

Höhle, Ester; Janson, Kerstin

Das Wissenschaftsmanagement vernetzt sich

Krempkow, René; Harris-Huemmert, Susan; Janson, Kerstin; Höhle, Ester; Rathke, Julia; Hölscher, Michael: *Berufsfeld Wissenschaftsmanagement. Bielefeld : UVW UniversitätsVerlagWebler 2023, S. 163-181. - (Angewandte Wissenschaften und Künste; 2)*



Quellenangabe/ Reference:

Höhle, Ester; Janson, Kerstin: Das Wissenschaftsmanagement vernetzt sich - In: Krempkow, René; Harris-Huemmert, Susan; Janson, Kerstin; Höhle, Ester; Rathke, Julia; Hölscher, Michael: *Berufsfeld Wissenschaftsmanagement. Bielefeld : UVW UniversitätsVerlagWebler 2023, S. 163-181* - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-307461 - DOI: 10.25656/01:30746; 10.53183/97839460173019

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-307461>

<https://doi.org/10.25656/01:30746>

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

9. Das Wissenschaftsmanagement vernetzt sich⁶⁰

Ester Höhle & Kerstin Janson

Berufliche Netzwerke spielen eine wesentliche Rolle bei der organisationsübergreifenden Vernetzung, der Außendarstellung und politischen Interessenvertretung und nicht zuletzt der Professionalisierung von Berufsgruppen. Bei Wissenschaftler:innen wird die Mitgliedschaft in wissenschaftlichen Netzwerken selbstverständlich als ein Punkt der Selbstdarstellung auf der Internetseite aufgeführt und sagt etwas über ihre Zuordnung zu einer Community aus. Entsprechend interessant für die Entwicklung und Etablierung des Berufsfeldes des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements sind die Netzwerke, die in den letzten Jahren in diesem Berufsfeld gegründet wurden. Zentral sind hier die folgenden zu nennen:

- Netzwerk für Wissenschaftsmanagement (NWM)
- FORTRAMA – das Netzwerk der Forschungs- und Transferreferenten
- Die Gesellschaft für Hochschulforschung (GfHf) mit ihrer Nachwuchsorganisation dem Hochschulforschernachwuchs (HoFoNa)
- Zentrum für Wissenschaftsmanagement (ZWM)⁶¹

Die Netzwerke verfolgen unterschiedliche inhaltliche Ziele. Eine kurze Profilbeschreibung finden Sie in der Infobox. In der Onlinebefragung des KaWuM-Projekts wurde u.a. nach der Mitgliedschaft in beruflichen Netzwerken und dem Nutzen dieser Mitgliedschaft gefragt.

Durch die assoziierte Partnerschaft der großen beruflichen Netzwerke im Wissenschafts- und Hochschulmanagement wurden die Mitglieder des NWM, des ZWM und FORTRAMA sowie ehemalige Mitglieder des Hochschulforschernachwuchses der Gesellschaft für Hochschulforschung gezielt zur Befragung eingeladen.⁶² Insgesamt sind somit ca. 43% der Befragten Mitglied in einem Netzwerk für Wissenschaftsmanagement, so dass sich Mitglieder und Nicht-Mitglieder gut vergleichen lassen (vgl. auch KaWuM-Ergebnisband 2). Von allen Netzwerk-Mitgliedern ist die Mehrzahl (88%) Mitglied in einem dieser vier Netzwerke; 12% sind Mitglied in einem anderen Netzwerk (vgl. Tabelle 9.1). Am häufigsten kommt die

⁶⁰ Dieser Text ist vorab in fast gleicher Form bereits erschienen: Höhle et al. (2021); Janson/Ziegele (2020); Janson/Ziegele (2021) und stellt eine Zusammenfassung des Netzwerkkapitels in Band 2 dar.

⁶¹ Das ZWM erlaubt zwar nur institutionelle Mitgliedschaften wird hier aber dennoch aufgrund seiner Bekanntheit als Netzwerk untersucht.

⁶² Letztere, weil frühere Befragungen (Steinhardt/Schneijderberg 2014) zeigten, dass ihre Mitglieder sich häufig eine Karriere im Wissenschaftsmanagement vorstellen können und entsprechende Tätigkeiten ausüben. Zusätzlich wurde über einen offenen Link zur Teilnahme eingeladen.

