

Höhle, Ester; Krempkow, René

Berufswege im Wissenschaftsmanagement: Aufstieg, Arbeitsplatzsicherheit und Gehalt

Krempkow, René; Harris-Huermann, Susan; Janson, Kerstin; Höhle, Ester; Rathke, Julia; Hölscher, Michael: Berufsfeld Wissenschaftsmanagement. Bielefeld : UVW UniversitätsVerlagWebler 2023, S. 95-119. - (Angewandte Wissenschaften und Künste; 2)



Quellenangabe/ Reference:

Höhle, Ester; Krempkow, René: Berufswege im Wissenschaftsmanagement: Aufstieg, Arbeitsplatzsicherheit und Gehalt - In: Krempkow, René; Harris-Huermann, Susan; Janson, Kerstin; Höhle, Ester; Rathke, Julia; Hölscher, Michael: Berufsfeld Wissenschaftsmanagement. Bielefeld : UVW UniversitätsVerlagWebler 2023, S. 95-119 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-307432 - DOI: 10.25656/01:30743; 10.53183/97839460173016

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-307432>

<https://doi.org/10.25656/01:30743>

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

6. Berufswege im Wissenschaftsmanagement: Aufstieg, Arbeitsplatzsicherheit und Gehalt

Ester Höhle & René Krempkow

Da eine Tätigkeit im Wissenschaftsmanagement manchmal als ein „Plan B“ zur wissenschaftlichen Laufbahn beschrieben wird (Müller/Grewe 2020),³⁶ stellt sich die Frage, welche Erwartungen die Wissenschaftsmanager:innen an die Karriere in diesem Bereich haben und inwieweit sie diese erfüllt sehen. Während der hohe Befristungsanteil und die unsicheren Zukunftsperspektiven in der Wissenschaft oft als Gründe beschrieben werden, diese zu verlassen, scheint das Wissenschaftsmanagement – neben interessanten und anspruchsvollen Tätigkeiten – mit deutlich mehr Dauerstellen einen adäquaten Ausweg aus dieser unsicheren Situation zu bieten. Da zu einer gelungenen Karriere jedoch mehr als eine Dauerstelle gehört, fragen wir zusätzlich danach, wie es mit den Gehältern und den Aufstiegsmöglichkeiten im Wissenschaftsmanagement steht sowie mit den subjektiven Dimensionen für beruflichen Erfolg. Mit Gehalt ist die Stufenzuordnung im Öffentlichen Dienst gemeint und unter Aufstiegsmöglichkeiten verstehen wir die Möglichkeit, in eine Leitungs- oder Führungsposition entlang der hierarchischen Strukturen aufzusteigen. Die Stellen im Wissenschaftsmanagement weisen insbesondere als ein Teil der Verwaltung, aber auch in neu geschaffenen Bereichen wie z.B. Stabsstellen (s. auch Kapitel 4), andere Karrierestrukturen und Stellenhüllen auf als diejenigen in der Wissenschaft (Müller/Grewe 2020). In den empirischen Ergebnissen des Projekts werden die Karrierestrukturen als „flach“ beschrieben, allerdings ebenfalls mit wenigen Stellen, die einen Wechsel in eine hierarchisch höher angesiedelte Position ermöglichen. Bei einem Aufstieg innerhalb der hierarchischen Strukturen handelt es sich meist um die Leitung einer Abteilung oder um die Geschäftsführung. Die höchsten Aufstiegspositionen im Wissenschaftsmanagement stellen die Positionen innerhalb der Hochschulleitung dar (z.B. Kanzler:in), von denen es jedoch von vornherein sehr wenige gibt.

Ein weiterer Unterschied zur Wissenschaft ist, dass es keine klaren Karrierewege gibt und keine typischen Aufstiegsmuster innerhalb des Wissenschaftsmanagements vorgezeichnet zu sein scheinen, abgesehen vom Erreichen der Leitung der eigenen Abteilung, die aber meist schon dauerhaft besetzt ist (Müller/Grewe 2020). In Einzelfällen können Aufstiegspositionen leichter erreichbar sein, wenn sie durch Umstrukturierungen neu geschaffen werden, was sich jedoch auch jeglicher Planbarkeit entzieht. In der Wissenschaft ist dagegen die Aufstiegsstruktur insofern klar, als dass man nach der Promotion evtl. eine Nachwuchsgruppe leitet, habilitiert bzw.

³⁶ Ergebnisse darüber, inwieweit die in KaWuM Befragten das Wissenschaftsmanagement als einen Plan B aufnehmen, finden Sie im Kapitel zu Critical Incidents des 2. Bandes.

eine Juniorprofessur bekommt und sich daran die Professur anschließt (auch wenn diese nur für wenige erreichbar ist) (Konsortium BuWiN 2021). Daher stellt sich die Frage, welche Aufstiegswünsche die Wissenschaftsmanager:innen haben, was sie unter dem Begriff „Aufstieg“ verstehen und wie sie ihre Aufstiegschancen einschätzen. Da ihre offenen Kommentare zeigen, dass sie dieses Thema untrennbar mit den Aspekten Arbeitsplatzsicherheit und Gehalt wahrnehmen, liegt hier der Fokus auf diesen drei Aspekten. Diese Aspekte gehören zu den extrinsischen Karriereaspekten, oder auch den „objektiven Kriterien“, (vgl. z.B. Trennt/Euler 2019; Grotheer 2009; Krempkow/Pastohr 2006), an denen der Karriereerfolg bewertet wird. Aus der Sicht der Person können diese Aspekte auch als Anerkennungsformen der Arbeit gesehen werden, durch die der Arbeit ein bestimmter Wert beigemessen wird.

6.1 Karriereaspekte: Wichtigkeit und Realisation

Die objektiven Kriterien Aufstiegsmöglichkeit, Gehalt und Arbeitsplatzsicherheit gelten als zentrale Aspekte zur Beschreibung von Karrieren. Daher wurde in KaWuM-Survey gefragt, wie wichtig diese Aspekte für die Befragten sind. Besonders interessant ist es, als weitere Perspektive im Vergleich gegenüberzustellen, inwieweit die Befragten diese Aspekte in der gegenwärtigen Tätigkeit als realisiert einstufen. Beide Fragen wurden in KaWuM-Survey erhoben und lassen so einen Vergleich zwischen Ideal- und Ist-Zustand zu (vgl. Abbildung 6.1). Den drei extrinsischen Karriereaspekten Arbeitsplatzsicherheit, Aufstiegsmöglichkeiten und hohem Einkommen räumen die Wissenschaftsmanager:innen sehr unterschiedliche Wichtigkeit ein. Während mit drei Vierteln der großen Mehrheit Arbeitsplatzsicherheit (sehr) wichtig ist, stuft nur ungefähr die Hälfte der Befragten die beiden Aspekte Aufstiegsmöglichkeiten und hohes Einkommen als (sehr) wichtig an.

Während bei der Arbeitsplatzsicherheit Wunsch und Wirklichkeit gut übereinzustimmen scheinen, weicht die berufliche Realität dagegen besonders stark in den beiden Dimensionen hohes Einkommen und gute Aufstiegsmöglichkeiten von den Zielvorstellungen ab. Zwei Drittel der Wissenschaftsmanager:innen sind also mit der Vertragsstabilität zufrieden, während sie sich bessere Verdienst- und Aufstiegsmöglichkeiten wünschen würden. Diese Ergebnisse entsprechen in etwa denen in der Befragung des wissenschaftsunterstützenden Personals von Banscherus et al. (2017, S. 141ff.), bzw. dort weichen Einkommen und Aufstiegsmöglichkeiten sogar noch stärker von den Wünschen ab.

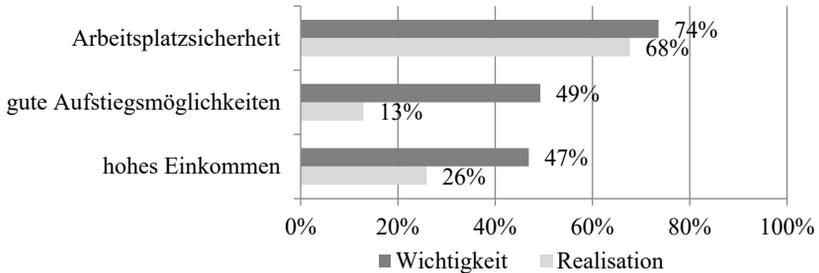


Abbildung 6.1: Wichtigkeit und Realisation von Karrieremöglichkeiten. Quelle: KaWuM-Survey 1 - ME02: Für wie wichtig halten Sie persönlich jedes Merkmal auf der folgenden Liste für die berufliche Arbeit und den Beruf? N=1357-1367

KaWuM-Survey 1 - ME03: Geben Sie bitte für jede der folgenden Aussagen an, inwieweit sie auf Ihre Arbeit zutrifft. N= 1352-1358³⁷ Werte 1=sehr wichtig/trifft voll zu bis 5= gar nicht wichtig/trifft gar nicht zu; 1 + 2 zusammengefasst

In der oben dargestellten Frage gibt mit 13% nur ein kleiner Teil an, dass „gute Aufstiegsmöglichkeiten“ auf die eigene Arbeit zutreffen. Unter allen abgefragten Aspekten³⁸ zeigt sich bei diesem Aspekt die größte Diskrepanz zwischen Wunsch und Wirklichkeit und scheint damit eine der größten Schwachstellen in der Karriere als Wissenschaftsmanager:in zu sein. Daher interessiert es, wie die Aufstiegsituation aus ihrer Sicht verbessert werden könnte. Dazu wurden diejenigen, die ihre Aufstiegsmöglichkeiten als neutral oder (eher) schlecht bewerteten³⁹, gefiltert in einer offenen Frage gefragt, welche Aufstiegsmöglichkeiten sie sich wünschen würden. Darauf haben 717 Personen einen Kommentar abgegeben. Aufgrund der Vielzahl

³⁷ Da in beiden Wellen unterschiedliche Fragen gestellt wurden, werden in diesem Kapitel grundsätzlich die Ergebnisse aus der ersten Welle dargestellt. Eine Ausnahme bilden die Fragen, die ausschließlich in Welle 2 gestellt wurden. Wie das Kapitel 11 zum Paneldesign in KaWuM-Ergebnisband 2 zeigt, konnten hinsichtlich der Arbeitsbedingungen keine signifikanten Veränderungen zwischen Welle 1 und 2 beobachtet werden.

