

Janson, Kerstin; Rathke, Julia

Weiterbildung im Wissenschaftsmanagement: Was muss man wissen, über das Wissen?

Krempkow, René; Harris-Huemmert, Susan; Janson, Kerstin; Höhle, Ester; Rathke, Julia; Hölscher, Michael: Berufsfeld Wissenschaftsmanagement. Bielefeld : UVW UniversitätsVerlagWebler 2023, S. 121-147. - (Angewandte Wissenschaften und Künste; 2)



Quellenangabe/ Reference:

Janson, Kerstin; Rathke, Julia: Weiterbildung im Wissenschaftsmanagement: Was muss man wissen, über das Wissen? - In: Krempkow, René; Harris-Huemmert, Susan; Janson, Kerstin; Höhle, Ester; Rathke, Julia; Hölscher, Michael: Berufsfeld Wissenschaftsmanagement. Bielefeld : UVW UniversitätsVerlagWebler 2023, S. 121-147 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-307447 - DOI: 10.25656/01:30744; 10.53183/97839460173017

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-307447>

<https://doi.org/10.25656/01:30744>

Nutzungsbedingungen

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

Terms of use

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

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



Kontakt / Contact:

peDOCS
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

7. Weiterbildung im Wissenschaftsmanagement: Was muss man wissen, über das Wissen?

Kerstin Janson & Julia Rathke

Weiterbildung hat in einem heterogenen, interdisziplinären Tätigkeitsfeld wie dem Wissenschaftsmanagement eine hohe Bedeutung. In diesem Kapitel soll es darum gehen, wie sich das Wissenschafts- und Hochschulmanagement in Deutschland für seine Tätigkeiten qualifiziert und weiterbildet. Die zentralen Fragen dabei sind: Was kennzeichnet das Weiterbildungsverhalten im Wissenschafts- und Hochschulmanagement? Welche Bedarfe gibt es hierfür bei den Wissenschaftsmanager:innen? Wie werden die vorhandenen Angebote angenommen und bewertet? Und schließlich: Welche Rolle spielen die Weiterbildungsstudiengänge, die von einigen Hochschulen in Deutschland weiterbildend und berufsbegleitend angeboten werden? Haben sie einen Einfluss auf die Karriere und den weiteren beruflichen Erfolg?⁴⁹

7.1 Wissenschaftsmanager:innen sind weiterbildungsaffin!

Die disziplinäre Herkunftsvielfalt im Wissenschaftsmanagement macht Weiterbildung zu einem wichtigen Aspekt der Professionalisierung des Feldes. Professionalisierung beinhaltet u.a. ein gemeinsames Verständnis von gemeinschaftlich ausgehandelten Handlungs- und Leistungsroutinen sowie Qualitätsstandards, die durch Aus- und Weiterbildungen stabilisiert werden (Fedrowitz et al. 2014). So sprechen auch die Befragten in KaWuM-Survey 1 Weiterbildungen im Allgemeinen eine hohe Bedeutung zu: über 90% der Befragten sehen Weiterbildung als (sehr) wichtig an – sowohl für die persönliche und berufliche Entwicklung (93%) als auch im Speziellen für das Wissenschafts- und Hochschulmanagement (91%). Ein weiteres Ergebnis des KaWuM-Survey ist dann auch die grundsätzlich hohe Weiterbildungsaffinität der im Wissenschaftsmanagement Tätigen, denn 97% haben in den letzten 12 Monaten eine Form der Weiterbildung absolviert. Dies ist deutlich höher als der Schnitt der erwerbstätigen Bevölkerung (54% - Adult Education Survey/AES) und auch höher als Akademiker:innen im Durchschnitt: 71% (Ehlert 2021). Betrachtet man die Dauer der Weiterbildungen, relativiert sich dieser Eindruck etwas: Die Befragten im KaWuM-Survey wandten im Durchschnitt in den letzten 12 Monaten 8 Tage für Weiterbildung auf. Im Schnitt der erwerbstätigen Bevölkerung in Deutschland war es knapp eine Arbeitswoche, bei Personen mit höherer Bildung aber etwa

⁴⁹ Dieser Artikel basiert auf den vorhergehenden Publikationen Janson et al. (2021), Höhle/Janson. (2021) und greift auf Teile von Manuskripten für den zweiten Band der KaWuM-Ergebnisse vor, in welchem die quantitativen Ergebnisse ausführlicher und in die Tiefe gehend vorgestellt werden.

1,5 Wochen (Bilger et al. 2017). Doch welche Weiterbildungsarten nutzen Wissenschaftsmanager:innen in Deutschland genau?

Faktencheck:

Wissenschaftsmanager:innen nehmen überdurchschnittlich häufig an Weiterbildungen teil. Die Dauer der Weiterbildung ist hingegen wieder durchschnittlich.

Die Bedeutung von Weiterbildungen im Wissenschaftsmanagement wird von der überwiegenden Mehrheit (90%) als sehr wichtig eingeschätzt.



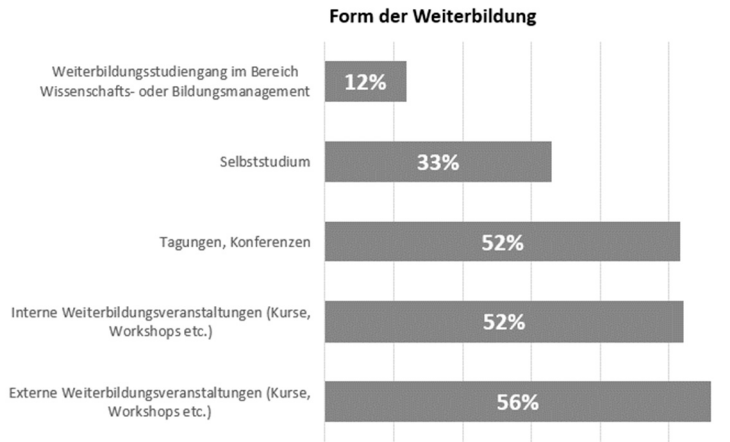
7.2 Welche Art von Weiterbildung ist für das Wissenschaftsmanagement interessant?

Es gibt ein weites Angebot von formellen Weiterbildungen im Wissenschaftsmanagement. Große Hochschulen haben häufig ein eigenes internes Weiterbildungsangebot für ihre Beschäftigten. Manche von ihnen bieten auch gezielt Zertifikate für das Wissenschaftsmanagement an, wie z.B. das Center for LifeLongLearning der TUM München oder das Postdoc Career and Mentoring Office der Universität Gießen. Kleinere Hochschulen können ein derartig differenziertes Weiterbildungsangebot häufig nicht bieten. Sie – genauso wie Angehörige größerer Hochschulen mit einem spezifischen Weiterbildungswunsch – können die Angebote externer Anbieter in Anspruch nehmen. Das Bekannteste ist sicherlich das Zentrum für Wissenschaftsmanagement (ZWM) in Speyer; aber auch das Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) oder die Universität Münster oder das Netzwerk Wissenschaftsmanagement selbst bieten Kurse zu Themen des Wissenschaftsmanagements an. Des Weiteren gibt es bei den Anbietern der Weiterbildungsstudiengänge im Wissenschaftsmanagement häufig die Möglichkeit, die Module einzeln zu belegen und ein Mikrozertifikat zu erhalten – mehr zu den Weiterbildungsstudiengängen – siehe Abschnitt 5.

Im Gegensatz zu formellen Weiterbildungen sind informelle Weiterbildungen weniger strukturiert auf das Lehr-/Lernangebot ausgerichtet (Infokasten – formelle/informelle Weiterbildung). Zu den informellen Weiterbildungen zählen der Besuch von Tagungen und Konferenzen, das Selbststudium sowie im gewissen Maße das Learning on the job.

Weiterbildungsformate und -themen im Wissenschaftsmanagement

Informelle Weiterbildung und formelle Weiterbildungen werden von Wissenschaftsmanager:innen gleichermaßen in Anspruch genommen. Am häufigsten genannt wurden von den Befragten im KaWuM-Survey 1 interne und externe Weiterbildungsangebote sowie der Besuch von Tagungen und Konferenzen. Selbststudium sowie die Teilnahme an Weiterbildungsstudiengängen im Bereich Wissenschaftsmanagement wurden nur von einem geringen Anteil genannt.



WB05: Welche der folgenden Weiterbildungsmöglichkeiten haben Sie während der letzten 12 Monate genutzt?
N=1113

Abbildung 7.1: Wahrgenommene Form der Weiterbildung. Quelle: KaWuM-Survey 1- WB05: Welche der folgenden Weiterbildungsmöglichkeiten haben Sie während der letzten 12 Monate genutzt? Anmerkung: N=1113.

Thematisch wurden primär Weiterbildungen zu Themen des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements, des Managements allgemein sowie Soft Skills wie Kommunikation und Persönlichkeitsentwicklung wahrgenommen (zwischen 20 und 30% der Angaben). Mit Abstand folgen Fachthemen wie IT-Skills, Recht und Aspekte der Forschungsförderung (Tab. 7.1).

In welchen Bereichen/Themen haben Sie sich in den letzten 12 Monaten gezielt weitergebildet?	in Prozent der Antworten
Wissenschafts- und Hochschulmanagement	34%
Kommunikation	22%
Persönlichkeitsentwicklung	21%
Management (allgemein)	20%
Umgang mit dem Computer, Softwarethemen, Informatik	14%
Arbeit und Organisation	14%
Rechtsthemen	13%
Forschungsförderung	12%

Tabelle 7.1: Themen der Weiterbildung (Mehrfachantworten möglich). Quelle: KaWuM-Survey 1, Frage WB18/WB53 N=1105 Befragte im KaWuM-Survey (diejenigen, die sich in den letzten 12 Monaten weitergebildet haben oder eine Weiterbildung planen)

Vernetzung und peer-to-peer Austausch spielen eine wichtige Rolle

Neben fachlichen Gründen für eine Weiterbildung wie der Wunsch nach Professionalisierung, mehr theoretischem Hintergrundwissen sowie Ausbau praxisnaher Kompetenzen (vgl. ausführlicher Janson et al. 2021) betonen die Befragten in den offenen Kommentaren und Interviews die „wichtigen und positiven Nebeneffekte“ einer Weiterbildungsveranstaltung, wie „sie muss Vernetzung ermöglichen, Vertrauensaufbau zwischen Personen, mit denen man mal wieder zusammenarbeiten möchte“ (NWM10), aber auch das gegenseitige, praxisnahe Lernen voneinander, wie eine Wissenschaftsmanagerin erläutert:

Ich finde ja solche kollegialen Austauschformate gut, weil ich ... die Umsetzung in die Praxis finde ich immer spannend, zu gucken: Wie gehen die unterschiedlichen Menschen in verschiedenen Situationen da heran, und wie machen sie das? Und wie kann ich mich da einbringen. (NWM12)