Mitgliedschaft bei NWM vor: NWM-Mitglieder bilden fast ein Fünftel aller Befragten.

| | NWM | FORT- RAMA | ZWM | HoFoNa/ GfHf | Befragte- Netze- werke Gesamt | Mitglie- der ande- rer Netz- werke |
|-------------------------------------|-----|---------------|-----|-----------------|--|---|
| N | 264 | 152 | 144 | 63 | 524 | 73 |
| Prozent von allen Mitgliedern | 44% | 25% | 24% | 11% | 88% | 12% |
| Prozent von Gesamt | 19% | 11% | 10% | 5% | 38% | 5% |

Tabelle 9.1: Mitgliedschaft in Netzwerken. AB45: In welchen der folgenden Netzwerke sind Sie Mitglied? Quelle: KaWuM-Survey 1



Infokasten:

Netzwerke im Hochschul- und Wissenschaftsmanagement

Netzwerk Wissenschaftsmanagement:

Das Netzwerk Wissenschaftsmanagement organisiert Wissenschaftsmanager:innen im deutschsprachigen Raum. 2011 fand die erste große Jahrestagung als „Branchentreffen“ in Berlin statt. Ziel ist der Austausch und das „Lernen durch Vernetzen“. Die Mitglieder sind aktiv aufgefordert, mitzumachen und das Netzwerk zu gestalten. Das Netzwerk vereint persönliche und institutionelle Partner:innen und kooperiert mit zahlreichen nationalen und internationalen Partner:innen. Siehe auch: <https://netzwerk-wissenschaftsmanagement.de/>

FORTRAMA – Netzwerk Forschungs- und Transfermanagement

Das Netzwerk Forschungs- und Transfermanagement e.V., kurz FORTRAMA, ist die Vereinigung deutschsprachiger Forschungs- und Transfermanager:innen und ist seit 2018 als Verein eingetragen. Das Netzwerk umfasst über 1.500 Personen, die ihren beruflichen Schwerpunkt in den Bereichen Forschungsmanagement, Wissens- und Technologietransfer, Nachwuchsförderung und Drittmittelbewirtschaftung haben und an deutschen Universitäten und Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen tätig sind.

Siehe auch: www.fortrama.net

Gesellschaft für Hochschulforschung (GfHf) und der Hochschulforscher-nachwuchs (HoFoNa):

Die GfHf wurde 2006 in Kassel gegründet. Sie wird als gemeinnütziger Verein geführt und umfasst ca. 400 aktive Mitglieder aus allen Bereichen der Forschung über Hochschulen („Hochschulforschung“). Die GfHf bietet Hochschulforscher:innen aus verschiedenen Fachdisziplinen die Möglichkeit, einen fächerübergreifenden Diskurs zum Forschungsgegenstand „Hochschule“ zu führen. Das HoFoNa Netzwerk bietet Nachwuchswissenschaftler:innen eine Plattform für den Austausch mit anderen Nachwuchskräften und etablierten Wissenschaftler:innen. Die GfHf engagiert sich zunehmend auch im Bereich der Internationalisierung und initiiert Kooperationen mit Forschungsgesellschaften im deutschsprachigen Raum. Die GfHf leistet die Außendarstellung der Hochschulforschung mit den Standbeinen Wissenschaft, Management und Politik.

Siehe auch: <https://www.gfhf.net/>

Zentrum für Wissenschaftsmanagement (ZWM):

Das Zentrum für Wissenschaftsmanagement bietet Weiterbildung für Wissenschaftsmanager:innen und Wissenschaftler:innen, berät wissenschaftliche Einrichtungen in Organisationsentwicklungs-, Strategie- oder Evaluationsprozessen und betreibt das Wissens- und Netzwerkportal »wissenschaftsmanagement-online«. Dem 2002 gegründeten Verein gehören 2016 etwa 80 institutionelle Mitglieder an, insbesondere Hochschulen, Forschungseinrichtungen, Förderorganisationen und Unternehmen.

Siehe auch: <https://www.zwm-speyer.de/>

9.1 Netzwerke: Bekanntheit und Mitgliedschaft

Die Ergebnisse von KaWuM-Survey 1 zeigen, dass die Netzwerke trotz ihres teilweise sehr kurzen Bestehens insgesamt eine hohe Bekanntheit haben. Über 90 Prozent der Befragten geben an, mindestens eines der im Fragebogen gelisteten Netzwerke zu kennen und über 70 Prozent kennen sogar zwei oder mehr Netzwerke. Der Anteil der Mitgliedschaften fällt demgegenüber deutlich ab: Nur 43 Prozent der Befragten sind Mitglied in einem Netzwerk. Mehrfachmitgliedschaften in 2 oder mehr Netzwerken sind unter allen Befragten dagegen mit ca. 10% relativ selten. Nur ein Viertel der Mitglieder in einem Netzwerk sind parallel auch in einem anderen Netzwerk Mitglied. In der folgenden Abbildung ist die Bekanntheit von ausgewählten Netzwerken des Wissenschaftsmanagements der Mitgliedschaft gegenübergestellt. Daraus lässt sich leicht die Differenz zwischen Bekanntheit und Mitgliedschaft ablesen: So kennen beispielsweise 57% der Befragten das Netzwerk Wissenschaftsmanagement (NWM), aber nur 19% sind dort Mitglied.