³⁸ Außerdem wurden in KaWuM die Wichtigkeit und Realisation anderer Aspekte abgefragt (detaillierte Darstellung in KaWuM-Ergebnisband 2). Ähnlich wie bei Wissenschaftler*innen und Postdocs werden intrinsische Aspekte – interessante Arbeitsinhalte und selbständiges Arbeiten – mit wenigen Ausnahmen von fast allen als (sehr) wichtig eingeschätzt. Auch altruistische Motive, die weniger auf das eigene Arbeitserleben als auf die Wirkung der Arbeit in der Außenwelt abzielen – Nützlichkeit für die Gesellschaft, strategische Entwicklung von Aufgaben und der Organisation sowie anderen helfen –, wurden von der großen Mehrheit als wichtig eingeschätzt. Bei diesen Fragen lag (mit Ausnahme von „Beruf ist für die Gesellschaft nützlich“) die Realisation sehr nahe bei den Bewertungen der Wichtigkeit.

³⁹ Es wurden diejenigen gefragt, die die Frage nach der Realisierung von „gute Aufstiegsmöglichkeiten“ auf einer Skala von 1=„trifft voll und ganz zu“ bis 5=„trifft gar nicht zu“ mit 3-5 bewerteten.

der Antworten wurde aus forschungsökonomischen Gründen die Hälfte davon zufällig ausgewählt⁴⁰ und thematisch geclustert (siehe Abbildung 6.2). In der grafischen Darstellung handelt es sich um die prozentuale Wiedergabe. Da in einigen Antworten mehrere Themen genannt werden, die miteinander verzahnt sind, wurden diese Antworten mehreren Kategorien zugeordnet; daher übersteigt die Summe 100%.

Die Antworten zeigen, dass für die Befragten der Begriff „Aufstieg“ mehrere Dimensionen umfasst und über das Erreichen einer hierarchisch höheren Position innerhalb einer organisationalen Hierarchie hinausgeht. Zwar war unter diesen Kommentaren das am häufigsten genannte Thema das Fehlen von Aufstiegsmöglichkeiten in der Personalstruktur (40%), doch wurden auch der Wunsch nach mehr Verantwortungsübernahme und einem höheren Gehalt deutlich. Darüber hinaus werden Arbeitsplatzsicherheit/Entfristung sowie Weiterbeschäftigungsmöglichkeit als ein Aspekt von Aufstieg wahrgenommen bzw. gibt ein kleiner Teil an, dass ihnen diese Aspekte wichtiger seien als Aufstiegsmöglichkeiten (11%). Ein Teil (14%) gibt dagegen an, keinen Aufstiegswunsch zu haben oder bereits an höchster Stelle angekommen zu sein (6%). Ein kleiner Teil gibt an, dass sie sich mehr Informationen über mögliche Aufstiegs- und Karrierewege wünschen.

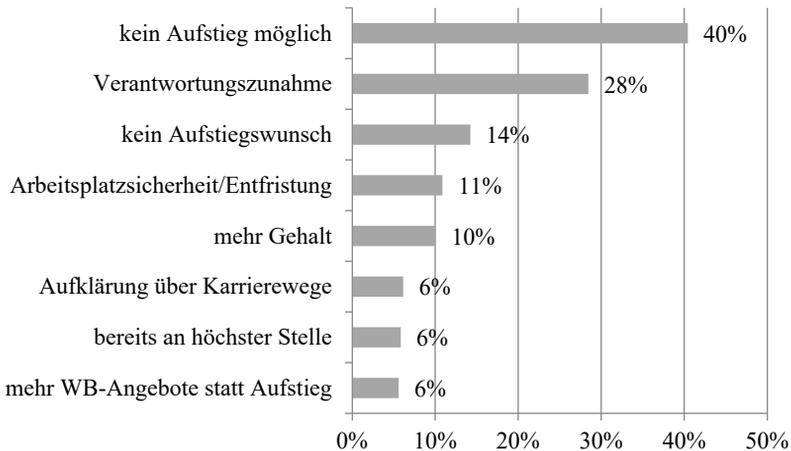


Abbildung 6.2: Aufstiegswünsche (Prozente der offenen Antworten, geclustert).
Quelle: KaWuM-Survey 2- ME20_01.⁴¹ Sie bewerten die Aufstiegsmöglichkeiten

⁴⁰ Aufgrund der Vielzahl der Antworten wurde aus forschungsökonomischen Gründen die Hälfte davon zufällig ausgewählt, geclustert und prozentuiert.

⁴¹ Diese Frage wurde neu in Survey 2 gestellt.

nicht als gut. Welche Aufstiegsmöglichkeiten würden Sie sich wünschen? N=(die Hälfte von 717) (offene Antworten geclustert)⁴²

Im folgenden Text wird auf die drei Bereiche Aufstieg, Arbeitsplatzsicherheit und Gehalt intensiver eingegangen. Anhand der offenen Kommentare, die in Abbildung 6.2 geclustert wurden, werden die Hindernisse und Erfolgsfaktoren dieser Aspekte näher erläutert.

Infokasten:

Die Möglichkeit, eine hierarchisch höhere Position (Leitung, Führung) im Wissenschaftsmanagement zu erreichen, stellt eine Schwachstelle der Karriere im Wissenschaftsmanagement dar. Stattdessen verbinden die Befragten Aufstieg mit weiteren Dimensionen des beruflichen Erfolges.



6.2 Aufstiegsmöglichkeiten in Leitungspositionen

Meist wird nach Gablers Wirtschaftslexikon⁴³ unter beruflichem Aufstieg eine Aufwärtsbewegung in einer hierarchisch strukturierten Organisation (oder auch zwischen hierarchischen Strukturen verschiedener Organisationen) verstanden (vgl. auch Müller/Grewe 2020).

Tatsächlich existieren im Wissenschaftsmanagement – anders als in der Privatwirtschaft oder im Öffentlichen Dienst außerhalb der Wissenschaft – nur wenige Ebenen entlang einer hierarchischen Struktur. Es gibt z.B. Abteilungs- oder Stabsstellenleitungen oder auch Geschäftsführungen, die kleinere oder größere Arbeitseinheiten verantworten. Manche Leitungen von Stabsstellen sind Arbeitseinheiten mit nur einer Person. Die oberste Hierarchieebene an Hochschulen bildet die Hochschulleitung, insbesondere das Kanzleramt. Insgesamt lässt sich das Wissenschaftsmanagement als wenig hierarchisch strukturiert beschreiben. Stattdessen entfalten sich unterschiedliche Arbeitsbereiche vielmehr auf horizontal gleicher Ebene und in der Breite, wie in einem Zitat deutlich wird: „Aufstieg in Leitungsfunktionen - ist aufgrund flacher Hierarchien kaum möglich.“ (ME20_01: 4798)

Daher wurde in den offenen Kommentaren die Kategorie „kein Aufstieg möglich“ am häufigsten thematisiert, bei der vielfach auf die Stellenstruktur Bezug genommen wurde. Diese:r Befragte:r beispielsweise merkt zwar anerkennend an, dass der Einstieg zwar für Universitätsabsolvent:innen adäquat ist, was die Verbindung der einzelnen Karrieredimensionen in der Wahrnehmung der Befragten zeigt. Im Anschluss an den Stelleneintritt gäbe es jedoch kaum eine Möglichkeit für einen

⁴² Es wurde nur die Hälfte der Antworten geclustert (zufällige Auswahl); die Prozentwerte beziehen sich auf die Hälfte der Antworten und wir gehen davon aus, dass sie auf alle Antworten übertragbar sind.

⁴³ <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/hierarchie-35110/version-258599>

Aufstieg. Diese:r Befragte unterscheidet zwischen einem hierarchischen Aufstieg in eine Führungsposition und in einen fachlichen Aufstieg. Beide Möglichkeiten ordnet sie/er als praktisch nicht vorhaben ein. Die Erwähnung eines fachlichen Aufstiegs könnte auch als eine Anlehnung an die Wissenschaftskarriere zustande kommen, die in den Kommentaren noch häufiger als ein Bezugspunkt genannt wird.

