung von spezifischen Wissenschaftsmanagement-Kompetenzen entstanden: „KaWuM-Items“. Sechs KaWuM-Items wurden im Zuge des Projekts entwickelt und kamen erst in der zweiten Welle neu hinzu. Die Ergebnisse sind in prozentualen Anteilen für die Zustimmung zu den beiden höchsten Bewertungskategorien für jedes Item im Vergleich der beiden Erhebungswellen (KaWuM-Survey 1 und 2) in Abbildung 5.9 und Abbildung 5.10 dargestellt.

Den meisten Items wurde von der Mehrheit der Befragten zugestimmt. Insbesondere die instrumentellen Fähigkeiten werden von fast allen Wissenschaftsmanager:innen sehr stark gefordert. Zunächst zeigt sich, dass die geforderten Fähigkeiten über die beiden Befragungswellen erstaunlich stabil sind. Es wäre vorstellbar, dass insbesondere die durch die Corona-Pandemie veränderte Arbeitssituation Auswirkungen auf die Kompetenzanforderungen hat. Fünf Fähigkeiten (mit Frustration umgehen: 78%, Entwicklung neuer Ideen: 80%, Informationen aus verschiedenen Quellen beschaffen: 91%, Zusammenhänge erkennen: 95% sowie den institutionellen Rahmen nutzen und dessen Grenzen kennen: 75%) werden über die beiden Erhebungswellen sogar als gleich häufig wichtig eingeschätzt. Minimale Änderungen von nur einem bzw. zwei (gerundeten) Prozentpunkt(en) finden sich bei 26 weiteren Items. Statistisch signifikante Unterschiede treten nur bei vier KaWuM-Items auf. Hier sind die Anforderungen zwischen der ersten und der zweiten Welle leicht gestiegen: *Moderation schwieriger Situationen* (64% → 67%), die *Kenntnis von Verwaltungsabläufen* (82% → 86%), *sich in Administration und Recht auskennen* (73% → 76%) und *Umgang mit Medien/EDV* (70% → 77%).³⁵ Es scheint plausibel, dass sich die Corona-Situation insbesondere dahingehend auswirkt, dass höhere Kenntnisse der Verwaltungsabläufe und Regeln gefordert sind. Angesichts der radikalen Veränderung der Arbeitsbedingungen für einen großen Teil der Wissenschaftsmanager:innen durch die pandemiebedingten Lockdowns (vgl. Rathke et al. 2020), die genau zwischen die beiden Erhebungswellen fallen, ist diese Entwicklung wenig überraschend. Vielmehr könnte es überraschen, dass der Anstieg nicht größer ausfällt bzw. im Umkehrschluss für 23% der im Wissenschaftsmanagement Tätigen der Umgang mit EDV/Medien offensichtlich keine zentral geforderte Fähigkeit zu sein scheint. Die zehn, von über 2000 Wissenschaftsmanager:innen in zwei Erhebungswellen stabil am häufigsten genannten, geforderten Fähigkeiten im Wissenschaftsmanagement (Zustimmungsrate zwischen 89 und 96%) sind demnach:

- eigenständig zu arbeiten
- Zusammenhänge zu erkennen
- Relevanz von Informationen zu beurteilen
- sich schriftlich adäquat auszudrücken

³⁴ Die Items in den 20 Fähigkeiten entsprechen den im DQRH (Deutscher Qualifikationsrahmen für Hochschulabsolventen) geforderten generischen Fähigkeiten, die bereits seit längerem bundesweit in Absolventenstudien eingesetzt werden (vgl. z.B. Plasa et al. 2019).

³⁵ Es wurden Mittelwertvergleiche mit zweiseitiger Signifikanz durchgeführt.

- zu planen und zu organisieren
- Organisation und Abläufe zu kennen
- Informationen aus verschiedenen Quellen zu beschaffen
- sich mündlich adäquat auszudrücken
- belastbar/stressresistent zu sein
- Strategien zur Problemlösung zu entwickeln

In den qualitativen Interviews wurde die Frage nach den Kompetenzen aus einer anderen Perspektive gestellt. Anstatt eine Itematterie von geforderten Fähigkeiten zu bewerten, wurden die Interviewpartner:innen gefragt, welche Kompetenzen in ihrem Bereich besonders wichtig seien. In den 31 Transkripten haben wir hierzu 233 Dokumentstellen mit 60 unterschiedlichen Kompetenzen kodiert (vgl. Codewolke in Abbildung 5.11).