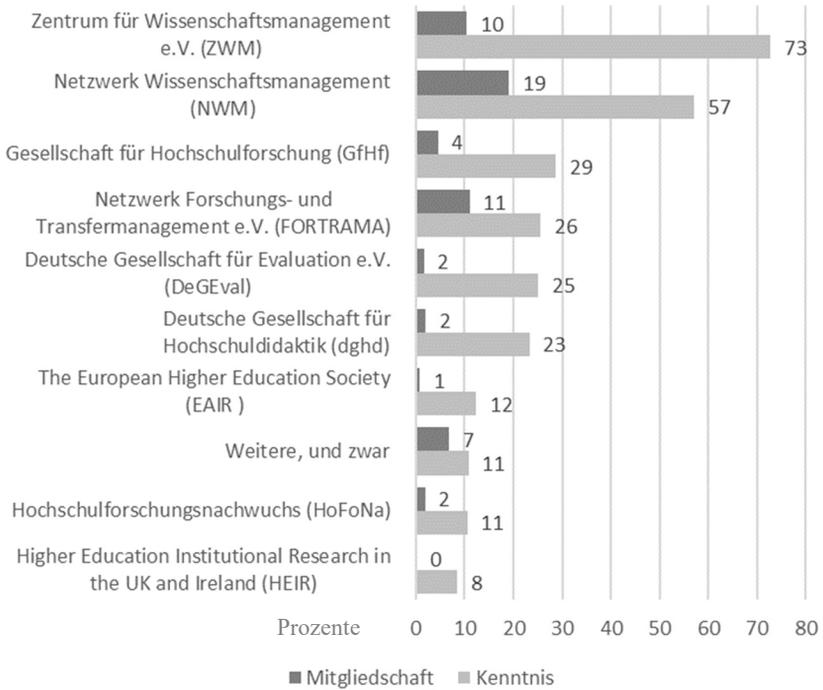


Abbildung 9.1: Bekanntheitsgrad von Netzwerken und Mitgliederanteil (in Prozent) AB44: Welche der folgenden Netzwerke kennen Sie? (Mehrfachnennungen möglich) AB45: In welchen der folgenden Netzwerke sind Sie Mitglied? (Mehrfachnennungen möglich) Quelle: KaWuM-Survey 1; N=1380

Die Ergebnisse zeigen auch, dass zumindest einige Netzwerke auch außerhalb ihrer eigenen Mitglieder einen hohen Bekanntheitsgrad haben. Das ZWM und das NWM gehören zu den bekanntesten Netzwerken im Wissenschaftsmanagement. Andererseits gibt es auch weniger bekannte Netzwerke: einige Netzwerke – namentlich die Gesellschaft für Hochschulforschung (GfHf), Netzwerk Forschungs- und Transfermanagement (FORTRAMA), Deutsche Gesellschaft für Evaluation (DeGEval) und die Deutsche Gesellschaft für Hochschuldidaktik (dghd) sind weniger als einem Drittel der Befragten bekannt, obwohl ein Großteil der Befragten selbst als Mitglied eines Netzwerks oder Absolvent:innen von Weiterbildungsstudiengängen im Hochschul- und Wissenschaftsmanagement eine fachlich gut passende Zielgruppe der Netzwerke darstellen. Auffällig ist, dass vor allem die internationalen Netzwerke wie die European Association of Institutional Research (EAIR) sowie das Higher Education Institutional Research Network (HEIR) eine sehr geringe Bekanntheit haben.

Zur Erinnerung: Einer der Zugangswege der Onlinebefragung lief über die Netzwerke, d.h. Mitglieder der Netzwerke ZWM, NWM, FORTRAMA und HoFoNa wurden direkt angeschrieben.⁶³ Daher liegt wahrscheinlich eine Überrepräsentanz von Mitgliedern – insbesondere dieser Netzwerke, aber auch von Netzwerkmitgliedern überhaupt – in der Befragung vor. Vermutlich liegt der Anteil der Mitgliedschaften unter allen Wissenschaftsmanager:innen deutlich niedriger als in der Befragung. Zu dem genauen Anteil an Netzwerkmitgliedern im Wissenschaftsmanagement geben andere Studien allerdings keine genauen Informationen.