„Problem für Personen mit Universitätsabschluss: im Idealfall zwar Einstieg adäquat [...], von da aus aber nur sehr wenige Stellen in der Verwaltung, die Aufstieg ermöglichen, da dies – zumindest bei der Größe meiner Einrichtung – i.d.R. nur mit der Leitung einer Stabsstelle o.ä. verbunden ist. Diese Stellen sind quantitativ begrenzt und wenn einmal besetzt i.d.R. selten vakant. Möchte man keine Leitungsposition übernehmen, gibt es keine Möglichkeit eines fachlichen Aufstiegs“ (ME20_01: 6496)

In dem nächsten Kommentar geht es ebenfalls darum, dass die Stellenstruktur als „flache Hierarchie“ keinen Aufstieg zulässt:

„Aufstieg in Leitungsfunktionen – ist aufgrund flacher Hierarchien kaum möglich.“ (ME20_01: 4798)

Im Zusammenhang mit dem Thema Aufstieg wird die Stellenstruktur häufig auch als „starr“ oder unflexibel bezeichnet. In diesem Kommentar wird eine Umorientierung entsprechend der Tätigkeit vorgeschlagen:

„Aufstiegsmöglichkeit entsprechend der Tätigkeit, nicht entsprechend der vorgegebenen Schemata des öffentlichen Diensts“ (ME20_01: 5981)

Von denen, die einen Kommentar abgegeben haben, geben dagegen 14% an, dass sie keinen Aufstiegswunsch haben oder schon auf der höchstmöglichen Stufe angekommen sind. Diese:r Befragte schätzt die Arbeit, wie sie ist. Hier werden die flachen Hierarchien als ein besonderer Vorteil herausgestellt:

„Aufstiegsmöglichkeiten sind nicht gut, da Hierarchien flach sind; das hat auch Vorteile, daher keine Änderungswünsche“ (ME20_01: 6166)

In den standardisierten Fragen wurden die Studienteilnehmenden gebeten anzugeben, welche hierarchische Funktion sie in der Organisationseinheit einnehmen (vgl. Tabelle 6.1). Der größte Anteil (60%) arbeitet als Mitarbeiter:innen, gefolgt von Vorgesetzten bzw. Leitungspersonen (37%). Nur ein kleiner Teil ist als Einzige:r in der jeweiligen Organisationseinheit tätig. Tatsächlich erscheint der Anteil der Leitungspersonen gegenüber den offenen Antworten als relativ hoch. Hier kann angenommen werden, dass sich auch bspw. Projektleitungen oder Leitungspersonen mit

kleinen Einheiten (z.B. Einpersoneneinheiten) zugeordnet haben. Die Mitarbeiter:innen wurden separat danach gefragt, ob sie Budgetverantwortung, Personalverantwortung und Führung von Mitarbeiter:innen haben. Diese Verantwortungsbereiche werden von jeweils zwischen einem Fünftel und einem Drittel angeben.

Funktion	Anteil		Anteil
Vorgesetzte:r / Leiter:in	37%	Nur Mitarbeiter:innen: Budgetverantwortung Personalverantwortung Führung von Mitarbeiter:innen	37% 21% 34%
Mitarbeiter:in	60%		
Als Einzige:r in der Organisationseinheit tätig	8%		
Andere Funktion	5%		
N	1380	N	831

Tabelle 6.1: Hierarchische Funktion in der Organisationseinheit. Quelle: KaWuM-Survey 1 - AB65: In welcher hierarchischen Funktion sind Sie in der Organisationseinheit tätig? (Mehrfachantworten möglich)

Außerdem interessiert es, wovon die Übernahme einer Leitungsfunktion abhängt. In multivariaten Analysen haben wir herausgefunden, dass das Lebensalter einen der wichtigsten Faktoren darstellt: Die Wahrscheinlichkeit, eine Leitungsposition zu erreichen, steigt mit zunehmendem Alter deutlich an (s. Kap. 7 in KaWuM-Ergebnisband 2). Darüber hinaus möchten wir wissen, ob eine Promotion einen Unterschied beim Erreichen einer Leitungsfunktion ausmacht (insgesamt geben Promovierte mit 40% gegenüber Befragten ohne Promotion mit 34% nur leicht häufiger eine Leitungsfunktion an – der Unterschied mit $p > ,05$ ist jedoch nur schwach signifikant). In der folgenden Abbildung ist zu erkennen, dass ab dem 51. Lebensjahr bereits über die Hälfte der Wissenschaftsmanager/innen eine Leitungsfunktion erreicht haben. Während Promovierte später in Leitungspositionen einsteigen (vermutlich, weil sie die Zeit für die Promotion benötigen), ist anfangs ab einem Alter von 31-35 Jahren ihre Chance darauf leicht höher, gleicht sich in der Lebensmitte jedoch schnell wieder an. Ab einem Alter von 56 Jahren sind die Unterschiede zwischen beiden Gruppen schwer interpretierbar.

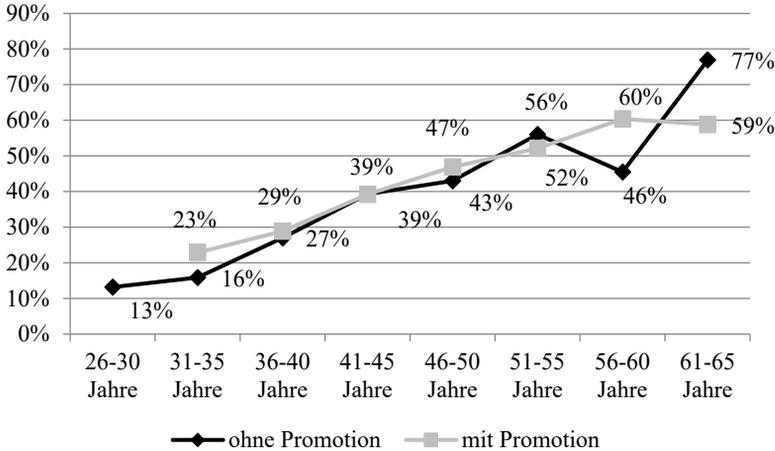


Abbildung 6.3: Leitungsposition nach Alter und Qualifikation (Prozente). Quelle: KaWuM-SURVEY 1 DO06: Ihr Alter: [bitte auswählen]; AB65X01: In welcher hierarchischen Funktion sind Sie in Ihrer Organisationseinheit tätig? Vorgesetzte:r / Leiter:in; QU04_08: Ihre Qualifikation: Promotion; N (nicht promoviert) = 650; N (promoviert) = 698

6.2.1 Verantwortungszunahme

In über einem Viertel der offenen Kommentare wurde der Wunsch nach einer Zunahme der Verantwortung genannt. Dieses Thema wird häufig mit weiteren Themen gemeinsam genannt, wie z.B. bei dieser befragten Person:

Mehr Verantwortung, eigene Spielräume, weniger Kontrolle oder Vorgaben durch Vorgesetzte, Sicherheit im Beruf und Personalverantwortung sowie mehr Gremienarbeit“ (ME20_01: 5995)

In dem folgenden Kommentar äußert jemand den Wunsch nach „echter Führungsverantwortung“ anstelle von „lateraler Führung“. Außerdem wird auch hier die Befristungssituation angesprochen.

„Übertragung von echter Führungsverantwortung und nicht nur eine laterale Führungsposition. Aufstieg von einer befristeten Projektstelle zu einer unbefristeten Stelle.“ (ME20_01: 4828)

In einem anderen Kommentar geht der Wunsch dagegen eher dahin, dass die Person gerne mehr Arbeitsbereiche hätte:

„Zusätzliche Aufgabengebiete, zusätzliche Bereiche in der Organisation kennenlernen, ggf. mehr Verantwortung erlangen zu können, für Personal oder für andere Dinge“ (ME20_01: 6400)

Dagegen wünscht sich diese Person *weniger* Verantwortungsbereiche und dafür eine höhere Fokussierung auf nur *einen* Bereich:

„Ich bin derzeit für drei Aufgabenbereiche zuständig: [...]. Und ich würde mich freuen, wenn ich nur noch für einen Bereich zuständig wäre, z.B. als Leiterin eines (noch) nicht vorhandenen International Office. Ein direkter Aufstieg wird damit nicht verbunden sein, aber eine Vertiefung der Zeit für die Aufgaben wäre schön.“ (ME20_01: 6221)

6.2.2 Personalentwicklung

In den offenen Kommentaren wurde wiederholt der Wunsch nach mehr Aufklärung über Karrierewege, d.h. nach einer strukturierten Personalentwicklung und transparenten (Karriere-)Wegen hin zu mehr Führungsverantwortung geäußert (vgl. auch Kapitel 8). Es wurde mehrfach angesprochen, dass es möglich ist zu ermitteln, welcher Bedarf zukünftig bestehen wird, und dass eine gezielte Qualifizierung für die zukünftig freiwerdenden Stellen sinnvoll und wünschenswert wäre, z.B.:

„Ich würde mir eine strukturierte Personalentwicklung in der Organisation wünschen, bei der befristet eingestellte Mitarbeiter:innen auf in der Zukunft entstehende Personalbedarfe hin weitergebildet werden. Diese Personalbedarfe sind mit etwas Aufwand durchaus ermittelbar.“ (ME20_01: 5568)

„allgemein: Feedbackgespräche, Personen aufzeigen in welchen Feldern Entwicklungsbedarf besteht, aber auch erläutern in welchen Feldern Potenzial gesehen wird mehr Flexibilität und Wille Zwischenstrukturen einzuziehen, so können geeignete Personen auch langsam an Führungsverantwortung herangeführt werden“ (ME20_01: ME20_01: 4697)

Diese Personalentwicklung sollte das Ziel haben, eine unbefristete Position, mehr Gehalt und/oder Verantwortungszunahme zu erreichen:

„[...] Klar definierte Aufstiegsmöglichkeiten wären aber wünschenswert, wie z.B.: Bei einer konstant guten Leistung oder bei der und der Zielerreichung besteht die Möglichkeit, in diese oder jene konkrete Position aufzusteigen / einen unbefristeten Arbeitsvertrag zu erhalten o.ä. Diese oder jene PE-Maßnahmen, Weiterbildungsangebote werden angeboten, um mir einen Aufstieg zu ermöglichen / mich weiterzuqualifizieren.“ (ME20_01: 4942)

„Schrittweise Ausweitung der Tätigkeitsfelder und Steigerung der Verantwortung. In dem Zuge eine planbare berufliche Perspektive mit Weiterbildungsmöglichkeiten und angemessener Gehaltsentwicklung.“ (ME20_01: 6646)