Abbildung 5.11: Codewolke der kodierten Kompetenzen in den 31 NWM-Interviews

Am häufigsten wird „Kommunikation“ als Kompetenz genannt; dies ist auch die einzige Kompetenz, die von allen Befragten genannt oder beschrieben wird. „Kommunikation, das ist das A und O, ohne geht es nicht“ (NWM10). Dabei hat man es im Wissenschaftsmanagement in der Regel mit „einen Blumenstrauß an Akteuren“ (NWM26) zu tun, mit denen unter Umständen auf unterschiedliche Art und Weise zu kommunizieren ist. Abbildung 5.12 soll diesen „Blumenstrauß“, wenn auch keineswegs erschöpfend, skizzieren und macht damit auch klar, dass es zu kurz greift, das Wissenschaftsmanagement und seine Aufgaben im sog. „Third Space“ zwischen Verwaltung und Wissenschaft zu verorten, worauf bereits Whitchurch (2010, S. 19) hinweist, wenn sie feststellt, dass „parameters of Third Space are not fixed, and the shape of activity may change as higher education institutions take on new projects and areas of interest, to reflect what one respondent referred to as „continually shifting networks““. So sind die beiden klassischen Bereiche „Verwaltung“ und „Wissenschaft“ zum einen in sich selbst heterogen:

Verwaltung ist ja nicht Verwaltung. Ich rede mit der Rechtsabteilung über die Satzung, dann rede ich mit der Personalabteilung über Einstellungen, dann rede ich mit der Finanzabteilung über Drittmittelwerbung, -anzeige oder -ausgabe, dann rede ich mit dem Ministerium, also, mit den Förderern, die ja nochmal wieder einen anderen Blick auf die ganze Sache haben. (NWM26)

Zum anderen spielen aber auch relevante Akteure außerhalb der beiden Bereiche „Verwaltung“ und „Wissenschaft“ zunehmend eine wichtige Rolle, wie bspw. die Öffentlichkeit im Bereich der Wissenschaftskommunikation oder aber auch die Wirtschaft insbesondere für das Wissenschaftsmanagement an Hochschulen für angewandte Wissenschaften zunehmend aber auch an Universitäten im Rahmen von Public-Private-Partnerships. Die Akteure verändern sich zudem je nach Bereich, Aufgabe, Projektphase etc.



Abbildung 5.12: Der „Blumenstrauß“ an Akteur:innen, mit denen das Wissenschaftsmanagement kommuniziert. Quelle: eigene Darstellung. Anmerkung: MA = Mitarbeiter:in

Die zentrale Bedeutung der Kommunikationskompetenz für eine Tätigkeit im Wissenschaftsmanagement unterstreicht die Aussage eines anderen Interviewpartners:

Unabhängig vom konkreten Einsatzbereich des Wissenschaftsmanagements ist die Hauptaufgabe und vielleicht auch die Hauptdefinition letzten Endes die Rolle eines Kommunikators. (NWM15)