Ein erster Vergleich kann zwischen beiden Befragungswellen gezogen werden. Man kann annehmen, dass die Bedeutung und Verbreitung von Netzwerken im Wissenschaftsmanagement allgemein zunimmt und der Anteil an Mitgliedern ansteigt. Auch die Corona-Situation könnte dazu beigetragen haben, dass mehr Wissenschaftsmanager:innen Netzwerk-Mitglied werden. Tatsächlich ist aber der Anteil an Mitgliedern von 43% (KaWuM-Survey 1) auf 39% (KaWuM-Survey 2) gesunken⁶⁴, was der These widerspricht. Betrachtet man dagegen gesondert die Panelteilnehmenden, so zeigt sich eine Zunahme von 43% in KaWuM-Survey 1 auf 47% in KaWuM-Survey 2, was die Annahme bestätigen würde. Um einen klaren Trend zu erhalten, wäre eine erneute Erhebung zu einem späteren Zeitpunkt notwendig. Letztendlich interessanter sind an dieser Stelle dagegen die Unterschiede zwischen Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern, auf denen der Fokus dieses Textes liegt.

Infokasten:

- Die Netzwerke des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements haben in Deutschland eine relativ hohe Bekanntheit – 90% der Befragten kennen mindestens ein Netzwerk.
- Trotz der hohen Bekanntheit ist weniger als die Hälfte auch Mitglied in einem Netzwerk und nur eine Minderheit in mehr als einem Netzwerk gleichzeitig Mitglied.
- Internationale Netzwerke haben in Deutschland einen sehr geringen Bekanntheitsgrad unter den befragten Hochschul- und Wissenschaftsmanager:innen.



⁶³ Mitglieder der beiden Netzwerke NWM und ZWM haben ebenfalls bei den qualitativen Interviews mitgewirkt, die allerdings einen anderen Fokus hatten.

⁶⁴ Insbesondere haben in den Netzwerken, über die befragt wurde, in KaWuM-Survey 2 weniger Befragte geantwortet als in KaWuM-Survey 1. Es ist nicht ganz klar, ob das an einer geringeren Teilnahmebereitschaft liegt oder daran, dass möglicherweise weniger Aufwand betrieben wurde (z.B. durch Nachfassaktionen). Möglicherweise ist die Abnahme eher auf methodische Gründe zurückzuführen als auf Tendenzen im Feld.

9.2 Wer wird Mitglied in Netzwerken?

Ein Blick auf die soziodemographischen Daten sowie die Tätigkeits- und Arbeitsbereiche der Befragten könnte diese Differenz zwischen Mitgliedschaft und Bekanntheitsgrad erklären. Wer entschließt sich, Mitglied in einem Netzwerk zu werden? Haben Mitglieder typische Charakteristika gegenüber Nicht-Mitgliedern?

Keinen Unterschied zwischen Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern gibt es hinsichtlich ihres Alters, Geschlechts und der Häufigkeit der vertretenen Personen mit Leitungs- oder Mitarbeiterverantwortung. Signifikante Unterschiede finden sich dagegen hinsichtlich der Qualifikation, des Arbeitsvertrags und der Gehaltsgruppe (vgl. Band 2, Kapitel Netzwerke). Mitglieder in Netzwerken haben etwas häufiger einen Dokortitel. Sie sind häufiger dauerhaft beschäftigt und sind in einer höheren Gehaltsklasse eingruppiert. Hingegen sind sie etwas seltener verbeamtet als Nicht-Mitglieder.

Diese Ergebnisse lassen vermuten, dass Mitglieder häufiger auf ihrem Karriereweg weiter fortgeschritten bzw. etabliert sind. Für diese Gruppe kann als eine mögliche Erklärung die Theorie der sozialen Netzwerke (Granovetter 1973, 1974) herangezogen werden, die besagt, dass Personen, die Teil breiter sozialer Netzwerke sind und damit über ‚weak ties‘ verfügen, eher Zugang zu relevanten Informationen haben und somit Befragte, die sich in Netzwerken engagieren, eine höhere Wahrscheinlichkeit haben, durch bessere Kontakte, Informationen und Qualifikationen schneller an gute Positionen zu kommen. Danach würde eine Netzwerkmitgliedschaft die Karriereentwicklung unterstützen.