Dieser Aspekt weist daraufhin, wie wichtig Kommunikation und der institutionsübergreifende Austausch in einem noch relativ jungen Feld wie dem Wissenschaftsmanagement sind, und erklärt u.a. den Zulauf zu den existierenden Netzwerken im Feld (vgl. Kapitel 9). Auch im Transferworkshop 4, der sich mit den Studiengängen im Weiterbildungsmanagement befasste und die Studiengangsleitungen und -koordinator:innen der deutschen Weiterbildungsstudiengänge im Hochschul- und Wissenschaftsmanagement versammelte, wurde die Bedeutung des Networking von

den teilnehmenden Studiengangsleitungen und – koordinator:innen betont und eine eigene Handlungsempfehlung hierzu formuliert.⁵⁰

**Handlungsempfehlung Nr. 5 zu Studiengängen im WiMa:
Über die Wissensvermittlung hinausdenken und das Netzwerken fördern**

Die Studienorganisation muss mehr sein als nur Curriculumgestaltung, sie sollte genauso die Gestaltung des Community Building und entsprechende Services einschließen. Dazu gehört auch eine intensive Alumniarbeit. Austausch und Networking sollte ein fester Bestandteil des Curriculums sein sowie in extra-curricularen Angeboten gefördert werden. Als Beispiele für extra-curriculare, aktive Vernetzungsunterstützung wurden Kaminabende und jahrgangsübergreifende Veranstaltungen genannt. Im Curriculum kann dies durch Gruppenarbeiten und gemeinsame Bearbeitung von Praxisbeispielen oder auch in Form von Peer Mentoring oder Peer Learning geschehen. Auch online ist dieses durch Breakout-Rooms und virtuelle Gruppenarbeiten möglich.

(Auszug aus: Janson/Ziegele (2022): Studiengänge im Wissenschaftsmanagement. 4. Lessons Learnt Paper des KaWuM-Projekts).

Auf Seiten von Anbietern von Weiterbildungen im Bereich Wissenschaftsmanagement wird sowohl dem Wunsch nach Vernetzung und Austausch als auch der Weiterentwicklung von Soft Skills, v.a. Kommunikationskompetenz, im Lauf der Zeit eine immer größere Rolle zugesprochen. Dies legt eine Analyse der Weiterbildungsprogramme der Jahre 2010-2021 eines großen Weiterbildungsanbieters im Bereich Wissenschaftsmanagement nahe, die im Rahmen von KaWuM ebenfalls durchgeführt wurde. So wird bei der Analyse eines speziellen Lehrgangs⁵¹ für Wissenschaftsmanager:innen (vgl. Tab. 7.2) deutlich, dass Netzbildung 2010-2013 noch nachrangig beworben wurde, während dies ab 2014 explizit als gleichwertiges Ziel in der Beschreibung zu finden ist. Finden Soft Skills und Kommunikation anfangs noch keine Erwähnung, finden sie sich ab 2014 in der Beschreibung, ab 2015 nachgeordnet in der Bezeichnung der Module und ab 2017 sogar an erster Stelle in der Bezeichnung der Module.

⁵⁰ Das Teilprojekt TRANSFER des Projektverbundes KaWuM unter der Leitung von Dr. Kerstin Janson verfolgt genau diese Aufgabe, Handlungsempfehlungen zu formulieren: Im Rahmen von Transferworkshops wurden im Dialog mit Praktiker*innen aus den empirischen Ergebnissen der KaWuM-Befragung praktische Empfehlungen abgeleitet. Diese Empfehlungen wurden in einem „Lessons Learnt-Papier“ unterbreitet (Janson/Ziegele 2020). Basierend auf den darauffolgenden Transferworkshops zu den Themen Personalentwicklung, Hochschulpolitik und Curriculumentwicklung wurden ebenfalls Lesson Learnt Papiere veröffentlicht, die unter www.kawum-online.de/publikationen heruntergeladen werden können.

⁵¹ Lehrgänge sind aufgeteilt in mehrere Module, welche von den Teilnehmenden in einer vorgegebenen Reihenfolge und komplett zu belegen sind, um den Lehrgang im Ganzen abzuschließen. Die Module enthalten wiederum eigene zugehörige Themenblöcke und finden jeweils über mehrere Tage und getrennt voneinander statt, verhalten sich jedoch in konsekutiver Weise zueinander. Darüber hinaus ist an den Lehrgängen eine Vielzahl von Referent*innen beteiligt.

Jahr	Anzahl/Bezeichnung der Module	Beschreibung
2010-2013	Keine Bezeichnung	breite Vermittlung von praxisorientiertem wissenschaftsadäquatem Managementwissen für den Arbeitsalltag; <i>ferner</i> Netzwerkbildung
2014		
2015-2016	1. Wissenschaft und Forschung Kommunikation und Konfliktmanagement Rechtliche Rahmenbedingungen 2. Finanzen Qualitätsmanagement Medientraining Strategie 3. Personal Arbeitsrecht Projekt- und Prozessmanagement EU-Forschungsraum	grundlegendes, praxisorientiertes Managementwissen, das an den Anforderungen des Wissenschaftsbetriebs ausgerichtet ist; Professionalisierung der Methodenkompetenz im Wissenschaftsmanagement und die Aneignung von Soft Skills ; <i>ebenso wichtig</i> Netzwerkbildung
2017-2019		
2020-2021	1. Kommunikation und Wissenschaftssystem: Aktives Kennenlernen und Vernetzen 2. Veränderung und Projekte 3. Finanzen und Personal 4. Qualitätssicherung und europäischer Forschungsraum	grundlegender Überblick über die zentralen Aufgabenfelder des Wissenschaftsmanagements und seine politischen und institutionellen Rahmenbedingungen in Deutschland und im Europäischen Forschungsraum; Professionalisierung von Methodenkompetenzen und die Aneignung von Soft Skills

Tabelle 7.2: Bezeichnung der Module in einem Lehrgang für Wissenschaftsmanager:innen im Zeitverlauf. Quelle: Analyse der Weiterbildungsprogramme 2010-2021 eines großen Bildungsanbieters, eigene Darstellung.

Im Lauf der Karriere scheint die Bedeutung des Peer-to-peer Learning – das Lernen und der Austausch zwischen und mit Kolleg:innen über Wissen und Erfahrungen – zu wachsen. Nach Einschätzung langjähriger Trainer:innen im Bereich Wissenschaftsmanagement bedarf es für höhere Karrierestufen zusätzlich hochspezialisierter Angebote sowie der Möglichkeit, Kompetenzen zu vertiefen, immer wieder neu einzuüben und in unterschiedlichen Kontexten anzuwenden. Führungs- und Managementthemen schließlich würden besonders für Angehörige der Leitungsebenen häufig noch zu selten angeboten bzw. wahrgenommen.

Diese Traineraussagen unterstützten die Erkenntnisse des ersten Transferworkshops zum Thema Netzwerke (Janson/Ziegele 2020; Höhle/Janson/Ziegele 2021). Es gibt zunehmend eine Gruppe von erfahrenen Wissenschaftsmanager:innen, die Weiterbildungen und Peers auf einer fortgeschrittenen Ebene suchen. So beschreibt sich ein:e Interviewpartner:in als dem „*Netzwerk entwachsen*“ (NWM07) und „*Ich bin zu alt, also in souveränem Sinne, ich merke oft, Fragen, die ich da habe, die können die Kolleginnen und Kollegen nicht mehr beantworten,*

weil, da weiß ich oft mehr. “ Im Bezug zu Weiterbildungen kommentiert ein:e andere:r Befragte:r in der Onlinebefragung, dass er oder sie mit wachsendem Erfahrungsschatz immer „pingeliger“ bei der Auswahl von Weiterbildungsangeboten wird: „...da mir die meisten Weiterbildungen zu allgemein/oberflächlich sind. Selbststudium, kollegialer Austausch und Learning-on-the-job bringen meist mehr. Ausnahme sind Weiterbildungen zu neuen Förderprogrammen und Sprachen.“ Die Aussagen der Befragten bestätigen damit in weiten Aspekten die Aussage der rund zehn Jahre älteren Studie von Schneijderberg/Hinzmann (2013, S. 155f.). Dort heißt es, dass ein allgemeines übergreifendes Weiterbildungsangebot kaum den unterschiedlichen fachlichen Vorbildungen, den diversen Jobanforderungen und den unterschiedlichen Erfahrungswissen der Teilnehmenden gerecht werden kann. Empfohlen werden von den Autor:innen der HOPRO Studie deshalb kürzere und auf eine spezifische Problemstellung und Zielgruppe ausgerichtete Angebote sowie On-the-Job Trainings, Coaching und der Austausch in Netzwerken.

Faktencheck:

Weiterbildungsangebote für das Wissenschaftsmanagement bieten sowohl Hochschulen für ihre Beschäftigten als auch externe Anbieter an. Beliebte Weiterbildungsthemen sind: Hochschul- und Wissenschaftsmanagement, Management allgemein sowie Soft Skills wie Kommunikation und Persönlichkeitsentwicklung. Peer-to-peer Austausch und Networking sind zentrale Weiterbildungselemente der Wissensaneignung im Wissenschaftsmanagement. Im Laufe der Karriere und mit Leitungs- und Führungsverantwortung steigt der Bedarf nach spezifischer Weiterbildung.