Auch besteht vereinzelt durchaus die Bereitschaft, in andere Bereiche zu wechseln. Dennoch bleibt der Wunsch nach einer gezielten Personalentwicklung:

„Aufstieg ist für mich nicht das Ziel, eher Perspektiventwicklung und eine aktive Personalentwicklung, die auch andere Möglichkeiten aufzeigt. Ich muss nicht zwingend in dem Feld bleiben, in dem ich aktuell verortet bin.“ (ME20_01: 6017)

Außerdem trat in verschiedenen Kommentaren der Vergleich mit Strukturen in der Wissenschaft auf, in der viele Befragte vorher beschäftigt waren. Zwar ist die Personalentwicklung für Wissenschaftsmanager:innen meist in der für das wissenschaftliche Personal enthalten, doch nehmen Wissenschaftsmanager:innen z.T. durchaus Unterschiede in der Personalentwicklung zwischen den Gruppen wahr (s. Kapitel 8). In diesen Kommentaren wird die fehlende Anerkennung für die Verwaltung kritisiert:

„Ein differenziertes Karriere-Modell in der Verwaltung, zu der ich formal gehöre. Für wissenschaftliche Karrieren gibt es hier differenziertere Möglichkeiten.“ (ME20_01: 5114)

„[...] Es sollten Personalgespräche stattfinden, um individuell auf die Möglichkeiten und Wünsche der Angestellten reagieren zu können. Aufstiegsmöglichkeiten sind auch deshalb kaum gegeben, da die Leistung der Verwaltung meist wenig Anerkennung erhält und immer im Schatten der Personalentwicklung für das wissenschaftliche Personal steht. Es herrscht eine Art Zweiklassengesellschaft an den Hochschulen.“ (ME20_01: 4687)

Unabhängig davon, ob es unter dem Begriff „Netzwerke“ oder dem eher kritisch gemeinten Begriff „Gemauschel“ gefasst wird (bei dem der Wettbewerbscharakter einer offenen Ausschreibung umgangen wird), können auch im Wissenschaftsmanagement innerinstitutionelle Kontakte bei der Stellenvergabe eine Rolle spielen. Zwar müssen Stellen im öffentlichen Dienst grundsätzlich intern oder öffentlich ausgeschrieben werden, doch lässt der folgende Kommentar vermuten, dass dennoch Praktiken angewandt werden, mit denen bestimmte Kandidat:innen eine bevorzugte Behandlung erhalten. Hier wird die Intransparenz der Stellenvergabe v.a. bei den höheren Stellen angesprochen:

„[...]Aufstiegsmöglichkeiten werden nicht transparent kommuniziert, sondern es gibt sie nur, wenn sich eine Führungskraft (möglichst aus dem Rektorat) für einen einsetzt. Strategisches Vorgehen ist nicht auszumachen.“ (ME20_01: 5801)

Infobox:

Das Wissenschaftsmanagement ist in flachen Hierarchien organisiert, die wenig Möglichkeiten für einen Aufstieg in eine Leitungsposition geben. Zudem sind Führungspositionen häufig schon dauerhaft besetzt.

Aufstiegsmöglichkeiten werden auch mit mehr Gehalt und mit Verantwortungszunahme in Verbindung gebracht.

Die Befragten wünschen sich transparentere Informationen über mögliche Karriereoptionen und gezielte Weiterbildung. Es gibt Vorschläge, dass zukünftige Stellenvakanzen ermittelt werden sollen und gezielt daraufhin qualifiziert werden soll.



6.3 Arbeitsplatzsicherheit

Dass einige Befragte auf die Frage nach Aufstiegsmöglichkeiten mit dem Wunsch nach mehr Arbeitsplatzsicherheit geantwortet haben, macht deutlich, dass eine Dauerstelle zu erreichen für manche auch als ein Aufstieg wahrgenommen wird. Für manche ist Arbeitsplatzsicherheit deutlich wichtiger als ein beruflicher Aufstieg in eine höhere Position:

„Erstmal Bleibeperspektive. Ohne Sicherheit in der Anstellung sind Aufstiegsmöglichkeiten irrelevant.“ (ME20_01: 5611)

„Von Aufstieg sollte gar nicht die Rede sein, eine Entfristung (die erste im Leben) wäre der einzige Wunsch.“ (ME20_01: 6331)

Auch für diese beiden Befragten hat die Arbeitsplatzsicherheit eine höhere Priorität als Aufstiegsmöglichkeiten:

„Schon bei Stellenantritt war klar, dass es keine Aufstiegsmöglichkeiten geben würde. Aber das war okay für mich, Arbeitsplatzsicherheit war mir wichtiger.“ (ME20_01: 5699)

„Keine langfristige Perspektive zur Veränderung innerhalb der derzeitigen Position, dafür sehr sichere Stelle“ (ME20_01: 5791)

Die Wahrnehmung und Bewertung einer Dauerstelle hängen auch vom jeweiligen Umfeld ab. Insbesondere dort, wo es wenig Dauerstellen gibt, wird eine Dauerstelle schon als ein beruflicher Aufstieg gedeutet:

„Für Angestellte in einer Forschungseinrichtung ist eine ‚Aufstiegsmöglichkeit‘ ja schon die Aussicht auf eine unbefristete Stelle. Und das ist eher eine Seltenheit.“ (ME20_01: 4708)

In KaWuM-SURVEY 1 sind 28% befristet beschäftigt und in KaWuM-SURVEY 2 sind es 25%, also 3% weniger als 2 Jahre zuvor. Bei den Panelbefragten ist die abnehmende Tendenz an befristeten Beschäftigungsverhältnissen noch deutlicher mit 29% Befristungsanteil in KaWuM-SURVEY 1 und 21% in Welle 2. Dass innerhalb der 2 Jahre der Anteil an Befristungen abgenommen hat, bewerten wir als eine positive Entwicklung, die auf einen allgemeinen Trend zur Entfristung im Wissenschaftsmanagement hindeuten könnte. Es ist jedoch auch nicht ganz auszuschließen, dass es sich hier um einen vorübergehenden Effekt der Corona-Krise oder andere, uns z.Zt. noch unbekanntere Effekte handeln könnte.⁴⁴

Die befristet Beschäftigten sind mit durchschnittlich 40,5 Jahren deutlich jünger als die unbefristet Beschäftigten mit 45,2 Jahren. Auch sind die befristet Beschäftigten mit durchschnittlich 7,9 Jahren weniger lange im Wissenschaftsmanagement tätig als die unbefristet Beschäftigten mit 12 Jahren. Man kann also sagen, dass die Chance, eine unbefristete Stelle zu erhalten, mit dem Lebens- bzw. dem Berufsalter im Wissenschaftsmanagement ansteigt. Dennoch handelt es sich auch bei den befristet Beschäftigten überwiegend nicht um junge Berufsanfänger:innen, die sich noch auf einer befristeten Stelle beweisen, sondern um Menschen mit Berufserfahrung in der Mitte ihres Lebens. Abbildung 6.4 zeigt, dass auch im Alter von 46-50 noch fast ein Viertel keine Dauerstelle hat und im Alter von über 60 Jahren noch 10%. So kann das Argument, mit dem befristete Positionen manchmal als eine Chance für junge Berufsanfänger:innen verteidigt werden, hier überwiegend keine Anwendung finden. Dennoch lassen sich manche Unterschiede zwischen befristet und unbefristet Beschäftigten mit dem Lebensalter bzw. dem Berufsalter im Wissenschaftsmanagement begründen.

⁴⁴ Es ist jedoch für den Kohortenvergleich (also nicht nur der Panel-Teilnehmenden, sondern aller Befragten in Survey 1 und 2) auch nicht ganz auszuschließen, dass es sich um eine geringfügig abweichende Befragtengruppe handelt, worauf das leicht höhere Lebensalter der Befragten von KaWuM-SURVEY 2 hindeutet (KaWuM-SURVEY 1: 43,2 Jahre, KaWuM-SURVEY 2: 44,1, Unterschied signifikant, vgl. Methoden 2 Kapitel Band 2).

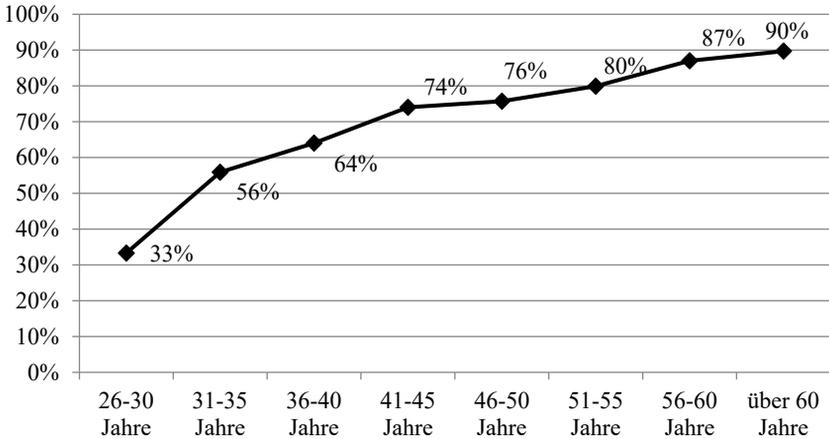


Abbildung 6.4: Anteil der Dauerbeschäftigung nach Lebensalter. Quelle: KaWuM-Survey 1 - DO06: Ihr Alter: [bitte auswählen] KaWuM-Survey 1 - AB22: Sind Sie derzeit befristet oder unbefristet beschäftigt? N=1300