Umgekehrt könnte dagegen auch angenommen werden, dass sich Wissenschaftsmanager:innen erst dann einem Netzwerk anschließen, wenn sie etwas etablierter sind. Diese These findet Bestätigung in dem Ergebnis, dass Mitglieder in Netzwerken signifikant häufiger schon länger im Wissenschaftsmanagement beschäftigt sind. Insgesamt sind fast drei Viertel der Befragten seit ihrem ersten Studienabschluss mehr als zwei Jahre im Wissenschaftsmanagement tätig. Hier liegt es nahe, dass einige Wissenschaftsmanager:innen (noch) kein Mitglied geworden sind, weil sie erst kurz in dem Bereich arbeiten, oder weil sie sich nicht als Wissenschaftsmanager:in sehen.

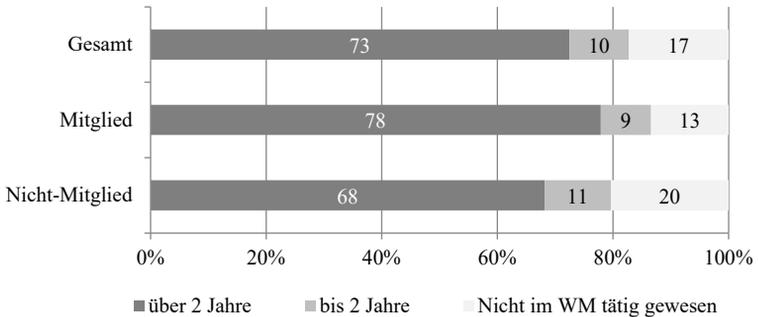


Abbildung 9.2: Länge der Tätigkeit im Wissenschaftsmanagement
KaWuM-Survey 1; N=1380

Die Befragungsergebnisse zeigen aber, dass Stellenwechsel innerhalb und außerhalb der eigenen Hochschule das Berufsfeld Wissenschaftsmanagement prägen. Gründe für den Stellenwechsel sind beispielsweise die Finanzierung in Drittmittelprojekten oder anderen Befristungsarten, aber auch ein Wechsel aus Eigeninitiative. Die Beschäftigungsdauer auf der aktuellen Stelle beträgt durchschnittlich 5,5 Jahre – hier besteht kein Unterschied zwischen Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern. Insgesamt ist die durchschnittliche Verweildauer auf einer Stelle nicht sehr lang: 56% sind kürzer als 5 Jahre auf ihrer aktuellen Stelle beschäftigt. Der Anteil der langjährigen Stelleninhaber:innen (länger als 10 Jahre) ist mit 13 Prozent vergleichsweise gering und weist auf die stetige Entwicklung des Berufsfelds.

Infokasten:

- Mitglieder unterscheiden sich in einigen Charakteristika von Nicht-Mitgliedern: Sie haben etwas häufiger einen Dokortitel, sind häufiger dauerhaft beschäftigt und sind in einer höheren Gehaltsklasse eingruppiert.
- Einige Ergebnisse weisen darauf hin, dass eine Netzwerkmitgliedschaft nicht zu Beginn, sondern in der Regel erst nach einiger Zeit im Berufsfeld und fortgeschrittener Karriere aufgenommen wird.



Tätigkeitsfelder und Netzwerke

Die Analyse der Angaben zur aktuellen Position bzw. der Funktionsbezeichnung der Befragten zeigt, dass manche Berufsfelder von den existierenden Netzwerken besser abgedeckt werden als andere Bereiche. Autor:innen früherer Studien (Fedrowitz et al. 2014; Schneijderberg/Schneider 2013) sehen als Grund dafür, dass Netzwerke die Bedarfe bestimmter Gruppen bedienen. Da das Wissenschaftsmanagement in sehr heterogenen Arbeitsfeldern tätig ist (Müller/Grewe 2020; Lottman

2020), ergibt sich für die Netzwerke die Notwendigkeit, sich auf bestimmte berufliche Gruppen zu fokussieren. Gleichzeitig hat die Inklusion indirekt auch die Exklusion anderer beruflicher Gruppen zur Folge.