7.3 Welchen Nutzen hat Weiterbildung – im Allgemeinen und für die Karriere?

Es scheint, dass bei Weiterbildungen zwischen inhaltlichem Nutzen – was habe ich gelernt und wie kann ich dies bei meiner aktuellen Tätigkeit nutzen? – und ihrer Wertigkeit für den eigenen Lebenslauf unterschieden wird. Oder wie es ein:e Befragte:r im KaWuM-Survey formulierte „*Der schriftliche Nachweis über die Kenntnisse hilft (Glaube an Zeugnisse).*“ Diese und die folgende Aussage lässt vermuten, dass die Bedeutung einer Weiterbildung für den Lebenslauf insbesondere für Zertifikatskurse und Studiengänge mit Abschlüssen eine Bedeutung im Bewerbungsprozess hat wie dieser Kommentar im Fragebogen verdeutlicht: „*Da in Deutschland v.a. Zertifikate zählen und der Wechsel des Direktors ansteht, war/ist eine intensive*

Fortbildung im Wissenschaftsmanagement mit Abschluss-Zertifikat von immenser Bedeutung, als Nachweis dafür, dass ich auch kann, was ich seit Jahren tue. Ein Referenz-Letter/Zeugnis zählt in Deutschland nicht so viel wie ein Zertifikat im Gegensatz zu den USA zum Beispiel.“

In den Aussagen der Interviews und in den Kommentaren wird zudem die Bedeutung der Weiterbildungen und insbesondere eines Weiterbildungsstudiengangs (vgl. Abschnitt 5) bei befristeten und häufig wechselnden Berufspositionen betont, da sie eine Möglichkeit des roten Fadens und der übergreifenden Qualifizierung im Lebenslauf bieten: Der Weiterbildungsstudiengang im Lebenslauf wird als *„Bindeglied für die ganzen befristeten Stellen bezeichnet.“* Überprüft man daraufhin, ob es in der standardisierten Befragung Unterschiede zwischen befristet und unbefristet Beschäftigten hinsichtlich der Nützlichkeit von Weiterbildung gibt, fallen diese jedoch gering aus. Die Nützlichkeit für die aktuelle Tätigkeit schätzen unbefristet Beschäftigte leicht (und signifikant) häufiger mit (sehr) gut ein als befristet Beschäftigte (86% zu 80%). Bei der Frage nach dem bisherigen Karriereweg ist der Unterschied allerdings noch geringer und nicht signifikant (67% unbefristet Beschäftigte, 70% befristet Beschäftigte).⁵²

Für den Karriereweg am bedeutsamsten wird das Learning-on-the-job bewertet. Es erhält rund 96% Zustimmung zur Relevanz für den Karriereweg der Befragten im Survey. Ähnlich heißt es auch in einem Interview: *„Learning by doing, ins kalte Wasser springen und dann los, wobei ich schon denke, manche Dinge laufen mir natürlich einfacher von der Hand, weil ich da vielleicht auch eine Affinität zu habe“ (NW26).* Mit Abstand folgen im Survey externe Weiterbildungsangebote (71%) und der Besuch von Tagungen und Konferenzen (61%). Interne Weiterbildungsangebote werden vergleichsweise kritisch bewertet. Nur 41% stimmen der Aussage im (sehr) hohen Maße zu, dass diese relevant für den Karriereweg sind. Im Kommentarfeld finden sich zu dieser Einschätzung einige interessante Aussagen. Es wird u.a. vermerkt, dass ein Nachteil bei internen Weiterbildungen die fehlende Anonymität sein kann. Es könne über Interna nicht ohne Rückschlüsse auf die betreffende Person gesprochen werden. Als ein weiterer Nachteil wird in einem Interview der Teilnehmendenkreis genannt, der unter Umständen weniger homogen ist als bei einer externen Veranstaltung: *„Hochschulinterne Angebote sind meiner Erfahrung nach leider oft mit einem realen TN-Kreis, der überhaupt nicht der eigentlich angesprochenen Zielgruppe entspricht (da sitzen dann Studenten und Doktoren im ersten Jahr in einem Kurs zum Thema Führung für Menschen mit Führungserfahrung und Personalverantwortung!)“*. Gleichzeitig werden auch die Vorteile interner Weiterbildungen erkannt: *„Bei einer internen Weiterbildung sind die*

⁵² Möglicherweise nehmen befristet Beschäftigte Weiterbildungen als besonders wichtig wahr. Dass unbefristet Beschäftigten Weiterbildungen dagegen häufiger beruflich nützlich sind, kann daran liegen, dass Weiterbildungen bei ihnen besser auf die tatsächlichen Bedarfe abgestimmt werden können und in einer dauerhaften Beschäftigung eine stabilere Netzwerkbildung möglich ist.

Rahmenbedingungen ähnlicher/bekannter, so dass andere Fragen besprochen werden können (hochschulspezifisch etc.), zugleich erfolgt hierdurch ggf. eine Vernetzung untereinander.“

Faktencheck:

Beim Impact von Weiterbildung kann zwischen inhaltlichem Lerngewinn und Relevanz für die Karriere unterschieden werden.

Learning-on-the-job wird am bedeutsamsten für die Karriere bewertet.

Interne Weiterbildungen können den Nachteil der fehlenden Anonymität und einer unspezifischen Zielgruppe haben.

Vorteile interner Weiterbildungen sind die Möglichkeit der organisationsspezifischen Anpassung von Weiterbildungsinhalten sowie die Förderung der internen Vernetzung.



7.4 Kosten der Weiterbildung – wer zahlt das eigentlich an der Hochschule?

„Ich habe tatsächlich alle diese Weiterbildungsmöglichkeiten, die ich bisher in Anspruch genommen habe, von meinen Arbeitgebern finanziert bekommen. Also ich habe glaube nicht einen einzigen privaten Euro investieren müssen, außer das drum herum vielleicht mal, die Reisen dahin oder so, aber selbst das glaube ich nicht. Nein, ich bin da wirklich unterstützt worden“ (NWM08).

Mit Ausnahme von internen Weiterbildungen an der eigenen Institution sind Weiterbildungen in der Regel kostenpflichtig. In manchen Fällen gibt es hierfür ein Weiterbildungsbudget beim Arbeitgeber oder entsprechende Personalentwicklungsabsprachen, in anderen Fällen muss mit dem Arbeitgeber eine Übernahme verhandelt werden oder die Kosten selbst getragen werden. Die Übernahme von Kosten durch den Arbeitgeber ist in der Regel üblich, wenn diese von der (Abteilungs-) Leitung als Teil der Tätigkeit erwartet wurde und seltener, sofern der Wunsch zur Weiterbildung vom Arbeitnehmenden ausging.

Gefragt danach, von wem die Initiative zur Weiterbildung ausging, wird die Eigeninitiative mit durchschnittlich 90% der KaWuM-Survey-Befragten mit großem Abstand am häufigsten genannt. Nur 29% nennen die Initiative durch Arbeit-

geber:in und nur 25% sagen, dass die Initiative zur Weiterbildung von ihren Kolleg:innen ausging.⁵³ Diese Aussagen zum hohen Anteil der Eigeninitiative bestätigen die im Kapitel 8 dargestellten Befunde zur Personalentwicklung im Wissensmanagement: Gezielte Personalentwicklung findet in der Regel nicht statt.

Positiv zu vermerken ist: Die Befragten erfahren in der Regel Unterstützung bei ihren Weiterbildungsaktivitäten sowohl in zeitlicher als auch finanzieller Hinsicht – trotz vereinzelten gegenteiligen Aussagen in den offenen Kommentaren des KaWuM-Survey sowie in KaWuM-Interviews; und dies trotz der o.g. überwiegend auf Eigeninitiative beruhenden Weiterbildung. So wurde bei 67% der Befragten die für die Weiterbildung aufgebrauchte Zeit vollständig als Teil der Arbeitszeit anerkannt. Rechnet man diejenigen dazu, bei denen dies nur zu einem (größeren) Teil geschah, erhöht sich der Anteil auf gut 87%.⁵⁴ Der Anteil, der zumindest zu einem Teil Bildungsurlaub nehmen musste oder die Weiterbildung in der Freizeit absolvierte, ist dagegen mit 6% gering und eher die Ausnahme.

In der Regel unterstützen die Arbeitgeber:innen die Beschäftigten auch finanziell durch die Übernahme von Weiterbildungskosten. 67% bestätigen dies für ihre:n aktuellen Arbeitgeber:in. (Abb. 7.2). Bei höheren Kosten, z.B. bei der Übernahme der Kosten für einen Weiterbildungsstudiengang, wird in KaWuM-Interviews teilweise von vertraglichen Bleiberegulungen berichtet und entsprechenden Rückzahlungsverpflichtungen, sofern diese nicht eingehalten werden. Diese Regelungen wurden als fair und verständlich bewertet.

⁵³ In der erwerbstätigen Bevölkerung in Deutschland insgesamt ging die Initiative zu einem deutlich kleineren Teil von den Beschäftigten selbst aus (Bilger et al. 2017, S. 68).

⁵⁴ Allerdings berichtet z.B. Webler (2021) über einen Konflikt mit einem Kanzler einer Universität, der den Mitarbeiter*innen die Unterstützung von Weiterbildung nicht ermöglichte. Das Kanzler-Argument war, dass die Mitarbeiter*innen befristet beschäftigt sind, ihre Karriere an einer anderen Institution weiterführen würden und sich daher die Investition nicht auszahlen würde. Zwar ist dies nur ein Beispiel, bei dem diese Argumentation eher zufällig nach außen drang. Doch ist vorstellbar, dass dies keineswegs ein Einzelfall ist, und zumindest an einzelnen Standorten insbes. befristet Beschäftigte systematisch benachteiligt werden und sich besonders häufig unter denjenigen 13% oder 33% der Beschäftigten finden, die eine geringere oder sogar keine Unterstützung erfahren. Auch die deutlichen Unterschiede in den direkten Kosten der Arbeitgeber*innen zwischen befristet und unbefristet Beschäftigten stützen diese Vermutung (s. Tab. 7.3 weiter unten).

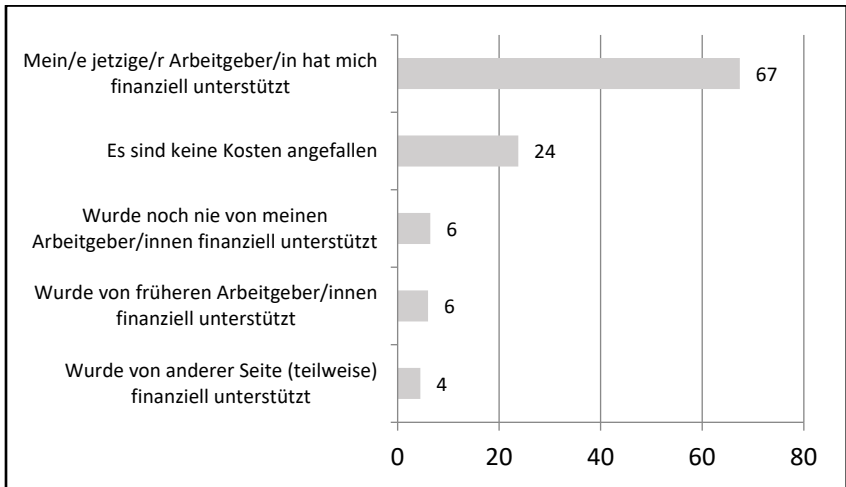


Abbildung 7.2: Finanzielle Unterstützung von Weiterbildungen durch Arbeitgeber:innen. Quelle: KaWuM-Survey 1- WB08: Inwiefern wurden Sie während der letzten 12 Monate für Weiterbildungsveranstaltungen von Ihren Arbeitgeber:innen unterstützt? Anmerkung: N=1114.

Schaut man sich an, welche Kosten bei welcher Form der Weiterbildung entstehen, so fällt zunächst auf, dass überhaupt nur wenige angeben, dass sie private Mittel für Weiterbildungen aufgebracht haben (N=92) – im Gegensatz zu 575 Befragten, die ihre Aussagen auf die vom Arbeitgeber getragenen Mittel beziehen (institutionelle Mittel).⁵⁵ Die vorhergehende Aussage, dass die Kosten in der Regel übernommen werden, bestätigt sich somit.