Befristet beschäftigt zu sein, kann als Chance, in einen Bereich eintreten zu können, oder auch als Belastung wahrgenommen werden. Wenn es in der Diskussion um die befristet Beschäftigten in der Wissenschaft geht, wird Befristung v.a. hinsichtlich der Berufsperspektiven (Metz-Göckel et al. 2016) und Familiengründung (McAlpine et al. 2014; Krempkow 2014; Krempkow/Sembitzki 2019), also v.a. privaten Aspekten, verhandelt. Dagegen gibt es jedoch auch Hinweise darauf, dass befristet Beschäftigten auch innerhalb der Organisation und bei den Arbeitsvorgängen selbst Nachteile widerfahren. Um herauszufinden, wie die befristet Beschäftigten ihre Vertragssituation wahrnehmen, wurden einige Aspekte zum Erleben der Befristungssituation zur Zustimmung angeboten (Mehrfachnennung möglich). Anhand eines Filters wurden nur die befristet Beschäftigten danach gefragt, wie sie die Befristungssituation erleben. Die Aspekte wurden in private und berufliche Aspekte eingeteilt (siehe folgende Abbildung). Mit über der Hälfte der Befragten stellt die Befristung am häufigsten hinsichtlich Familie und Partnerschaft ein Problem dar, und 39% geben an, dass sie die Befristung sehr belastet. Davon gibt dagegen nur die Hälfte (ein Fünftel der Befragten) an, dass die Befristung kein Problem darstellt und nur ein Sechstel, dass sie es begrüßen, in regelmäßigen Abständen eine neue Arbeitsstelle anzutreten. Dieser Aspekt drückt zunächst eine positive Haltung gegenüber der befristeten Vertragsform aus, tatsächlich hätte man jedoch auch bei einer Dauerstelle die Möglichkeit, eine neue Stelle anzutreten – dabei dagegen unter eigener Kontrolle des Zeitpunkts.

Die beruflichen Aspekte zielen auf die Integration der befristet Beschäftigten in die Organisation und die Gleichstellung mit den dauerhaft Beschäftigten ab. Ein

Drittel gibt an, dass sie mehr leisten müssen als dauerhaft Beschäftigte – der Gegenfrage, dass sie weniger leisten müssen, stimmt dagegen nur ein Prozent zu. Wenn man dem subjektiven Eindruck Gewicht beimessen will, kann dies darauf zurückzuführen sein, dass sich befristet Beschäftigte dauerhaft in einer Erprobungsphase fühlen, bei der sie sich stets beweisen müssen, um den nächsten Job zu erhalten. Möglicherweise stehen sie auch unter Druck, weil sie existentiell von der Bewilligung der Drittmittelanträge abhängen; oder sie sind Vorgesetzten ausgeliefert, die viele Arbeiten an sie delegieren. Auch wird in der Befragung von einem Rückgang der Arbeitsmotivation und von einem geringeren Mitspracherecht berichtet.

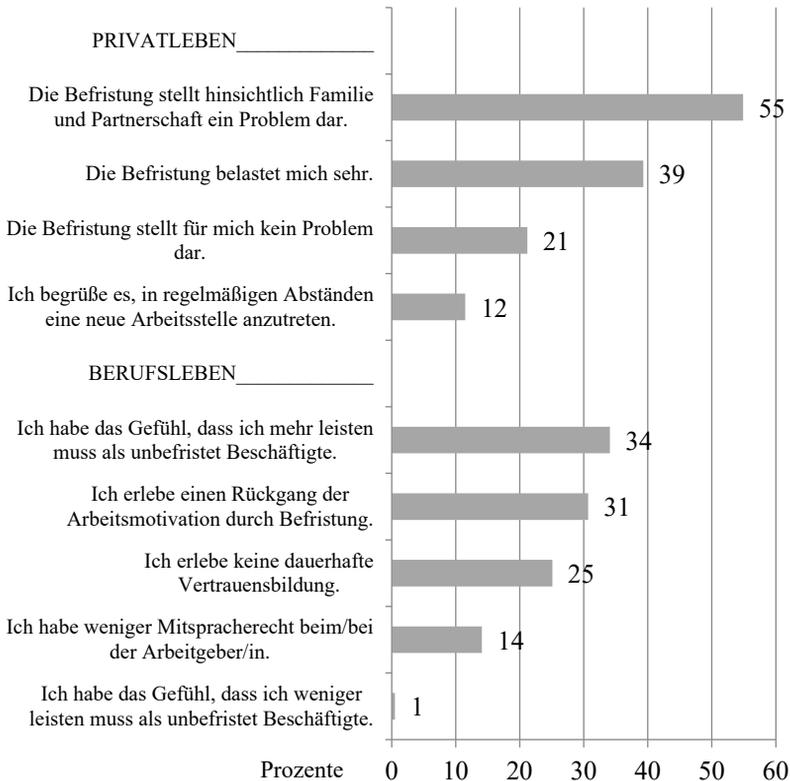


Abbildung 6.5: Erleben der Befristungssituation (Prozent). Quelle: KaWuM-Survey 1- AB25: Welche Aussagen hinsichtlich Ihrer Befristungssituation treffen zu? (Mehrfachnennungen möglich) N=410

In diesem Fragenblock zur Wahrnehmung der Befristungssituation wurde auch die Antwortoption „Anderes, und zwar:“ mit der Möglichkeit, eine Freitextantwort zu

geben, angeboten. Ca. 20% der befristeten Befragten wählten diese Option und gaben insgesamt 80 Antworten bzw. Kommentare (diese sind nicht in der obigen Abbildung dargestellt). In zwei Dritteln der Kommentare wird die standardisierte Antwort näher erläutert oder ergänzt.

Nur ein sehr kleiner Teil von ihnen gibt an, dass die Befristung sie nicht belastet, z.B. da ihnen die Entfristung in Aussicht gestellt wurde. Die meisten empfinden die Befristungssituation jedoch als belastend, v.a. wegen fehlender Planungssicherheit sowohl des Privatlebens als auch des beruflichen Lebens. Beispielsweise erleben manche das Bewerben auf neue Stellen und die Einarbeitung auf einer neuen Stelle als eine Belastung. Auch geben manche an, dass sie sich durch die Befristung nicht richtig auf die aktuelle Stelle konzentrieren können und „nie richtig ankommen“. Insbesondere bereiten die längerfristigen beruflichen Perspektiven Sorgen, „wenn man älter wird“, „schwanger“ wird oder erkrankt (detailliertere Ergebnisse dazu in Band 2, woraus auch Empfehlungen abgeleitet wurden).⁴⁵

Eine befristete Stelle kann ein Einstieg in eine weiterführende (befristete oder unbefristete) Beschäftigung sein, oder auch ohne einen direkten Vertragsanschluss auslaufen. Es wurde gefragt, wie geplant der Einstieg ins Wissenschaftsmanagement verlaufen ist und ob die Befragten langfristig in diesem Bereich bleiben möchten. Die befristet Beschäftigten wurden gefragt, wie wahrscheinlich sie ihre Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten im Wissenschaftsmanagement einschätzen.

Dass der Eintritt ins Wissenschaftsmanagement oft eher nach Gelegenheitsstrukturen als nach gezielter Planung erfolgt, und dass – ist man einmal drin – es kaum klar vorgezeichnete Karrierewege gibt (Müller/Grewe 2020), wird auch bei den kommenden Antworten auf weitere Fragen deutlich. Die folgende Abbildung zeigt, dass weniger als ein Drittel der Befragten das Wissenschaftsmanagement gezielt angestrebt hat und den Berufsweg innerhalb des Wissenschaftsmanagements als planbar erlebt. Der Eindruck geringer Planbarkeit des Berufswegs ist unter den befristet Beschäftigten noch etwas stärker ausgeprägt als unter den unbefristet Beschäftigten.

Insgesamt geben sowohl die befristet als auch die unbefristet Beschäftigten sehr positives Feedback über ihr Berufsfeld: Über die Hälfte gibt an, dass sie sich in ihrer Position entsprechend ihrer Stärken entwickeln können. Dies geben die unbefristet Beschäftigten deutlich häufiger an als die befristet Beschäftigten. Mögliche Erklärungen hierfür könnten sein, dass die Stellenpassung bei den unbefristet Beschäftigten etwas besser ist, dass es sich schlichtweg um „bessere“ oder anspruchsvollere Stellen handelt oder dass erst die Dauerbeschäftigung die persönliche Entfaltung der eigenen Stärken fördert.⁴⁶ Knapp drei Viertel der Befragten

⁴⁵ Dies wurde in einem Workshop und dem daraus folgend entstandenen Lessons Learnt Paper von Teilprojekt KaWuM-TRANSFER thematisiert und Empfehlungen dazu abgeleitet (vgl. Janson/Ziegele 2021).

⁴⁶ Was genau hiervon inwieweit zutrifft, können erst Längsschnittanalysen über einen längeren Zeitraum von fünf und mehr Jahren zeigen (idealerweise im Panelansatz wie auch bei den beiden KaWuM-Surveys umgesetzt). Es gibt bereits ein methodisches Konzept und inhaltliche

möchten langfristig im Wissenschaftsmanagement bleiben, was ebenfalls als ein Hinweis gedeutet werden kann, dass sich ein großer Teil der Befragten dort wohlfühlt und mit der Gesamtsituation zufrieden ist oder keine bessere berufliche Perspektiven sieht, wie beispielsweise diese:r Befragte:r:

„Meine aktuelle Position ist gut. Ich wäre zufrieden, wenn ich auch in der Zukunft eine vergleichbare hätte.“ (ME20_01: 4967)

Die Aufstiegschancen an der eigenen Institution schätzt – wie bereits weiter vorn thematisiert – nur ein kleiner Teil der Befragten als gut ein, bzw. es gehen 75% der befristet Beschäftigten und 61% der unbefristet Beschäftigten davon aus, dass sie die Institution wechseln müssen, sollten sie innerhalb des Wissenschaftsmanagements aufsteigen wollen. Es ist davon auszugehen, dass die unbefristet Beschäftigten sich in einer leicht besseren Ausgangssituation befinden, in der sie möglicherweise innerhalb der Institution besser vernetzt sind als ihre befristet beschäftigten Kolleg:innen.