Ein Blick auf die Arbeits- und Tätigkeitsfelder der Befragten zeigt, dass der größte Anteil der Befragten – fast ein Viertel – als Mitarbeiter:in bzw. Leitung in Forschung und Transfer tätig ist. Für dieses Arbeitsfeld ist es insbesondere mit der Gründung des Netzwerks für Forschungs- und Transfermanagement (FORTRAMA) gelungen, ein attraktives Angebot für eine wachsende Berufsgruppe anzubieten. Fast 30% der befragten Netzwerkmitglieder sind im Bereich Forschung und Transfer tätig. Gleichzeitig weist dieser hohe Prozentsatz darauf hin, dass die Berufsgruppen in den Netzwerken divers sind. FORTRAMA-Mitglieder machen nur 25% aller Mitglieder in dieser Befragung aus – 30% aller Mitglieder sind aber im Bereich Forschung & Transfer tätig. Ca. 5% dieser Tätigkeitsgruppe sind somit nicht im fachlich nahen Netzwerk FORTRAMA, sondern in einem anderen Netzwerk des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements Mitglied.

Im Gegensatz dazu sind in den Bereichen Positionen Geschäftsleitung/Geschäftsführung und Leitung allgemein die Mitglieder eher unterrepräsentiert. Obwohl diese Bereiche die drei am häufigsten genannten Arbeitsfelder darstellen, sind in ihnen vergleichsweise wenige Netzwerk-Mitglieder aktiv. Insgesamt bestätigt die Befragung die Heterogenität des Arbeitsfeldes Wissenschaftsmanagement. Fast die Hälfte der Befragten verteilt sich auf Arbeitsfelder mit sehr wenigen Nennungen. In der nachfolgenden Abbildung sind nur die am häufigsten genannten Kategorien dargestellt.

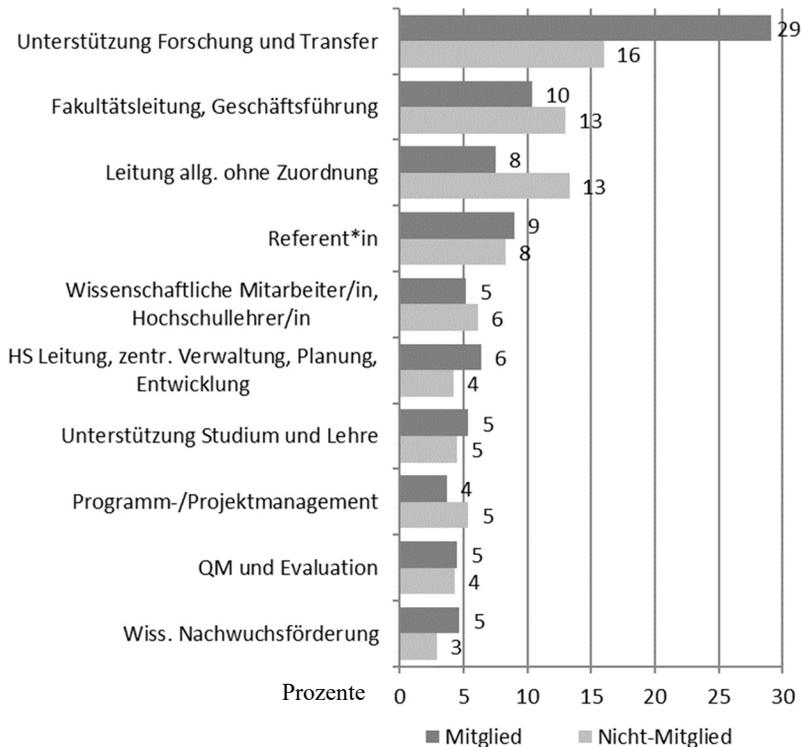


Abbildung 9.3: Berufliche Position bzw. Arbeitsfeld in der Organisation nach Mitgliedschaft (in Prozent) Quelle: KaWuM-Survey 1; N=1380

Infokasten:

- Mitglieder von Netzwerken sind bzgl. ihrer beruflichen Tätigkeit sehr heterogen. Mit Ausnahme des FORTRAMA Netzwerkes sind die Netzwerke nicht fachlich orientiert.
- Die größte Gruppe unter den Mitgliedern bildet das Berufsfeld Forschungs- und Transfermanagement.