Auch wenn sich die Interviewpartner:innen bezüglich der Kommunikationskompetenz einig sind, so überrascht die Erkenntnis auch wenig. Angesichts des berühmten ersten Kommunikationsaxioms von Paul Watzlawick, wonach man nicht nicht kommunizieren kann, könnte das Ergebnis sogar trivial erscheinen. Deswegen wurde ein weiterer Analyseschritt abgeschlossen, um herauszufinden, was genau denn Kommunikation im Wissenschaftsmanagement aus Sicht der interviewten Wissenschaftsmanager:innen meint. Dazu wurden sämtliche Dokumente nochmals nach Textstellen durchsucht, die sich mit Kommunikation beschäftigen und kommunikative Situationen und Prozesse beschreiben. Insgesamt konnten so 197 Absätze identifiziert und weitergehend analysiert werden. Dabei konnten aus den Transkripten heraus (d.h., die exakten Worte bzw. Wortstämme der Interviewpartner:innen aufgreifend) neun verschiedene Aspekte der spezifischen Kommunikationsanforderungen im Wissenschaftsmanagement identifiziert werden, die sich am häufigsten mit *Vermittlung* („man sitzt da auch so zwischen den ganzen Stühlen und muss da wirklich immer sehr viel kommunizieren“ (NWM05)), *Übersetzung* („mit den verschiedenen Stakeholdern ... die richtige Sprache sprechen“ (NWM00)), *Moderation* („dann moderiere ich diese Prozesse und fasse das dann irgendwann auch textlich in Strategiepapiere zusammen“ (NWM14)) und *Schnittstellenkommunikation* („Kommunikation und Vermittlung an der Schnittstelle zwischen den eigentlichen Forschenden und jeglichem wissenschaftsunterstützendem Personal“ (NWM14)) beschäftigen sowie mit einer *Dienstleistungs- und Servicefunktion* („Selbstverständnis der Service-Orientierung... Kommunikationsorientierung“ (NWM07)). Auch wird von Beratung, dem aktiven *Netzwerken* („umfangreiche Kommunikation, die sozialen Kontakte, Kontakt- und Netzwerkpflege“ (NWM28)), einer *Brückenfunktion* („sich zwischen Verwaltung und Wissenschaft positioniert und dort diese Brückenfunktion einnimmt“ (NWM05)) sowie einer *Perspektivübernahme* („sich in die Lage von jemand anderem hineinzuversetzen“ (NWM30)) berichtet.



Abbildung 5.13: Codewolke der kodierten spezifischen Kommunikationsanforderungen im Wissenschaftsmanagement in den 31 NWM-Interviews

Die durch die Interviews gewonnenen Einsichten in die spezifischen kommunikativen Qualifikationsanforderungen wurden in KaWuM-Survey 2 in die umfangreiche Itematterie integriert, so dass diese um fünf die Kommunikationskompetenzen im Wissenschaftsmanagement betreffende Items erweitert wurde (vgl. Abbildung 5.10, unten). Diese haben ebenfalls von der Mehrzahl der Befragten Zustimmung erhalten, im Mittelwert aller 5 Kommunikations-Items von drei Vierteln der Befragten (76%).

Weitere aus der Codewolke in Abbildung 5.11 identifizierbare Codecluster betreffen zum einen das *Verwaltungsfachwissen* (auch: Recht, Prozessverständnis, Finanzen, Personal) und eng damit verbunden Kenntnisse über das *Wissenschaftssystem* sowie allgemeine *Managementfähigkeiten* (wie z.B. (laterale) Führung, Projektmanagement, Strategieentwicklung, Organisationsentwicklung, Agilität, Change- oder Konfliktmanagement u.ä.). Schließlich gibt es eine große Bandbreite allgemeiner sozialer Kompetenzen, wie Mut, Frustrationstoleranz, Gelassenheit, Vertrauen, Empathie, Teamfähigkeit, Neugier, Offenheit usw. Aus Sicht der qualitativen Daten sind daher fünf Kompetenzcluster von zentraler Bedeutung für das Wissenschaftsmanagement:

- Kommunikation
- Soziale Kompetenzen
- Verwaltungsfachwissen
- Kenntnis des Wissenschaftssystems
- Managementfähigkeiten

Check-Box 3: Welche im Wissenschaftsmanagement in hohem Maße geforderten Kompetenzen qualifizieren mich für das Wissenschaftsmanagement?

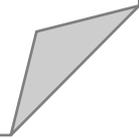
- eigenständig zu arbeiten
- Zusammenhänge zu erkennen
- Relevanz von Informationen zu beurteilen
- mich schriftlich adäquat auszudrücken
- zu planen und zu organisieren
- Organisation und Abläufe zu kennen
- Informationen aus verschiedenen Quellen zu beschaffen
- mich mündlich adäquat auszudrücken
- belastbar/stressresistent zu sein
- Strategien zur Problemlösung zu entwickeln
- Verwaltungsfachwissen
- Kenntnis des Wissenschaftssystems
- Managementfähigkeiten

Welche weiteren Kompetenzen qualifizieren mich für das Wissenschaftsmanagement?

.....
.....

Welche Kompetenzen möchte ich vertiefen bzw. mir noch aneignen?

.....
.....