Die höchsten Kosten entstehen erwartungsgemäß bei den Weiterbildungsstudiengängen, welche die höchsten Ausgaben erfordern. Für sie liegen die privaten Ausgaben im Durchschnitt bei über 2.500 Euro und somit fast genauso hoch wie die Kosten, die die Institutionen übernehmen. Die folgende Abbildung 7.3 zeigt aber auch, dass bei allen anderen Formen der Weiterbildung die Arbeitgeber:innen in der Regel den größeren Teil der Ausgaben tragen.

⁵⁵ Da es möglich war, mehrere Formate anzugeben (Mehrfachantworten), beziehen sich die Ausgaben gegebenenfalls auf mehrere Formate. Unabhängig davon lassen sich deutliche Tendenzen erkennen.

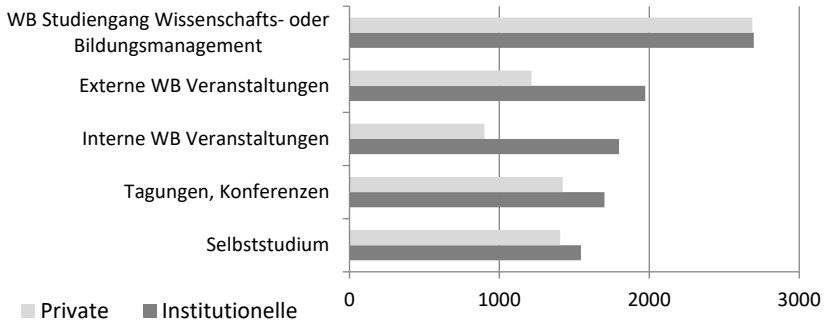


Abbildung 7.3: Ausgaben für verschiedene Weiterbildungsformate (im letzten Jahr in Euro; arithmetisches Mittel). Quelle: KaWuM-Survey 1- WB07: Bitte schätzen Sie, wie viel Ihre Institution für direkte Kosten (Reisekosten, Teilnahmegebühren, etc.) für Ihre Person für Weiterbildungsveranstaltungen bisher ausgegeben hat, N=575; WB09: Bitte schätzen Sie Ihre ungefähren privaten Kosten (Reisekosten, Teilnahmegebühren etc.) für Weiterbildungen; Institutionelle Kosten: N=575; Private Kosten: N=92.

Faktencheck:

Die Initiative zur Weiterbildung geht in der Regel von den Wissenschaftsmanager:innen selbst aus. Weiterbildungen sind in der Regel nicht Teil einer gezielten Personalentwicklungsmaßnahme. Arbeitgeber unterstützen die Weiterbildungen mehrheitlich finanziell und zeitlich. Am kostenintensivsten sind die Weiterbildungsstudiengänge und am günstigsten informelle und interne Weiterbildungsangebote.



7.5 Weiterbildungsstudiengänge für das Wissenschaftsmanagement

Eine besonders umfassende Form der Weiterbildung stellen die Weiterbildungsstudiengänge im Hochschul- und Wissenschaftsmanagement dar. Das Angebot an weiterbildenden Studiengängen, die in ihrer Selbstdarstellung konkret angeben, auf eine Tätigkeit im Wissenschaftsmanagement an Hochschulen oder außeruniversitären Wissenschaftseinrichtungen vorzubereiten, umfasste 2021 in Deutschland – ohne Berücksichtigung von auslaufenden und nicht immatrikulierenden Studiengängen – zehn Angebote. Die Übersicht in Tabelle 7.3 zeigt, dass Studiengänge für

das Wissenschaftsmanagement eine relativ junge Entwicklung sind: Alle zehn Studienangebote sind in den letzten 20 Jahren entstanden und somit ca. 10 bis 15 Jahre nach der Herausbildung des Wissenschaftsmanagements selbst.

Je nach Schwerpunktsetzung des Studiengangs werden Module zu den folgenden Themenbereichen angeboten:

- Wirtschafts- und Managementwissen
- Rechtswissen (z.B. Hochschulrecht, Verwaltungsrecht)
- Vermittlung von spezifischem Wissen zum Wissenschafts- und Hochschulsystem
- Kommunikation und Führung

Infokasten: WEITERBILDUNGSSTUDIENGÄNGE (vgl. Höhle et al. 2021)

Studiengänge für Wissenschaftsmanager:innen gehören in der Definition nach Kehm zur Gruppe der Weiterbildungsstudiengänge, die in der Regel kostenpflichtig sind: „Studiengänge, die auf Studierende zielen, die bereits zwei Jahre oder länger im Beruf stehen und ihre Qualifikationen erweitern und aktualisieren wollen. Diese Studiengänge sind üblicherweise studiengengebührenpflichtig.“ (Kehm 2007, S. 86f.)

Berufsbegleitende Studiengänge haben den Vorteil, dass vorhandene Berufserfahrung im Feld eingeordnet werden kann und parallellaufende Berufstätigkeit flankiert. Professionswissen wird „in der wissenstheoretischen Perspektive von Dewe et al. (1992) als eine Wissensart verstanden, die sich in der Begegnung von wissenschaftlichem Wissen und (berufs-)praktischem Wissen neu konstituiert und gleichwertig neben diesen steht.“ (Meyer et al. 2019, S. 31)