9.3 Selbstwahrnehmung und Identität der Wissenschaftsmanager:innen

Die Identität und das Rollenverständnis im Wissenschaftsmanagement ist ein besonderer Schwerpunkt des KaWuM-Projekts. Der Begriff „Wissenschaftsmanagement“ ist erst seit wenigen Jahrzehnten im deutschen Sprachgebrauch etabliert und

es gibt keine einheitliche Definition der Berufsgruppe oder des Arbeitsfeldes (Krempkow et al. 2019). Fragt man die Wissenschaftsmanager:innen selbst nach ihrem beruflichen Rollenverständnis, sehen sich die Befragten primär als Berater:in, Generalist:in und Vermittler:in und entsprechen damit den in der Literatur wiederholt genannten Charakteristika des Wissenschaftsmanagements (Banscherus et al. 2017; Kloke 2014; Merkator et al. 2013).

Konkret als Wissenschaftsmanager:in bezeichnen sich mit 61% nur etwas über die Hälfte aller Befragten. Ein kleiner Teil (15%) lehnt diese Bezeichnung sogar explizit für sich ab (vgl. hierzu auch Fußnote 24 in Kapitel 4 dieses Bandes). Ein Vergleich nach Netzwerkmitgliedschaft zeigt, dass die Identifikation mit dem Wissenschaftsmanagement bei Mitgliedern signifikant höher ist, während ein signifikant höherer Teil der Nicht-Mitglieder der Aussage zustimmt „Ich verstehe mich als Verwaltungsmitarbeiter:in“.

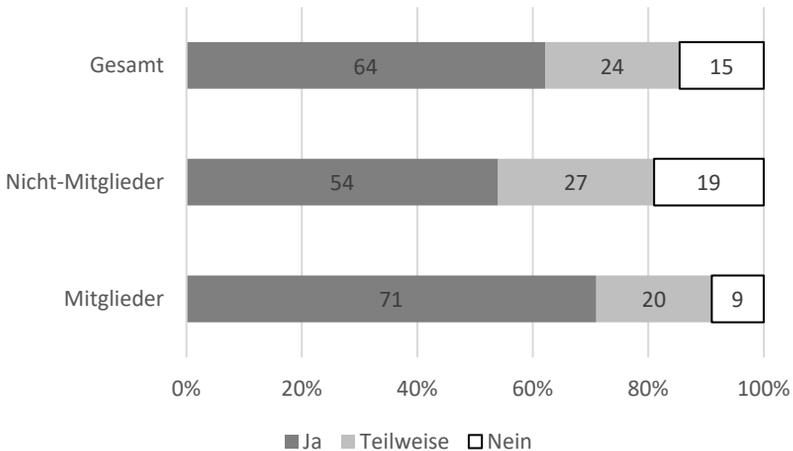


Abbildung 9.4: Selbstwahrnehmung als Wissenschaftsmanager:in. Quelle: KaWuM-Survey 1; N=1380

Diese deutlichere Selbstwahrnehmung als Wissenschaftsmanager:in bei den befragten Mitgliedern spiegelt sich auch in der rückwirkenden Bewertung des Karriereweges wider. Hinsichtlich ihrer beruflichen Perspektive nach dem ersten Studienabschluss geben Mitglieder signifikant häufiger an, dass sie eine Tätigkeit im Wissenschafts- und Hochschulmanagement anstreben. Häufiger dagegen antworten Nicht-Mitglieder, „keine festen Vorstellungen“ gehabt zu haben. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass Mitglieder in ihrer Berufswahl etwas zielstrebigere sind und schon nach ihrem ersten Studienabschluss eine berufliche Tätigkeit an einer Hochschule oder Wissenschaftseinrichtung vorstellen konnten.

9.3.1 Vorteile von Netzwerken

Welche Vorteile hat nun aber eine Netzwerkmitgliedschaft und wie werden diese Vorteile von Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern eingeschätzt? Die Ergebnisse bestätigen eine relativ hohe Zustimmung zu den Vorteilen einer Mitgliedschaft, insbesondere zu den Vorteilen wie „Kontakte knüpfen und pflegen“, dem „Besuch von Tagungen, Konferenzen und Treffen“ und der „fachlichen Weiterbildung“ und zwar durchgängig bei allen Befragten. Sogar unter den Nicht-Mitgliedern ist der Anteil, die „keine Vorteile“ in einer Mitgliedschaft sehen, mit 8% relativ gering.

Im Vergleich bewerten Mitglieder die Vorteile von Netzwerken signifikant positiver. Dabei ist zu beachten, dass die Mitglieder schon die Gelegenheit hatten, die realen Möglichkeiten mit ihren Erwartungen abzugleichen. Die hohe Zustimmung der Mitglieder bestätigt somit die Zufriedenheit der Mitglieder mit dem Angebot der existierenden Netzwerke. Allerdings zeigt eine vertiefte Analyse nach den verschiedenen Netzwerken, dass Netzwerke mit einer homogeneren beruflichen Zielgruppe wie z.B. FORTRAMA höhere Zustimmung zur fachlichen Beratung erhalten als heterogene Netzwerke mit einer Vielzahl an möglichen Berufsfeldern. Insofern stecken hinter dem aggregierten Bild durchaus unterschiedliche erlebte „Vorteilspakete“ je nach Netzwerk.