Dagegen wurden die befristet Beschäftigten separat gefragt, wie sie ihre Weiterbeschäftigung einschätzen. Auch in den offenen Kommentaren haben sich Befragte gewünscht, weiterbeschäftigt zu werden:

„Anschlussbeschäftigung nach Projektende“ (ME20_01: 6056)

„Möglichkeit der Aufnahme weiterer verwandter Tätigkeiten in ähnlichen Tätigkeitsfeldern an der gleichen Institution im Anschluss an den befristeten Vertrag (auch auf derselben Ebene/Gehaltsstufe) – ich lege hier ‚Aufstieg‘ also etwas weiter aus“ (ME20_01: 6737)

Dabei schätzt nur zwischen einem Viertel und einem Drittel der befristet Beschäftigten, dass sie einen unbefristeten Vertrag an der Institution erhalten werden, an der sie beschäftigt sind, oder noch während der nächsten 10-15 Jahren dort beschäftigt sein können.

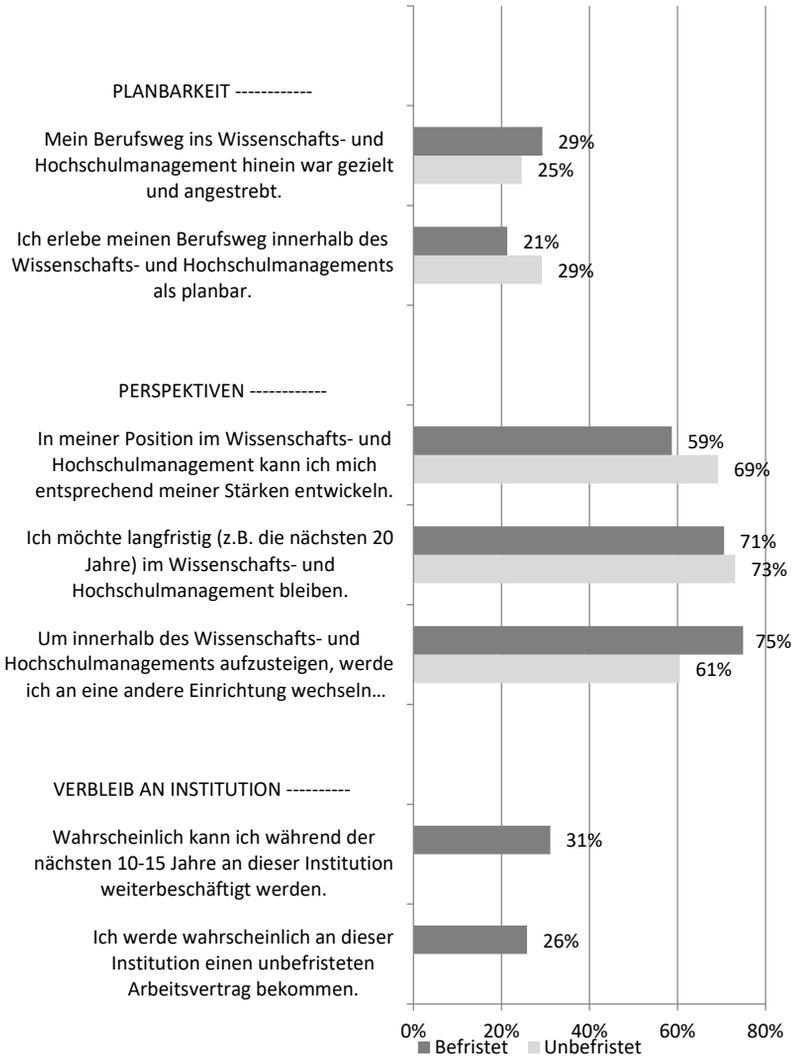


Abbildung 6.6: Erleben des Berufswegs nach Vertragsart. KaWuM-Survey 2-AC26: Wie erleben Sie Ihren Berufsweg im Wissenschafts- und Hochschulmanagement? N (alle) = 1078-1204; N (befristet Beschäftigte) = 222-224

Wenn dagegen gefragt wird, wie hoch die Wissenschaftsmanager:innen die Wahrscheinlichkeit einschätzen, einen Anschlussvertrag zu bekommen – unabhängig

von der aktuellen Institution – geben dies fast zwei Drittel (64%) als (sehr) wahrscheinlich und immerhin 17% als (sehr) unwahrscheinlich ein (vgl. Abbildung 6.7).

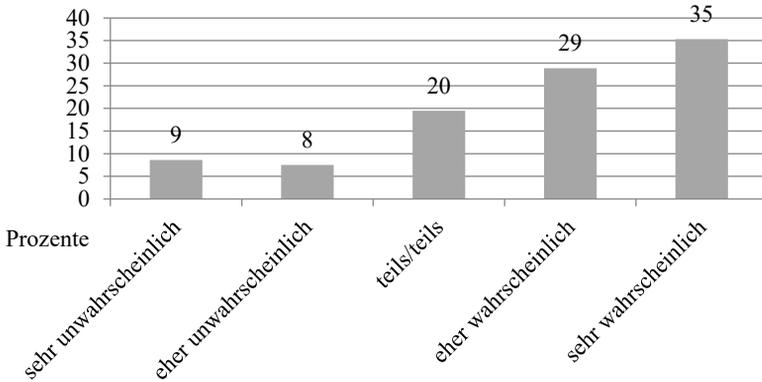


Abbildung 6.7: Befristet Beschäftigte: Wahrscheinlichkeit, einen Anschlussvertrag zu bekommen (Prozent). KaWuM-Survey 2- AB26: Wie hoch schätzen Sie die Wahrscheinlichkeit ein, einen Anschlussvertrag zu bekommen? Nur befristet Beschäftigte; N=266

Eine befragte Person wünscht sich dabei, dass ein Angebot zur Weiterbeschäftigung vom Arbeitgeber ausgeht und als eine Art Anerkennung guter Arbeitsleistung gegeben wird:

„Aufstiegsmöglichkeiten sind mir persönlich nicht so wichtig. Wichtiger wäre eine sichere Anschlussbeschäftigung. Also Aufstieg im Sinne von: Die Leistung war so gut, dass der Arbeitgeber mir von sich aus eine Anschlussbeschäftigung anbietet. [...]“ (ME20_01: 4649)

In einem anderen Fall wird deutlich, dass die Befristungssituation manchmal nicht in eine unbefristete Position oder in eine adäquate Weiterbeschäftigung führt, v.a. wenn man nicht die Möglichkeiten hat, mobil zu sein.

„Ich kann nicht weiter befristet auf einer E13-Stelle beschäftigt werden (aufgrund der arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen). Dafür müsste ich die Hochschule oder gar das Bundesland wechseln, das ist mir aus familiären Gründen nicht möglich. Unbefristete Stellen im Bereich Wissenschaftsmanagement/Koordination sind an meiner Hochschule so gut wie gar nicht vorhanden. Deswegen bin ich im Moment auf einer E8 Sekretariatsstelle ‚geparkt‘, wo ich Aufstiegsmöglichkeiten nicht sehe.“ (ME20_01: 5550)

Infokasten:

Die meisten Befragten erleben ihren Berufsweg als wenig planbar, unabhängig von ihrem Arbeitsvertrag.

Befristung wird v.a. hinsichtlich des Privatlebens als eine Einschränkung empfunden. Befristete Positionen werden jedoch auch innerhalb der Organisation gegenüber unbefristeten Positionen als nachteilhaft wahrgenommen.

Die meisten der befristet Beschäftigten schätzen ihre langfristigen Anstellungsperspektiven als unsicher ein und wünschen sich mehr Planungssicherheit.



6.4 Gehalt und finanzielle Nachteile

Die offenen Kommentare über Gehalt bestehen meist aus dem Wunsch nach einem höheren Gehalt, z.B. „E15 unbefristet.“ (ME20_01: 5214) Einige Anmerkungen sind jedoch auch dahingehend konkreter, dass mehr Gehalt gezahlt werden sollte für Führungspositionen, bei Drittmittelerwerbungen, Projektleitung oder bei besonderen Leistungen. Auch wird die starre Gehaltsstruktur kritisiert, z.B.

„ein weniger starres System als der TVÖD mit festgelegten Stellenplänen“ (ME20_01: 5993)

„Finanziell habe ich mit EG13 die Endstufe erreicht und es gibt keine andere Stellenhülle, um mir mehr zu zahlen.“ (ME20_01: 5483)

Das Gehalt setzt sich zusammen erstens aus der Entgeltgruppe, der man zugeordnet ist und zweitens aus der (Erfahrungs-)Stufenzuordnung. Die Eingruppierung in die Entgeltgruppe ist meist bei der Stellenausschreibung schon festgelegt und hängt v.a. von der Position und der Qualifikation sowie der Institutionsart ab. Die Stufenzuordnung ist eine Feinabstufung innerhalb der Entgeltgruppe und hängt v.a. von der einschlägigen Arbeitserfahrung der Kandidatin oder des Kandidaten ab und kann als Anerkennung von Berufserfahrung bei der tariflichen Einstufung gesehen werden.