Name des Studiengangs	Kerndaten	Studienform	wirtschaftswissenschaftliche Module (inkl. HG)	Module des spezifischen Arbeitsfeldes Forschung- und Wissenschaftssystem	Sonstige Module
Hochschul- und Wissenschaftsmanagement Hochschule Ostbairisch*	Seit: 2019 Abschluss: M.B.A. ECTS: 90 Leistungspunkte, 4 Semester Gesamtkosten: 8000 Euro	Form: Fernstudium Vor 2 Jahre Berufserfahrung und B.A. Modulare Belegung: möglich Mikrozertifikate: Ja Online: 50 Prozent online, 50 Prozent Präsenz	Pflichtmodule: Berufswissenschaftliche Instrumente und Methoden Strategisches Management Operatives Management Wahlpflichtmodule: Kosten- und Finanzmanagement/Controlling Innovations- und Wissensmanagement Human Resource Management Personalentwicklung und Karriere im Wissenschaftssystem Qualitäts- und Prozessmanagement	Pflichtmodule: Grundlagen des internationalen Wissenschaftssystems Grundlagen des Hochschul- und Wissenschaftsbereichs Organisation – Governance – Recht Wahlpflichtmodule: Diversity Management Internationale Beziehungen Forschungs- und Innovationsmanagement Hochschulmanagement in digitalen Zeiten	Pflichtmodule: Kommunikation Projektarbeit Wahlpflichtmodule: Führung Strategische Veränderungsprozesse Praktische Simulationen
Bildungsmanagement Pädagogische Hochschule Ludwigsburg	Seit: 2003 Abschluss: M.A. ECTS: 90 Leistungspunkte, 4 Semester Gesamtkosten: 8800 Euro	Form: Fernstudium Vor 2 Jahre Berufserfahrung, mindestens 1 Jahr im Bildungsbereich Modulare Belegung: kein Mikrozertifikate: Nein Online: Blended Learning (aktuell Pandemie bedingt komplett online)	Pflichtmodule: Personalmanagement Organisationsmanagement Qualitätsmanagement Projektmanagement Wissens- und Innovationsmanagement	Pflichtmodule: Grundlagen des Bildungsmanagements Bildungsmarketing Bildungsprozessmanagement	Pflicht- oder Wahlpflichtmodule: Persönlichkeitsentwicklung und Führungsmotivation Strategische Führung und Endmanagement Kommunikation und Kooperation Coaching Praktikum
Bildungs- und Wissenschaftsmanagement Profil: Hochschul- und Wissenschaftsmanagement (seit Wintersemester 2021/22) Carl von Ossietzky Universität Oldenburg*	Seit: Wintersemester 2020/21 Abschluss: M.B.A. ECTS: 90 Leistungspunkte, 5 Semester Gesamtkosten: 7920 Euro (7400 Euro bei Fächerbefreiung)	Form: Fernstudium Vor 2 Jahre Berufserfahrung und B.A. mit mindestens 200 Leistungspunkten Modulare Belegung: möglich (80 Euro pro Modul) Online: Blended Learning und reine Online-Module (Pandemie-bedingt aktuell ausschließlich online)	Pflichtmodule: Controlling, Finanzierung und Investition Strategisches Management und Organisationsentwicklung Leadership und Personalmanagement Wahlpflichtmodule: Qualitätsmanagement Wissenschaftskommunikation	Pflichtmodule: Grundlagen des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements Wahlpflichtmodule: Governance und Hochschulrecht Management von Studium, Lehre und Weiterbildung Forschungs- und Transfermanagement Hochschule digital	Projektstudium Wahlpflichtmodule: Forschungsmethoden Wahlpflichtmodule: Professionalisierungsmodul (bestehend aus 3 Professionalisierungsseminaren, wie z.B. Kommunikation, Kooperationsmanagement, Moderation, Self Leadership etc.)
International Education Management Pädagogische Hochschule Ludwigsburg (in Kooperation mit der Helwan University Cairo)	Seit: 2010 Abschluss: M.A. ECTS: 90 Leistungspunkte, 6 Semester Gesamtkosten: 8800 Euro	Form: Fernstudium Vor 8, 12, 16 Jahre Berufserfahrung Modulare Belegung: kein Mikrozertifikate: Nein Online: Blended Learning mit Präsenzphasen an beiden Hochschulen	Pflichtmodule: Cost Management, Budgeting & Controlling Quality Management and Organization Development Human Resource Management Strategic Management	Pflichtmodule: Educational Management and Leadership Education Marketing Curriculum Development Development Cooperation in Education Educational Systems and Capacity Building	Pflichtmodule: Cross Cultural Competencies Communication and Teambuilding Intership Cross-Sectorial Modules: Scientific Writing Project Management
Higher Education Universität Hamburg	Seit: 2011 Abschluss: M.Sc. ECTS: 90 Leistungspunkte, 4 Semester Gesamtkosten: Keine	Form: Fernstudium Vor 3 Jahren Studium mit 240 ECTS Modulare Belegung: Ja Mikrozertifikate: Nein Online: Ja	Pflichtmodule: Management und Controlling in Wissenschaftsbereichen Finanzen und Kostenmanagement Personal und Organisation Wahlpflichtmodule (2 aus 4): Evaluation und Qualitätsmanagement	Pflichtmodule: Wissenschaftssystem und Wissenschaftsmanagement Rechtliche Rahmenbedingungen des Wissenschaftssystems Historische Entwicklung des Wissenschaftssystems und aktuelle Forschungspolitik Wahlpflichtmodule: Forschungsplanung Innovation und Transfer Internationalisierung	Pflichtmodule: Management und Kommunikation in der Hochschule Pflichtmodule: Gang-based Research-Projekt mit praktischer Balance im Hinblick auf die eigenen Berufswahl Detailstudie
Wissenschaftsmanagement Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer*	Seit: 2012 Abschluss: M.P.A. ECTS: 90 ECTS, 4 Semester Gesamtkosten: 8965 Euro	Form: Fernstudium Vor 1 Jahr Berufserfahrung und B.A. (220 ECTS) Modulare Belegung: kein Mikrozertifikate: Nein Online: Blended Learning	Pflichtmodule: Management und Controlling in Wissenschaftsbereichen Finanzen und Kostenmanagement Personal und Organisation Wahlpflichtmodule (2 aus 4): Evaluation und Qualitätsmanagement	Pflichtmodule: Wissenschaftssystem und Wissenschaftsmanagement Rechtliche Rahmenbedingungen des Wissenschaftssystems Historische Entwicklung des Wissenschaftssystems und aktuelle Forschungspolitik Wahlpflichtmodule: Forschungsplanung Innovation und Transfer Internationalisierung	Pflichtmodule: Führung und Zusammenarbeit in Wissenschaftsorganisationen Soziale Kompetenzen und Kommunikation Empirische Methoden im Wissenschaftsmanagement Qualifizierung Transferprojekt (zweijährliche Projektarbeit)
Europäische Forschung, Hochschul- und Innovations-governance Otto-von-Guericke Universität Magdeburg	Seit: 2015 Abschluss: M.A. ECTS: 60 Leistungspunkte, 4 Semester Gesamtkosten: 5800 Euro	Form: Fernstudium Vor 3, 6, 9, 12, 15, 18 Jahre Berufserfahrung Modulare Belegung: Ja Mikrozertifikate: Ja Online: Blended Learning (pandemiebedingt aktuell online)	Pflichtmodule: Management und Controlling in Wissenschaftsbereichen Finanzen und Kostenmanagement Personal und Organisation Wahlpflichtmodule (2 aus 4): Evaluation und Qualitätsmanagement	Pflichtmodule: Europäische Integration Forschungs- und Wissenschaftspolitik Forschungs- und Hochschulpolitik und -recht im Mehrebenenansatz (EU, Bund und Länder) Vertragsgestaltung von europäischen und nationalen Forschungskooperationen Professionalität in der Gestaltung von Organisationen in einem sich verändernden Wissenschaftsbereich	Pflichtmodule: Rechtliche und bildungspolitische Grundlagen Pflichtmodule: Grundlagen des Wissenschafts- und Hochschulsystems I - Externe Perspektive Grundlagen des Wissenschafts- und Hochschulsystems II - Rechtliche Rahmenbedingungen Wahlpflichtmodule: Wissenschaftsmanagement und Fundierung Wissenschaftsplanung
Schul- und Bildungsmanagement Universität Potsdam	Seit: 2017 Abschluss: M.A. ECTS: 60 Leistungspunkte, 3 Semester Gesamtkosten: 4050 Euro	Form: Fernstudium Vor 3 Jahren Studium mit 240 ECTS Modulare Belegung: Ja Mikrozertifikate: Nein Online: Nein/Präsenz	Pflichtmodule: Bildungs- und Qualitätsmanagement Personal- und Personalmanagement Management und Führung Bekannt- und Change Management	Pflichtmodule: Rechtliche und bildungspolitische Grundlagen Pflichtmodule: Grundlagen des Wissenschafts- und Hochschulsystems I - Externe Perspektive Grundlagen des Wissenschafts- und Hochschulsystems II - Rechtliche Rahmenbedingungen Wahlpflichtmodule: Wissenschaftsmanagement und Fundierung Wissenschaftsplanung	Pflichtmodule: Kommunikationsmanagement Führung Wahlpflichtmodule: Teammanagement Internationalisierung
Hochschul- und Wissenschaftsmanagement WWU Weiterbildung gGmbH, Münster	Seit: 2017 Abschluss: M.A. ECTS: 90 Leistungspunkte, 4 Semester Gesamtkosten: 11.140 Euro	Form: Fernstudium Vor 1 Jahr Berufserfahrung und B.A. (180/240 Leistungspunkte), 1 Jahr Berufserfahrung Modulare Belegung: Ja Mikrozertifikate: Ja Online: Nein, Blocklehre mit Präsenz	Pflichtmodule: Personal und Organisation Finanzen und Controlling Strategisches Management Wahlpflichtmodule: Evaluation und Qualitätsmanagement Wissensmanagement Innovationsmanagement	Pflichtmodule: Grundlagen des Wissenschafts- und Hochschulsystems I - Externe Perspektive Grundlagen des Wissenschafts- und Hochschulsystems II - Rechtliche Rahmenbedingungen Wahlpflichtmodule: Wissenschaftsmanagement und Fundierung Wissenschaftsplanung	Pflichtmodule: Kommunikationsmanagement Führung Wahlpflichtmodule: Teammanagement Internationalisierung
Wissenschaftsmanagement mit Vertiefung in Wissenschaftsmarketing Technische Universität Berlin	Seit: Wintersemester 2018/19 (Wissenschaftsmarketing seit 2020) Abschluss: M.Sc. ECTS: 90 Leistungspunkte, 4 Semester Gesamtkosten: 11.760 Euro	Form: Fernstudium Vor 1 Jahr Berufserfahrung und B.A. Modulare Belegung: Ja Mikrozertifikate: Ja Online: Blended Learning (pandemiebedingt aktuell komplett online)	Pflichtmodule: Finanzen und Controlling Strategisches Management Wahlpflichtmodule: Evaluation und Qualitätsmanagement Wissensmanagement Innovationsmanagement	Pflichtmodule: Grundlagen des Wissenschafts- und Hochschulsystems I - Externe Perspektive Grundlagen des Wissenschafts- und Hochschulsystems II - Rechtliche Rahmenbedingungen Wahlpflichtmodule: Wissenschaftsmanagement und Fundierung Wissenschaftsplanung	Pflichtmodule: Strategie und Führung in der Wissenschaft Vertiefungsmodul Wissenschaftsmarketing: Change Management Vertriebsmanagement Wissenschaftsmarketing: Kommunikationsmanagement Marketing Public Affairs Wissenschaftsmarketing/Scientific Events

Tabelle 7.3: Angebote von Weiterbildungsstudiengängen in Deutschland⁵⁶ (Stand 2022). Quelle: BMBF (2022).

⁵⁶ Eine Übersicht und Kurzbeschreibung aller grundständigen und weiterbildenden Studiengänge im Wirtschafts- und Bildungsmanagement finden sich auf der Seite www.wiho-forschung.de.

Die Studienangebote lassen sich inhaltlich grob in drei Gruppen einteilen:

- **A. Studiengänge mit einem Fokus auf die Vermittlung von betriebswirtschaftlichem und Managementwissen** sowie Wissen zum Hochschul- und Wissenschaftssystem mit Ausrichtung auf ein breites Einsatzgebiet an verschiedenen Schnittstellen des gesamten Feldes
- **B. Studiengänge mit einem Fokus auf spezifische Tätigkeitsbereiche** des Wissenschaftsmanagements, zum Beispiel Lehr- und Lernplanung, Didaktik oder Wissenschaftsmarketing
- **C. Studiengänge zum Thema Bildungsmanagement**, die auf Tätigkeiten in verschiedenen Bildungseinrichtungen vorbereiten, unter anderem in Hochschul- und Wissenschaftseinrichtungen

Schaut man sich das Gründungsjahr der Studiengänge an, fällt auf, dass die ältesten Studienangebote – entstanden vor 2010 – alle der ersten Gruppe angehören. Anscheinend war der Bedarf an Managementwissen für die Wissenschaftsmanager:innen zu Beginn der Entwicklung am stärksten, was sich auch mit der zunehmenden Managerialisierung der Hochschulen und entsprechendem Wissensbedarf erklären lässt. Mit der Ausdifferenzierung des Feldes und der Ausweitung des Managementgedankens auch auf andere Bildungseinrichtungen kamen dann Angebote für spezifische Tätigkeitsbereiche sowie Bildungseinrichtungen im Allgemeinen dazu.

Weiterbildungsstudiengänge im Wissenschaftsmanagement sind in der Regel berufsbegleitend und richten sich an Personen mit Studienabschluss und mind. 1 bis max. 3 Jahre Berufserfahrung. Diese in der Regel vorausgesetzte Berufserfahrung erschwert den Einstieg ins Wissenschaftsmanagement durch die Absolvierung eines Weiterbildungsstudienganges – wobei davon auszugehen ist, dass auch Berufsjahre in der Wissenschaft z.B. als Projektmitarbeiter anerkannt werden.

Die Studiengebühren für ein Weiterbildungsstudium schwanken für das gesamte Studium zwischen 4.000 Euro und 12.000 Euro – wobei die Länge beziehungsweise die zu erreichenden Credit Points die Höhe der Studiengebühren beeinflussen (Tab. 7.3). Einige Studiengänge bieten zudem die Möglichkeit, nur einzelne Module zu belegen und Mikrozertifikate hierfür zu erlangen, während andere Studiengänge nur in der Kohorte und als gesamtes Curriculum belegt werden können.

Die häufigste Studienform ist das Blended Learning: Phasen des individuellen Lernens mithilfe von online bereitgestellten Materialien werden mit Blockveranstaltungen – in der Regel am Wochenende – kombiniert und ermöglichen den berufstätigen Studierenden ein flexibles Studium.

Die Akzeptanz und der Wunsch nach virtuellem und damit ortsunabhängigem Lernen haben durch die Corona Pandemie deutlich zugenommen. Tatsächlich zeigt ein Vergleich der Ergebnisse von Survey 1 und Survey 2, dass die Weiterbildungsteilnahmen während der Corona Pandemie deutlich zugenommen haben (Abb. 7.4). Im Transferworkshop zu den Studiengängen im Wissenschaftsmanagement wurde dieses Ergebnis von den teilnehmenden Studiengangsleitungen und -koordinatoren bestätigt. Sie sprachen von einer Verdopplung des Angebots und berichteten exemplarisch von einer erhöhten Anzahl von Teilnehmenden aus dem Ausland.