5.4 Zusammenfassung und Ausblick

Hinsichtlich des Einstiegs in das Wissenschaftsmanagement und die Frage, wer, wann und warum den Weg in das Berufsfeld Wissenschaftsmanagement findet, kann festgehalten werden, dass es sich mit Wissenschaftsmanager:innen um eine hochqualifizierte, interdisziplinär aufgestellte Berufsgruppe handelt, die an verschiedenen Schnittstellen im Wissenschaftssystem hoch-komplexe Funktionen erfüllt. Im Idealfall bilden dabei dann – zumeist in eigenen Forschungstätigkeiten erworbene – Kenntnisse über das Wissenschaftssystem, spezifisches Verwaltungswissen sowie allgemeine Managementfähigkeiten eine solide Qualifikationsgrundlage, um diese Brücken- und Übersetzungsfunktion erfolgreich einnehmen zu können. Wie genau diese Kompetenzen erworben werden, wird Gegenstand von Kapitel 6 und 7 sein.

Wissenschaftsmanager:innen bringen häufig ihre eigene Expertise und Erfahrung als Wissenschaftler:in im Rahmen einer Promotion und/oder Tätigkeit in Forschung und Lehre mit. Dies macht sie einerseits zu hochspezialisierten Experten. Andererseits könnte auch der Eindruck entstehen, es handle sich mit dem Wissenschaftsmanagement um eine Art „Plan B“ zu einer eigentlich angestrebten professoralen Karriere. Allerdings konnte gezeigt werden, dass dies zum einen nur für einen Teil der Wissenschaftsmanager:innen zutrifft und für jüngere Wissenschaftsmanager:innen immer seltener. Zum anderen haben wir gezeigt, dass selbst diejenigen, die von einem „Plan B“ berichten, ihrer aktuellen Tätigkeit mit großer Freude und Expertise nachgehen. So ist zu vermuten, dass das Narrativ eines „Plan B“ sich mehrheitlich auf die Anfänge des Wissenschaftsmanagements vor zehn oder fünfzehn Jahren beziehen dürfte, als das Berufsfeld wenig bekannt und noch im Entstehen war, als auf die heutigen Gegebenheiten. Die heutigen Karrierewege im Wissenschaftsmanagement dagegen scheinen weitaus besser sichtbar, wenn auch hier noch Entwicklungsbedarf besteht, ein Thema, auf das das nächste Kapitel detailliert eingehen wird.

Literaturverzeichnis

- 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.
- ISTAT (Hg.) (2018): Absolventenbefragung 2016 – Ergebnisse der Erstbefragung des Abschlussjahrgangs 2014. Grundausswertung nach Hochschultyp und Abschlussart (neue und traditionelle Abschlüsse). Bearbeitet vom ISTAT – Institut für angewandte Statistik. Kassel: Institut für angewandte Statistik (ISTAT, Reihe KOAB-Tabellenband; Nr. 16/1/A02).
- Johann, D./Neufeld, J. (2018): Zur Beurteilung der Bewerbungslage an deutschen Universitäten. *DZHW-Brief* 1/2018.
- Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs (2021): Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2021. Bielefeld: wbv.

- 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.).
- Nickel, S. (2013): Neue Tätigkeitsprofile, neue Feindbilder? Karrierewege im Wissenschaftsmanagement im internationalen Vergleich. In: Gautschi, P./Fischer, A. (Hg.): Arbeitsplatz Hochschule im Wandel. zoom Heft 3, Bern: Zentrum für universitäre Weiterbildung ZUW der Universität Bern, S. 35-45. https://www.chf.de/download/neue_hochschulprofessionen_artikel_nickel2013-pdf/.
- Plas, T./Kmiotek-Meier, E./Ebert, A./Schmatz, R. (2019): Generische Kompetenzen von Hochschulabsolventinnen und -absolventen. Qualität in der Wissenschaft (QiW) 13(2), S. 48-56.
- Rathke, J./Harris-Huermann, S./Hoelscher, M. (2020): Wissenschaftsmanagement in der Corona-Krise. Hochschulmanagement 15(2+3), S. 80-86.
- Schröder-Lenzen, A. (2003): Triangulation und idealtypisches Verstehen in der Rekonstruktion subjektiver Theorien. In: Friebertshäuser, B./Prenzel, A. (2003): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim & München: Juventa, S. 107-117.
- Whitchurch, C. (2010): Optimising the potential of third space professionals in higher education. Zeitschrift für Hochschulentwicklung, 5(4), S. 9-22.