Mit einem Hochschulabschluss, wie z.B. Diplom, Master, Magister etc., qualifiziert man sich für die Entgeltgruppe 13, während die Entgeltgruppe 14 meist eine Leitungsposition voraussetzt (wobei nicht jede Leitungsposition mit E14 vergütet wird). Im Survey wurde gefragt, welche Entgeltgruppe die Befragten erhalten (vgl. Tabelle 6.2). Fast die Hälfte der Befragten befindet sich in der Entgeltgruppe E13, weitere 31% in E14 und darüber. Nur 11% liegen bei E12 oder darunter. Ein Zehntel lässt sich nicht dem Tarifsystem zuordnen, die deshalb von der Analyse ausgeschlossen sind. Ebenso wird deutlich, dass Befragte mit einer Promotion deutlich bessere Chancen auf die oberen Gehaltsgruppen haben als Befragte ohne Promotion

und dass ein unbefristeter Arbeitsvertrag und eine Leitungsposition ebenfalls deutlich häufiger mit hohen Gehaltsgruppen assoziiert ist als es bei den jeweiligen Vergleichsgruppen der Fall ist.

	alle	Vertrag		Promotion		Leitung	
		Befristet	Unbefristet	Ohne	Mit	Ohne	Mit
E10, E11, E12	11%	12%	13%	23%	2%	16%	6%
E13	48%	74%	44%	52%	55%	67%	28%
E14, E15, Ü15	31%	14%	43%	24%	43%	18%	66%

Tabelle 6.2: Gehalt nach Vertrag, Promotion und Position. KaWuM-Survey 1: AB29: Welcher Entgeltgruppe (TVöD, TVL), Vergütungsgruppe (BAT) oder Beamtenbesoldungsgruppe sind Sie zugeordnet bzw. was erhalten Sie als Entgelt? N=1179 (Diejenigen, die nicht im Tarifsystem sind, wurden aus der Berechnung ausgeschlossen)

Das Tarifsystem des öffentlichen Dienstes ist auf Karriereverläufe ausgelegt, die kontinuierlich in derselben Organisation, im selben Arbeitsbereich und der gleichen Position bleiben: In einem solchen Fall steigt das Gehalt automatisch entlang der Erfahrungsstufen bis zur höchsten Erfahrungsstufe. Die Zuordnung zur Erfahrungsstufe ist in Abhängigkeit der Stufenlaufzeit geregelt.

In Stufe 1 beträgt die Stufenlaufzeit: 1 Jahr, in Stufe 2: 2 Jahre, in Stufe 3: 3 Jahre usw., bis man automatisch in die nächsthöhere Stufe eingruppiert wird. Stufe 6 kann frühestens nach 15 Jahren Erfahrung erreicht werden. Stufe 6 ist die höchste Stufe, ab der in der jeweiligen Tarifstufe keine Gehaltssteigerung mehr möglich ist. Bei dem allgemeinen Tarif E13 liegt ein monatliches Bruttogehalt z.B. in Stufe 1 bei 4.074€ und steigt bis 5.873€ in Stufe 6⁴⁷, d.h. der Unterschied ist beträchtlich. Anzumerken ist, dass sich die jeweilige Gehaltshöhe nach Bundesland, Sektor, familiärer Situation etc. z.T. unterscheidet, das System des Stufenanstiegs bleibt dabei jedoch gleich.

Allerdings wird die Anhebung der Erfahrungsstufe nicht immer in dieser Weise durchgeführt. Tarifliche Nachteile können z.B. nach einem Wechsel des Berufssektors, des Bundeslandes, zwischen Hochschulen oder auch innerhalb der Hochschule entstehen. Dies passiert, indem beispielsweise die Tarifgruppe, die Erfahrungsstufe, die Stufenlaufzeit oder die Berufserfahrung bei einem Stellenwechsel oder von einem Wechsel von einem anderen Bereich (z.B. der Wissenschaft) ins Wissenschaftsmanagement nicht anerkannt werden. In nachfolgendem Kommentar erfährt eine befragte Person beispielsweise einen finanziellen Nachteil als Folge

⁴⁷ <https://www.bund-verlag.de/personalrat/tvoed/basiswissen/stufenzuordnung> (27.10.2022)

<https://oeffentlicher-dienst.info/c/t/rechner/tv-l/allg?id=tv->

l&g=E_13&s=1&zv=keine&z=100&zulage=&stkl=1&r=&zkf=&kk=15.5%25 (27.10.2022)

von innerinstitutionellen Umstrukturierungen, von denen v.a. befristet Beschäftigte betroffen sind, da sie mehr Vertrags- bzw. Stellenwechsel durchlaufen. Es wird hierbei auch eine Politik, Einsparungen am Gehalt der Angestellten vorzunehmen, angesprochen:

„Durch Umstrukturierung ist meine Stelle mit einer niedrigeren Dotierung neu ausgeschrieben worden, obwohl die Aufgaben umfangreicher und verantwortungsvoller wurden. Meine HS versucht in vielen Bereichen, die möglichst niedrige Einstufung vorzunehmen. [...]“ (ME20_01: 5801)

Im Fragebogen geben ca. 20% der Befragten an, dass sie nie einen solchen Wechsel vollzogen haben. Daher können ihnen keine finanziellen Nachteile entstanden sein. Hier wurden daher diejenigen 80% aller Befragten ausgewertet, die schon einen Wechsel vollzogen haben und somit möglicherweise einen Nachteil erlebt haben können: Von ihnen geben insgesamt 51% an, dass sie keine tariflichen Nachteile hatten und 49%, dass sie einen solchen Nachteil hatten.⁴⁸ Als Grund für einen tariflichen Nachteil werden am häufigsten ein Wechsel des Bundeslandes und ein Wechsel der Hochschule genannt (vgl. Abbildung 6.8).

Außerdem geben 3% an, dass sie nicht wissen, ob ihnen ein finanzieller Nachteil entstanden ist. Fast 12% wählen mehrere Antwortalternativen aus. Dies kann auf mehrere Wechsel hindeuten, oder dass sich bei einem einzigen Wechsel mehrere Gründe überschneiden.

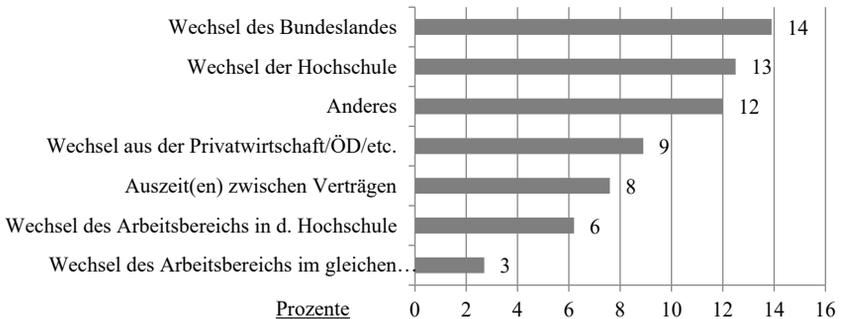


Abbildung 6.8: Gründe für finanzielle Nachteile bei Gehalt (Prozent) KaWuM-Survey 1- AB31: Sind Ihnen durch einen Wechsel des Bundeslandes, der Organisation, des Arbeitsbereichs oder durch Auszeiten etc. finanzielle Nachteile entstanden?

⁴⁸ Von allen Befragten geben 38% an, dass sie einen finanziellen Nachteil hatten.

(Z.B. eine Nicht-Anerkennung Ihrer Tarif- oder Erfahrungsstufe oder Ihrer Stufenlaufzeiten.); Ja, aufgrund... Mehrfachnennungen möglich; N=1061; nur diejenigen, die einen Wechsel vollzogen haben

Es wurde gefragt, wodurch sich der finanzielle Nachteil geäußert hat. Über die Hälfte gibt an, dass es sich um die Rückstufung ihrer Erfahrungsstufe gehandelt hat. Das kam insbesondere dadurch zustande, dass die Relevanz bzw. die Einschlägigkeit der vorherigen Tätigkeiten im Verhältnis zur aktuellen Tätigkeit durch den (neuen) Arbeitgeber nicht anerkannt wurde. Insgesamt ein Drittel der Befragten mit einem finanziellen Nachteil gibt an, dass bei ihnen deshalb die Stufenlaufzeit nicht anerkannt wurde. Mehr als ein weiteres Viertel gibt andere Gründe an.

Rückstufung der Erfahrungsstufe	55%
Davon: Nicht-Anerkennung der Relevanz vorheriger Tätigkeiten	78%
Davon: Stufenfestsetzung	28%
Nicht-Anerkennung der Stufenlaufzeit	32%
Wechsel von BAT zu TVL bei einem Vertragswechsel	11%
Anderes, und zwar:	28%
Gesamt (Anzahl Nachteile gehabt)	N=440

Tabelle 6.3: Art des finanziellen Nachteils. KaWuM-Survey 1 AB86: Wie hat sich der finanzielle Nachteil geäußert? (Mehrfachnennungen möglich) Gesamt=Antworten unter denjenigen, die angeben, dass sie einen tariflichen Nachteil hatten

Eine andere Auswirkung des Tarifsystems zeigt sich bei der nachfolgenden Person, die die höchste Gehaltsgruppe erreicht hat. Die hohe Eingruppierung erschwert eine berufliche Weiterentwicklung, da ihr durch einen Positionswechsel finanzielle Nachteile entstehen würden. Auch für die Organisation stellt es einen Nachteil dar, wenn insbesondere erfahrene Mitarbeitende sich nicht weiterentwickeln können. Zwar kann dieser Fall als „Leiden auf hohem Niveau“ gesehen werden, doch verdeutlicht er nochmal aus einer anderen Perspektive die Nachteile des starren Tarifsystems, wenn nicht auch die bestehende Möglichkeit von Leistungszulagen genutzt werden kann:

„Ich bin an der oberen Gehaltsgruppe angelangt durch Überleitung aus dem BAT. Zudem habe ich einen festen Vertrag. Eigentlich würde ich sehr gerne den Aufgabenbereich wechseln. Am liebsten innerhalb der Hochschule oder ggf. an andere Hochschulen in der Region. Allerdings werden interessante Stellen in der Regel befristet ausgeschrieben. Zudem nie in meiner aktuellen Eingruppierung. Meine Lebenssituation und mein Alter lassen diesbezüglich keine Abstriche zu. Personalentwicklung also Fehlanzeige.“ (ME20_01: 6123

**Infokasten:**

Höhere Gehälter erhalten Wissenschaftsmanager:innen häufiger auf unbefristeten Positionen, auf Leitungspositionen und mit Promotion.