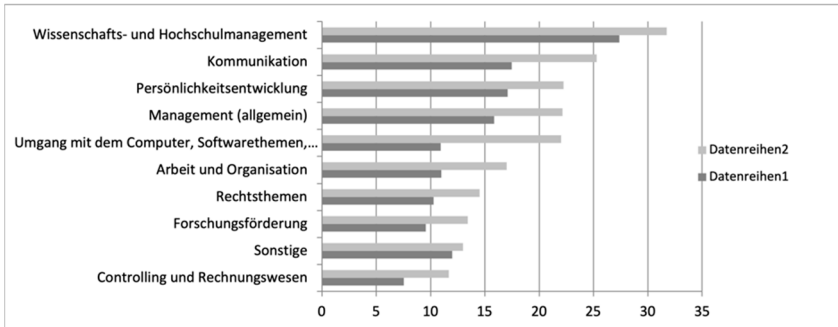


Abbildung 7.4: Weiterbildungsteilnahmen. Quelle: KaWuM-Survey 1 und 2: In welchen Bereichen/Themen haben Sie sich in den letzten 12 Monaten gezielt weitergebildet?

Faktencheck:

Weiterbildungsstudiengänge sind in der Regel kostenpflichtig und werden an rund zehn Hochschulen in Deutschland angeboten. Eine aktuelle Übersicht der angebotenen Studiengänge bietet www.wiho-forschung.de

Die Angebote unterscheiden sich in ihrer Schwerpunktsetzung, und es lassen sich grob drei Angebotsgruppen unterscheiden:

- Studiengänge mit einem betriebswirtschaftlichen Fokus
- Studiengänge mit dem Fokus auf einen bestimmten Tätigkeitsbereich
- Studiengänge mit dem Fokus Bildungsmanagement.

Da Berufserfahrung vorausgesetzt wird, sind die Angebote nur beschränkt für Einsteiger ins Wissenschaftsmanagement geeignet.

Die Coronapandemie hat das Angebot flexibilisiert. Reine Präsenzangebote wurden nun online angeboten. Dies hat bei einigen Studiengängen die Nachfrage steigen lassen.



7.6 Wer absolviert einen Weiterbildungsstudiengang im Wissenschaftsmanagement und warum?

Die Ergebnisse der Onlinebefragung (Survey 1) des KaWuM-Projekts zeigen, dass diejenigen Befragten, die angeben, einen Weiterbildungsstudiengang im Hochschul- und Wissenschaftsmanagement absolviert zu haben, überdurchschnittlich häufig männlich sind und besonders oft aus den Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften stammen. Allerdings scheint sich dieses Bild in der Realität nicht wiederzufinden. So berichten die Studiengangsleitungen und -koordinatoren im durchgeführten Transferworkshop, dass sie eher ein Übergewicht an Frauen im Studiengang haben. Eine mögliche Erklärung ist, dass häufiger Männer das Studium auch abschließen und Frauen nur einzelne Module besuchen oder dass die männlichen Absolventen häufiger an der Onlinebefragung teilgenommen haben.

Hinsichtlich der Vorbildung zeigt sich, dass knapp die Hälfte der befragte Absolventen eine überdurchschnittlich hohe Vorbildung (Promotion und Habilitation) mitbringen. Anscheinend wurde das Studium somit aus Interesse am Thema und den vermittelten Inhalten und nicht dem Wunsch nach Masterabschluss absolviert.

Die Analyse der leitfadengestützten, halbstrukturierten Fokusgruppengesprächen mit Studierenden der Wissenschaftsmanagement-Studiengänge in Speyer (N: 7), Oldenburg (N: 10) und Osnabrück (N: 7) zeigt, dass die Motivationen, sich für ein Weiterbildungsstudium zu entscheiden, heterogen sind, sich aber vier Gruppen von Gründen für die Aufnahme eines Weiterbildungsstudiengangs beobachten lassen:

Einstieg – Fachwissen und Kompetenzen für das WiMa erwerben

Der spezifische Erwerb von Fachwissen in unterschiedlichsten Bereichen (unter anderem Betriebswirtschaftslehre, Finanzen, Qualitätsmanagement) ist ein wesentlicher Faktor, der Studierende aller Hochschulen zu einem Studium bewegte. Ebenfalls werden die schlechten Beschäftigungsverhältnisse und geringen Karrierechancen in der Wissenschaft genannt, außerdem der Misserfolg in Bewerbungsverfahren aufgrund fehlender Qualifikationen im Bereich Wissenschaftsmanagement. So beschreibt ein Weiterbildungsstudierender in der Fokusgruppe seine Situation wie folgt: „*ich werde jetzt gerade ab Dezember für zwei Jahre wieder befristet wissenschaftlicher Mitarbeiter an einem Lehrstuhl sein ...und deswegen war ich...an einer Art professioneller Ausbildung interessiert*“.

Aufstieg – Karriereförderung

Ein starker Motivator für das Studium ist durchweg die Karriereförderung sowie die Aussicht auf beruflichen Aufstieg innerhalb einer Hochschule bzw. um die beruflichen Chancen bei einer Bewerbung an einer anderen Hochschule zu verbessern – wie das folgende Zitat einer Studierenden zeigt: „*Ich hatte sehr viele Bewerbungsgespräche und ich habe gemerkt, ich glaube, ich brauche noch etwas, womit ich noch mein Profil zuspitzen kann und noch ein bisschen das zusätzliche, was überzeugen kann*“. Geprägt von dem Wunsch nach Veränderung beziehungsweise

nach neuen beruflichen und/oder intellektuellen Herausforderungen: „[D]achte ich, Mensch, das kann doch jetzt echt nicht alles sein, was kannst du machen?“

Festigung – das eigene Tun reflektieren

Personen mit der Motivation der „Wissens-Festigung“ haben in der Regel schon eine hohe Jobposition mit Leitungs- und Führungsverantwortung und nehmen das Studium auf, um ihr eigenes Tun zu reflektieren. Das Studium wird somit durchweg als Möglichkeit gesehen, vertiefende Kenntnisse zu erlangen und Zusammenhänge besser nachvollziehen zu können. Teilweise bezieht sich das auf den Wunsch, die bereits im Beruf angeeigneten Kompetenzen mit theoretischem Wissen zu fundieren. „[A]lso, wenn schon, dann richtig, also dann auch wirklich wissenschaftlich fundiert.“

Verbreiterung – aus der Spezialisierung hinaus entwickeln

Andere Studierende berichten, dass sie in einem bestimmten Bereich des Wissensmanagements tätig sind und dort vielfältige Erfahrungen gesammelt haben und sich von einem Weiterbildungsstudium allgemeinere Einblicke in das Wissensmanagement erhoffen. So wollte ein Studierender, „*verschiedene Kenntnisse und andere Bereiche des Hochschulmanagements, die ich nicht kannte, ein bisschen näher kennenzulernen.*“ Auch im Survey betont ein:e Absolvent:in im Kommentar den Systemblick: „*Unabhängig von konkretem Wissen, Zugang zu Netzwerken etc. hat das nebenberufliche Studium auch für einen Blick auf das ganze System gesorgt.*“

Diese vier Gründe finden sich auch in den Ergebnissen der Onlinebefragung in Abb. 7.5.

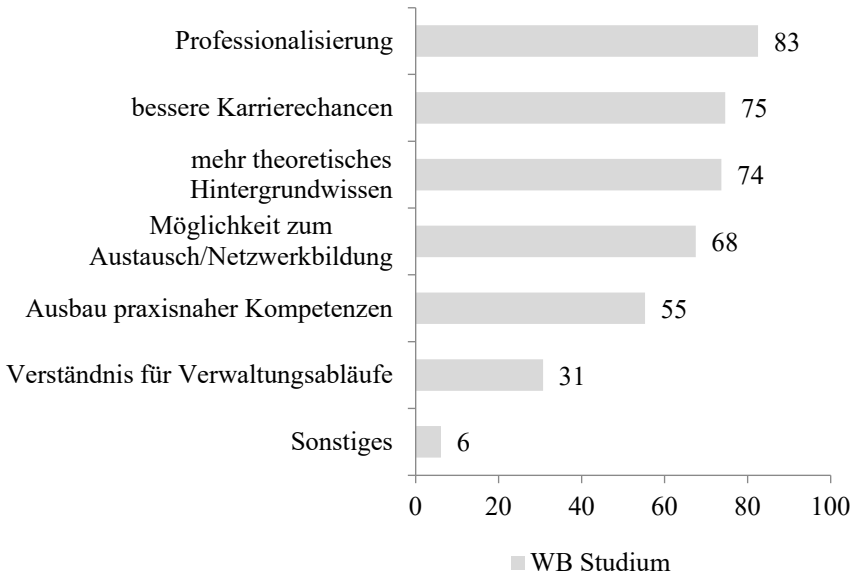


Abbildung 7.5: Gründe für die Teilnahme an einem Weiterbildungsstudiengang. Quelle: KaWuM-Survey 1- WB20: Was sind die Gründe dafür, dass Sie sich für einen Weiterbildungsstudiengang im Bereich Wirtschafts- oder Bildungsmanagement entschieden haben? (Mehrfachnennungen möglich); Anmerkung: N=114

Faktencheck:

Es lassen sich vier Gründe für die Aufnahme eines Weiterbildungsstudiengangs beobachten: Einstieg ins WiMa – beruflicher Aufstieg – Reflexion des eigenen Tuns sowie Verbreiterung von Spezialwissen.

Austausch und Networking sind für Weiterbildungsstudiengänge eher nachrangige Motivationsgründe – dafür steht hier die Verbesserung der Karrierechancen im Vordergrund.



7.7 Was bringt ein Weiterbildungsstudium für die Karriere – Entfristung, Gehaltssteigerung, Leitungspositionen – und sonst?

Sowohl in den Fokusgruppengesprächen mit Studierenden als auch in den qualitativen Interviews mit Absolventinnen und Absolventen eines Weiterbildungsstudiums wird deutlich, dass der persönliche Nutzen durch die erlernten Inhalte, aber vor allem auch durch die entstandenen Netzwerke und Kontakte, durchweg als sehr hoch eingeschätzt wird. Dies formuliert ein Mitglied des Netzwerks Wissenschaftsmanagement folgendermaßen:

„Also was mir sehr geholfen hat, ist natürlich das Weiterbildungsstudium Wissenschaftsmanagement, weil es so ein bisschen die Dinge klarer gerückt hat. Ich fühlte mich dadurch an vielen Punkten deutlich sicherer in dem, was ich tue und vertrete, und habe bestimmt viele Dinge danach auch etwas anders gemacht, als ich sie vorher gemacht habe. Und konnte natürlich auf viel mehr Erfahrungen anderer oder theoretische Erfahrungen zurückgreifend sagen, so ist das jetzt.“ (NWM10) und bezeichnet es als „einfach nur genial“.

In der Online-Befragung bestätigt sich hingegen die Erfüllung eines der primären Motivationsfaktoren „Verbesserung der Karrierechancen“. Die Mehrheit der befragten Absolventinnen und Absolventen (85%) stuft das Studium als (sehr) relevant für den Karriereweg ein. Nur 5 Prozent stufen es als nicht relevant ein. (vgl. Abb. 7.6).