Einer Position im Wissenschaftsmanagement geht typischerweise ein hohes Maß an Mobilität zwischen Bereichen und Institutionen voraus, die jedoch in ca. der Hälfte der Fälle zu tariflichen Nachteilen führen. Das Tarifsystem ist nicht gut darauf ausgelegt, diese Wechsel anzuerkennen.

6.5 Zusammenfassung: Erfolgsfaktoren und Hindernisse

Die Ergebnisse zeigen, dass die Befragten beruflichen Aufstieg nicht nur mit hierarchisch höheren Positionen, sondern vor allem auch mit dem Erreichen einer Dauerposition, einem höheren Gehalt, einer Zunahme an Verantwortung oder einer Ausweitung an Aufgaben verbinden. Damit provoziert die Frage nach dem Aufstieg offenbar eher unspezifische Faktoren, die sich allgemein mit beruflichem Erfolg beschreiben lassen. Dabei zeigt sich, dass die Arbeitsplatzsicherheit für viele wichtiger ist als ein hohes Gehalt oder gute Aufstiegsmöglichkeiten – aus einigen Kommentaren geht hervor, dass sie Arbeitsplatzsicherheit gegen die beiden anderen Aspekte eintauschen würden. Zwar ist der Teil der Wissenschaftsmanager:innen, die befristet beschäftigt sind, mit knapp einem Drittel zumindest im Vergleich zur Wissenschaft (vgl. Konsortium BuWiN 2021) relativ klein. Bei ihnen handelt es sich jedoch nicht überwiegend um junge Berufseinsteiger:innen, einige bleiben auch bis in späte Lebensjahrzehnte hinein befristet beschäftigt. Die Mehrheit der befristet Beschäftigten hält es für wahrscheinlich, eine Weiteranstellung an ihrer Institution zu bekommen, doch nur wenige von ihnen rechnen mit einer Dauerstelle. Insgesamt stellt die Befristungssituation v.a. für den Aufbau des (familiären) Privatlebens ein Problem dar. Zugleich berichtet ein Teil von einem persönlichen Belastungsgefühl und psychischem Stress, der durch die unsichere Arbeitssituation entsteht. Doch auch am Arbeitsplatz erleben befristet Beschäftigte Nachteile. Ein Drittel berichtet, dass ihr Arbeitspensum höher ist als das unbefristet Beschäftigter und dass sie einen Rückgang der Arbeitsmotivation erleben. Etwas weniger geben an, dass die Befristungssituation die langfristige Vertrauensbildung verhindert und sie weniger Mitspracherecht beim Arbeitgeber haben.

Einzelne drücken bei der Frage, welchen Aufstieg sie sich wünschen, auch aus, dass sie sich v.a. die Weiterbildung und die Entwicklung ihrer Fähigkeiten sowie eine Verbreiterung oder auch Fokussierung ihres Arbeitsbereiches wünschen, unabhängig von einem formalen hierarchischen Aufstieg oder einer höheren Gehaltsgruppe. Daran anschließend weisen auch mehrere Äußerungen der Befragten darauf hin, dass die Personalentwicklung im Wissenschaftsmanagement gegenüber der Personalentwicklung in der Wissenschaft noch stärker als Stiefkind behandelt wird, in ihrem Schatten steht und nicht hinreichend gefördert wird.

Ungefähr die Hälfte der Befragten ist in der Gehaltsgruppe TVL 13 und fast ein Drittel in höheren Gehaltsstufen eingruppiert. Ein Zehntel liegt unterhalb von

TVL 13 und ein weiteres Zehntel ist nicht im Tarifsystem. Die Wissenschaftsmanager:innen weisen typischerweise eine hohe vorausgegangene Mobilität auf (vgl. Kapitel 4 in diesem Band). Sie kommen häufig aus der Wissenschaft oder haben weitere, meist mehrere, berufliche Stationen (innerhalb oder außerhalb des öffentlichen Dienstes) mit teilweise wechselnden Tätigkeitsbereichen durchlaufen, bis sie die Position erreichen. An diese Wechsel zwischen Bundesländern, Institutionen oder auch zwischen den Bereichen innerhalb der Institution ist das starre Tarifsystem jedoch nicht gut angepasst. Somit sind Wissenschaftsmanager:innen – im Vergleich zu Wissenschaftler:innen – häufig von finanziellen Nachteilen in Form einer niedrigeren Eingruppierung in die Tarifgruppe oder die Stufenzuordnung betroffen. Dabei liegt das Anerkennen von Laufzeiten oder Berufserfahrungen, die für die Tätigkeit relevant sind, im Ermessen der Hochschulen und wird bei ca. der Hälfte der mobilen Wissenschaftsmanager:innen nicht gewährt (vgl. Krempkow 2022).

Um die Karrierewege gegenüber der Wissenschaft und anderen Bereichen noch attraktiver zu gestalten, lassen sich mehrere Ansatzpunkte identifizieren. Als Kompensation für fehlende Aufstiegsmöglichkeiten können in allen hier diskutierten Bereichen Verbesserungen stattfinden. Insbesondere würde die weitere Entfristung von Stellen das Feld noch attraktiver machen. Diese sollten einhergehen mit regelmäßigen Weiterbildungsangeboten, transparenter Karriereplanung und Verantwortungübernahme. Karrierewege im Wissenschaftsmanagement sollten sich nicht als ein Flickenteppich darstellen, der durch die Zufälligkeit von kurzfristigen Drittmittelzusagen entsteht. Hinsichtlich des Gehalts lassen sich nach Janson/Ziegele (2022, S. 22) Forderungen an die Hochschulpolitik ableiten: „Das öffentliche Tarifsystem sollte ermöglichen, ein berufliches Fortkommen im Wissenschaftsmanagement oder eine umfassende Weiterbildung mit positiver Einkommensentwicklung zu belohnen. Dafür braucht es mehr Flexibilität, z.B. indem bei einem Wechsel in eine höhere Entgeltgruppe eine Einkommensreduktion durch die Erfahrungsstufen vermieden wird. [...] In einem schon häufig geforderten eigenen Wissenschafts-Tarifvertrag könnten z.B. die unterschiedlichen Positionen an einer Hochschule spezifischer adressiert werden.“

Literaturverzeichnis

- Banscherus, U./Baumgärtner, A./Golubchikova, O./Böhm, U. (2017): Wandel der Arbeit in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen. Hochschulreformen und Verwaltungsmodernisierung aus Sicht der Beschäftigten. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Grotheer, M. (2009): Studienqualität, berufliche Einstiege und Berufserfolg von Hochschulabsolventinnen und Hochschulabsolventen. In: HIS (Hg.): Perspektive Studienqualität. Hannover, S. 244-262.
- Janson, K./Ziegele, F. (2022): Ergebniszusammenfassung des Transferworkshops „Hochschulpolitik“. Bremen & Osnabrück: 3. KaWuM Lessons Learnt Paper (Online).

- Janson, K./Ziegele, F. (2021): Personalentwicklung im Wissenschafts- und Hochschulmanagement. Bremen & Osnabrück: 2. KaWuM Lessons Learnt Paper (Online).
- Konsortium BuWiN (2021): Bundesbericht wissenschaftlicher Nachwuchs. Statistische Daten und Forschungsbefunde zu Promovierenden und Promovierten in Deutschland. Bielefeld: Wbv.
- Krempkow, R. (2022): Keine Einzelfälle. Gastkommentar im ZEIT WISSEN³-Newsletter vom 10.01.2022 (Online).
- Krempkow, R. (2014): Nachwuchsforschende mit Kind als Herausforderung der Wissenschaft in Deutschland. *Die Hochschule* 2, S. 131-143.
- Krempkow, R./Pastohr, M. (2006): Was macht Hochschulabsolventen erfolgreich? *Zeitschrift für Evaluation* 5(1), S. 7-38.
- Krempkow, R./Sembritzki, T. (2019): Die Vereinbarkeit von Wissenschaft und Familie aus Sicht von Hochschulen und Nachwuchsforschenden in Deutschland – Was kann noch getan werden? *Handbuch Qualität in Studium, Lehre und Forschung (HQSL)*, C 2.19, 70, S. 1-22.
- McAlpine, L./Amundsen, C./Turner, G. (2014): Identity-trajectory: Reframing early career academic experience. *British Educational Research Journal* 40(6), S. 952-969.
- Metz-Göckel, S./Schürmann, R./Heusgen, K./Selent, P. (2016): Faszination Wissenschaft und passagere Beschäftigung. Eine Untersuchung zum Drop-Out aus der Universität. Opladen: Verlag Barbara Budrich.
- Müller, M./Grewe, O. (2020): *Wissenschaftsmanagement als Beruf. Strategien für den Einstieg*. Frankfurt: Campus.
- Trennt, F./Euler, T. (2019): Monetäre Erträge einer Promotion: Lohnunterschiede zwischen Promovierten und Nichtpromovierten in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst. *KZfSS – Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 71(2), S. 275-308.