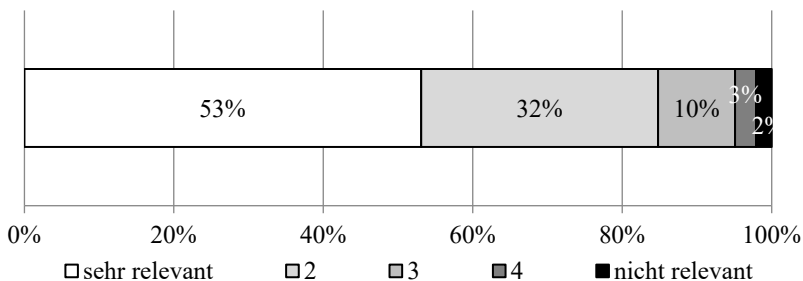


Abbildung 7.6: Relevanz des Weiterbildungsstudiums für den Karriereweg. Quelle: KaWuM-Survey 1- WB26_04: Bitte bewerten Sie die Relevanz Ihrer Weiterbildung für Ihren bisherigen Karriereweg. Anmerkung: N=145. Anmerkung: N=1300.

Die Ergebnisse der Onlinebefragung scheinen diese individuelle Einschätzung zu bestätigen. Mit 44% haben deutlich mehr Absolventen eines Weiterbildungsstudiengangs eine Leitungs-/Vorgesetztenfunktion und auch in der Gehaltsstufe zeigen sich Unterschiede: Die befragten Absolventen erreichen häufiger die Gehaltsstufe TVL 15 und höher.

Neben diesen messbaren Karrierevorteilen nennen Studierende der Weiterbildungsstudiengänge weitere Vorteile.⁵⁷ Sie heben vor allem die gelungene Verbindung von Theorie und Praxis hervor, wie eine Bemerkung veranschaulicht: „[D]iese Form von Einübung einer Urteilskraft hinsichtlich der praktischen Probleme, mit denen man später dann zu tun hat, und der Herausforderung[en], das finde ich in diesem Studium sehr wichtig.“

Durch das Studium hätten sie zudem an Selbstbewusstsein gewonnen und ein anderes „Standing“ im Job. Dies erklären die befragten Studierenden mit dem Aufbau theoretischen Wissens und dem Herausarbeiten von Zusammenhängen sowie einem erhöhten Systemverständnis. Neben dem Zugewinn von fachlichen Kompetenzen wird auch von einer Erhöhung des Selbstreflexionsvermögen und der Kommunikationskompetenz berichtet. Ein weiterer Faktor, der positiv betrachtet wird, ist die Möglichkeit, sich mit Peers auszutauschen und das eigene Netzwerk zu vergrößern. Abb. 7.7 stellt die genannten Outputs eines Weiterbildungsstudiengangs in einer Codewolke dar.



Abbildung 7.7: Codewolke „Welche Kompetenzen haben Sie in Ihrem weiterbildenden Master bereits erworben oder von welchen erwarten Sie, dass Sie diese noch erwerben werden?“ Quelle: KaWuM-Zentral: Fokusgruppengespräche mit Studierenden der Masterstudiengänge in Oldenburg, Osnabrück und Speyer.

Anmerkung: N=24.

⁵⁷ Nachfolgend werden Ergebnisse der Fokusgruppengespräche zusammenfassend dargestellt (KaWuM- Zentral).

Ein Mitglied des Netzwerks Wissenschaftsmanagement beschreibt das Weiterbildungsstudium als eine Art „Booster“ für die eigenen Karriere: *„Nach diesem Studium, das ging dann sehr schnell mit den Vorstellungsgesprächen. Also während ich vorher eben gar nicht so viele hatte, sobald xy darauf stand, auf meinem Lebenslauf, ging das deutlich schneller. Ich glaube, ich hatte vier oder fünf Bewerbungsgespräche und zwei Jobangebote nachher und habe dann eben eins genommen, was mir passender erschien.“* (NWM16)

Faktencheck:

Das Weiterbildungsstudium wird als hoch relevant für die Karriere eingeschätzt – im Gegensatz zu einzelnen Weiterbildungen. Es lassen sich signifikante Unterschiede zwischen Absolvent:innen und Nicht-Absolvent:innen hinsichtlich Befristung, Leitungsposition und Gehalt beobachten. Ein Weiterbildungsstudiengang steigert nicht nur die fachlichen Kompetenzen, sondern auch die Reflektionsfähigkeit, das Selbstbewusstsein und die Kommunikationsfähigkeit.

Der Gewinn durch den gegenseitigen Austausch und das gewonnene Netzwerk wird als sehr relevant eingeschätzt.



7.8 Warum entscheiden sich trotzdem viele gegen ein Weiterbildungsstudium?

Wie die vorhergehenden Fragen zeigen, wird dem Studium offenbar eine karriereförderliche Wirkung zugeschrieben. Die Onlinebefragung belegt, dass Absolventen eines Weiterbildungsstudiengangs häufiger eine Leitungs-/Vorgesetztenfunktion haben sowie in einer höheren Gehaltsstufe sind. Trotz dieses Karrierevorteils haben fast 90% der Befragten kein Weiterbildungsstudium absolviert.

Warum ist dies so – wenn doch die karriereförderlichen Effekte so deutlich nachweisbar sind? Die Ergebnisse von KaWuM-Survey 1 zeigen, dass fast die Hälfte der Befragten sich ausreichend qualifiziert fühlen und somit keinen Qualifikationsbedarf sehen. Interessant sind somit die anderen Gründe, welche trotz eines möglichen Qualifikationsbedarfs dazu führen, dass Interessenten an einem Studiengang diesen nicht aufnehmen. Die zentralen Gründe scheinen der hierfür nötige Zeitbedarf zu sein, welcher für die Belegung von Modulen parallel zu beruflichen und u.U. familiären Verpflichtungen aufzubringen ist sowie die Kosten für die Studiengänge – die wie schon dargestellt häufig zumindest in Teilen oder in Gänze von den Teilnehmenden selbst getragen werden müssen. Ein weiterer Grund ist die Präsenzpflcht bzw. der Hinweis auf die geographische Lage der Angebote – ein

Grund, der den notwendigen Zeitbedarf unterstreicht (Abb. 7.8). Der folgende Kommentar fasst die Gründe für einen fehlenden Abschluss sehr gut zusammen:

„Ich habe bereits einige Module eines Weiterbildungsstudiengangs im Bereich Bildungsmanagement absolviert, aber keinen Master-Abschluss erlangt. Die Kosten für die Studiengänge bzw. einzelne Module sind sehr hoch und meine Uni unterstützt mich hierin nicht finanziell. Grundsätzlich bin ich aber sehr interessiert an Weiterbildungsmöglichkeiten in diesem Bereich.“ (WB28)

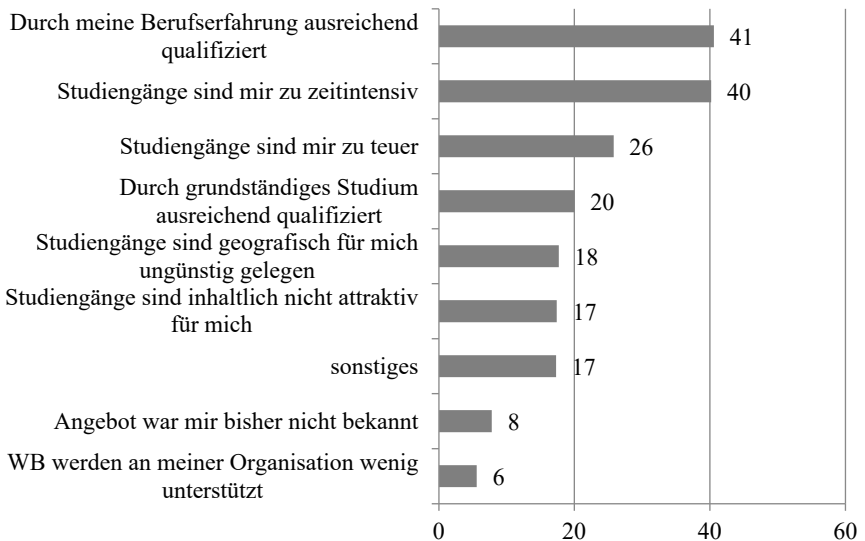


Abbildung 7.8: Gründe gegen WB-Studiengang (Prozent). Quelle: KaWuM-Survey 1- WB23: Was sind die Gründe dafür, dass Sie bisher keinen Weiterbildungsstudiengang im Bereich Wissenschafts- und Hochschulmanagement in Betracht gezogen haben? (Mehrfachantworten möglich) Anmerkungen: N=1089.

Die hohen notwendigen finanziellen und zeitlichen Ressourcen wurden auch in den Fokusgruppengesprächen mit aktuell Studierenden thematisiert. So wird ein Teil der Studierenden durch den Arbeitgeber weder finanziell noch zeitlich unterstützt, sondern muss den Studiengang privat finanzieren und in der Freizeit zusätzlich zu einer Vollzeitstelle organisieren. Eine betroffene Studierende macht ihrem Unmut über diese Situation Luft:

„Es ist kein Spaß in dieser Kombination. [...] Ich finde es zum Teil eine Frechheit von den deutschen Hochschulen und als Arbeitgeber,

dass es fast null Personalentwicklung gibt, aber extrem hohe Anforderungen, was man denn alles können soll.“ (HS1TN06)

Lessons Learnt für die Studiengangsentwicklung im Wissenschaftsmanagement:

(Auszug aus dem Lessons Learnt Paper Nr. 4⁵⁸ des KaWuM-Projekts)

1. Generische Kompetenzen sollten bei den Kompetenzzielen und Curricula der Studiengänge für Wissenschaftsmanagement genauso eine Rolle wie die fachlichen Kompetenzen spielen.
2. Die Angebote der Studiengänge sollten nach Karrierephasen differenziert werden. Die aktuell dominierenden berufsbegleitenden Masterstudiengänge holen vor allem die mittlere Gruppe der Aufsteiger:innen ab und verbreitern deren Karrieremöglichkeiten.
3. Es sollte ein Studienangebot für Karrieren in der Verwaltung geschaffen werden. Das Studienangebot sollte eine Auseinandersetzung mit dem Rollenverständnis einer modernen Verwaltung enthalten, welche die Logiken des Wissenschaftsmanagements integriert.
4. Die Vielfalt der Vermittlungsformen sollte bewahrt und ausgebaut werden. Die Vielfalt ermöglicht, dass die an WiMa-Studiengängen Interessierten das Passende für ihre jeweiligen Bedürfnisse finden. Die Vielfalt der existierenden Angebote sollte bewahrt bleiben und moderne und flexible Arten der Vermittlung angeboten werden.
5. Die Studienorganisation muss mehr sein als nur Curriculumgestaltung, sie sollte genauso die Gestaltung des Community Building und entsprechende Services einschließen. Dazu gehört auch eine intensive Alumniarbeit. Austausch und Networking sollte ein fester Bestandteil des Curriculums sein sowie in extra-curricularen Angeboten gefördert werden.
6. Die anbietenden Hochschulen sollten Coopetition statt nur Wettbewerb praktizieren. Einerseits sollten sie ihre Differenzierung stärker und deutlicher vorantreiben – andererseits sollten die Studiengangsanbieter auf mehreren Feldern zusammenarbeiten und Strukturen für die Kooperation schaffen. Denkbar wäre eine gemeinsame Arbeitsgruppe wie in den Anfangszeiten ihrer Entwicklung.
7. Die nachgewiesenen positiven Effekte eines Weiterbildungsstudiengangs führten zur Diskussion eines verpflichtenden Zertifikats für den Einstieg in die „Welt des Wissenschaftsmanagements“ als künftige Mindestqualifikation auch für Nachwuchswissenschaftler:innen, die im Berufsfeld Wissenschaftsmanagement reüssieren wollen.

⁵⁸ Lessons Learnt Paper Studiengänge im Wissenschaftsmanagement: https://kawum-online.de/wp-content/uploads/2022/09/LLP_TW4_Curriculumsentwicklung_FIN09-1.pdf

Viele Befragte äußern in den Kommentaren sowie in den Interviews den Wunsch nach kürzeren und flexibleren Angeboten (vgl. ähnlich Dauchert et al. 2017, S. 51). Weiterbildungsstudiengänge werden oft als zu zeit- und kostenintensiv betrachtet. Modularisierung und digitale Angebote würden eine Teilnahme auch in familien- und arbeitsintensiven Phasen ermöglichen, wie ein Zitat aus den offenen Survey-Antworten zum Thema Weiterbildungsstudium Wissenschaftsmanagement zeigt: „Ich würde das sehr gerne machen, aber der Aufwand durch Reisen ist bei den aktuellen Angeboten derart hoch, dass er mir unvereinbar scheint mit Beruf und Familie. Ich wäre daher für ein Studium mit großem Anteil an Fern-/Selbststudium. Gäbe es ein solches im Bereich Wissenschaftsmanagement, würde ich sofort teilnehmen.“ (WB28) Der Digitalisierungsschub in Folge der Corona-Pandemie und das dadurch entstandene Angebot von Onlinetagungen und Weiterbildungskursen hat hinsichtlich dieses Bedarfs sicherlich einiges in Bewegung gesetzt, woran sich ggf. anknüpfen ließe. So zeigten Daten aus einer Sonderbefragung des NEPS vom Mai 2020, dass 18% der Erwachsenen im Alter von 34 bis 76 Jahren während der ersten Phase der Pandemie (März bis Mai 2020) Lernangebote im Internet oder über Apps genutzt haben, um dazuzulernen (Ehlert 2021, S. 127).

Faktencheck:

Neben einem nicht vorhandenen Qualifikationsdefizit – sprechen die notwendigen zeitlichen und finanziellen Ressourcen gegen die Aufnahme eines Weiterbildungsstudiums.

Es besteht der Wunsch nach kürzeren und flexibleren (Online-) Angeboten

Während der Corona Pandemie ist die Weiterbildungsbereitschaft gestiegen.



7.9 Zusammenfassung

Wissenschaftsmanager:innen sind sehr weiterbildungsaffin. Auch wenn sie durchschnittlich nicht mehr Zeit aufbringen für Weiterbildungen, tun sie dieses im Vergleich häufiger als andere Akademiker:innen und tun dies in der Mehrheit aus Eigenmotivation. Nur ein Drittel der Befragten berichtet, dass die Initiative von dem:der Arbeitgeber:in oder Vorgesetzte:n ausging. Gleichzeitig sind Weiterbildungsmaßnahmen somit in der Regel nicht Teil einer gezielten Personalentwicklung der Organisation.

Die Relevanz von Weiterbildungen für den Karriereweg wird allerdings nicht sehr hoch bewertet – mit Ausnahme der Absolvierung eines Weiterbildungsstudiengangs. Differenziert nach Weiterbildungsart wird der höchste Impact dem Learning-on-the-job zugesprochen.

Weiterbildungsangebote für das Wissenschaftsmanagement umfassen zahlreiche Themen wie Managementskills, Hochschulthemen aber auch Soft Skills wie

Kommunikation und Persönlichkeitsentwicklung. Neben dem Erwerb von Fach- und Softskills steht aber auch der Peer-to-Peer Austausch sowie das Networking im Vordergrund. Weiterbildungen und insbesondere Weiterbildungsstudiengänge im Wissenschaftsmanagement sind in der Regel kostenpflichtig – die Mehrheit der Befragten berichtet aber, dass sie zeitlich oder finanziell von ihrem/ihrer Arbeitgeber:in unterstützt wurden.

Das komplexeste Weiterbildungsangebot im Wissenschaftsmanagement bieten die rund zehn deutschen Weiterbildungsstudiengänge. Die Angebote differenzieren sich in ihren Schwerpunkten, in der Regel wird aber Berufserfahrung vorausgesetzt, so dass die Angebote nicht i.e.S. für einen Einstieg ins Wissenschaftsmanagement geeignet sind. Der zeitliche und finanzielle Aufwand scheint sich allerdings zu lohnen, die Relevanz für den Karriereweg wird als sehr hoch eingeschätzt und Absolvent:innen von Weiterbildungsstudiengängen haben häufiger Leitungsposition, unbefristete Stellen und verdienen mehr.

Die Corona Pandemie hat gezeigt, auf welche Weise Weiterbildungen und ganze Studiengänge auch ortsunabhängig und zeitlich flexible durchgeführt werden können, eine Form des Angebots, dass mehrere Befragte begrüßen würden – wie Kommentare und Hinweise zu dem zeitlichen Aufwand für Reisen und Präsenzzeiten eines Weiterbildungsstudiums belegen. Es bleibt abzuwarten, wie sich die Angebote nach Aufhebung der Pandemiemaßnahmen zukünftig entwickeln werden.

Literaturverzeichnis

- Bilger, F./Behringer, F./Kuper, H./Schrader, J. (Hg.) (2017): Weiterbildungsverhalten in Deutschland 2016 – Ergebnisse des Adult Education Survey (AES). DOI: 10.3278/85/0016w
- BMBF (2022): Webseite Wissenschafts- und Hochschulforschung, https://www.wihoforschung.de/wihoforschung/de/studiengaenge/studiengaenge-im-inland/studiengaenge-im-inland_node.html (13.08.2022).
- Dewe, B./Ferchhoff, W./Radtke, F.-O. (1992): Das „Professionswissen“ von Pädagogen. Ein wissenschaftstheoretischer Rekonstruktionsversuch. In: Dewe, B./Ferchhoff, W./Radtke, F.-O. (Hg.): Erziehen als Profession. Zur Logik professionellen Handelns in pädagogischen Feldern. Opladen: Leske u. Budrich, S. 70-91.
- Ehlert, M. (2021): Weiterbildung. In: Statistisches Bundesamt (Destatis)/Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB)/Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BiB) (Hg.): Datenreport 2021 – Ein Sozialbericht für die Bundesrepublik Deutschland. Bonn: Lemmens, S. 121-127.
- Fedrowitz, J./Leichsenring, H./von Stuckrad, T. (2014): Professionalisierung ohne Profession? Ergebnisbericht: Fakultätsmanagement-Befragung 2013. CHE-Arbeitspapier 175, Gütersloh. Download: https://www.che.de/download/che_ap_175_fakultaetsmanagement_2013-pdf/ (13.08.2020).
- Höhle, E./Janson, K./Rathke, J. (2021): Weiterbildung: ein Karriere-Booster?! DUZ Wissenschaft & Management 8, S. 46-60.

- Höhle, E./Janson, K./Ziegele, F. (2021): Was Netzwerke bedeuten. *DUZ Wissenschaft & Management*, 2, S. 18-24. Online unter: <https://www.duz.de/beitrag!/id/999/was-netzwerke-bedeuten>
- Janson, K./Höhle, E./Rathke, J./Krempkow, R. (2021): Weiterbildung unter der Lupe: ein sehr weites Feld. *DUZ Wissenschaft & Management* 6, S. 32-43.
- Janson, K./Ziegele, F. (2022): Ergebniszusammenfassung des Transferworkshops „Curriculumsentwicklung“ 4. Lessons Learnt Paper des KaWuM-Projektes.
- Janson, K./Ziegele, F. (2021): Ins Netz gegangen. *DUZ Wissenschaft & Management*, 2, S. 25-28.
- Janson, K./Ziegele, F. (2020): Netzwerke im Wissenschafts- und Hochschulmanagement. 1. Lessons Learnt Paper des KaWuM-Projektes.
- Janson, K./Krempkow, R./Rathke, J. (2021): Berufswege und Weiterbildung im Wissenschaftsmanagement. Präsentation zur Online-Akademie des Netzwerkes Wissenschaftsmanagement e.V., 21.06.2020, Bremen, Berlin & Speyer.
- Kahlert, H. (2013): Riskante Karrieren. Wissenschaftlicher Nachwuchs im Spiegel der Forschung (Wissenschaftskarrieren 1). Opladen u.a.: Budrich.
- Kehm, B. M. (2007): Struktur und Problemfelder des Akkreditierungssystems in Deutschland. *Beiträge zur Hochschulforschung* 2, S. 78-97.
- Meyer, K./Walber, M./Jütte, W. (2019): Weiterbildungsstudiengänge als Formate der interaktionalen Professionalisierung. Eine empirische Beobachtung. *Zeitschrift Hochschule und Weiterbildung (ZHWB)* 1, S. 30-39.
- Rathke, J./Janson, K./Krempkow, R./Höhle, E. (2021): Raus aus den Kinderschuhen – Personalentwicklung im Wissenschaftsmanagement. *DUZ Wissenschaft & Management* 10, S. 34-42.
- Rathke, J./Harris-Huemmert, S./Hoelscher, M. (2020): Wissenschaftsmanagement in der Corona-Krise. *Hochschulmanagement* 16(2+3), S. 80-86.
- Schneijderberg, C./Hinzmann, M. (2013): Qualifikationen und Kompetenzen der Hochschulprofessionen. In: Kehm, B. et al. (Hg.): *Verwaltung war gestern. Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung von Studium und Lehre*. Frankfurt & New York: Campus, Kapitel 5.
- Webler, W.-D. (2021): Anmerkungen zur Struktur von Onboarding-Programmen für neu berufene Professor*innen, zu Ursachen des Fernbleibens und zur Förderung der Teilnahmebereitschaft. *Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung* 16(1), S. 5-16.