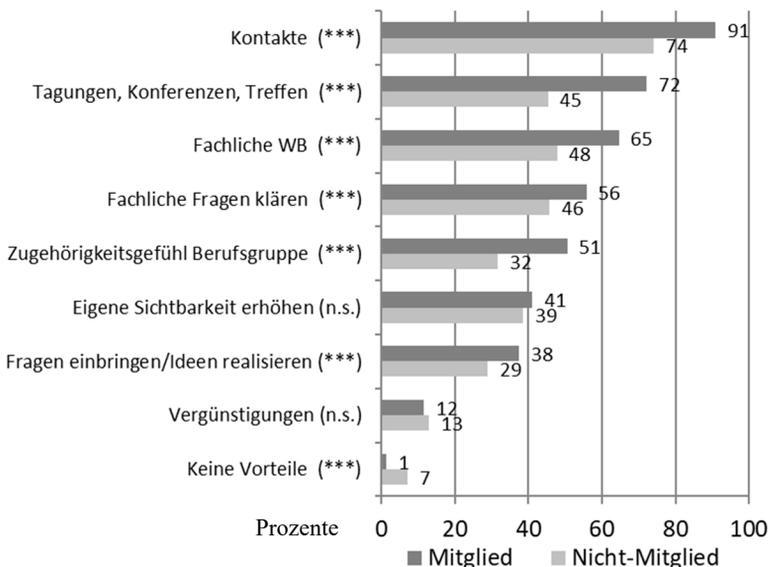


Abbildung 9.5: Vorteile einer Netzwerk-Mitgliedschaft; Mitglieder und Nicht-Mitglieder (in Prozent); Quelle: KaWuM-Survey 1; N=1380

**Infokasten:**

- Eine Netzwerkmitgliedschaft wird sowohl von Mitgliedern als auch Nicht-Mitgliedern als durchweg positiv und mit Vorteilen verbunden bewertet.
- Vorteile von Netzwerk-Mitgliedschaften sind „Kontakte knüpfen und pflegen“, der „Besuch von Tagungen, Konferenzen und Treffen“ und der „fachlichen Weiterbildung“.
- Finanzielle Vorteile einer Mitgliedschaft (z.B. vergünstigte Tagungsteilnahme) stehen nicht im Fokus.

9.3.2 Wirkung auf das Wissenschaftssystem

Ein bemerkenswertes Ergebnis der Befragung war, dass die Befragten den Netzwerken durchweg eine hohe hochschulpolitische und systemische Wirkung zuschreiben. Dies wird zwar von den Mitgliedern deutlich stärker betont, doch auch Nicht-Mitglieder stimmen diesem Professionalisierungspotenzial von Netzwerken mehrheitlich zu.

| | |
|--|-----|
| Die Wahrnehmung von Wissenschaftsmanagement als Profession stärken | 82% |
| Eine identitätsbildende Wirkung | 75% |
| Gemeinsame fachliche Standards herausbilden | 73% |
| Wissenschaftspolitische Interessenvertretung | 71% |

Tabelle 9.2: Wirkung der Netzwerke auf das Wissenschaftssystem (Die Antwortoptionen „trifft voll und ganz zu“ + „trifft zu“ addiert) AB47: Welche Wirkung können die o.g. Netzwerke auf das Wissenschaftssystem haben? Quelle: KaWuM-Survey 1; N=1380

Während Mitglieder und Nicht-Mitglieder sich wenig in der Einschätzung der Rolle der Netzwerke als berufliche und politische Interessensvertretung unterscheiden – der Unterschied bei den Antwortkategorien „Gemeinsame fachliche Standards herausbilden“ und „wissenschaftspolitische Interessensvertretung“ ist nur schwach signifikant – bestätigt ein signifikanter Unterschied in Bezug auf die Identitätsbildung die Ergebnisse zur Selbstwahrnehmung zwischen Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern. Die identitätsbildende Wirkung wird ebenso wie die Selbstbezeichnung als Wissenschaftsmanager:in von Nicht-Mitgliedern signifikant seltener als zutreffend eingeschätzt als von Netzwerkmitgliedern.

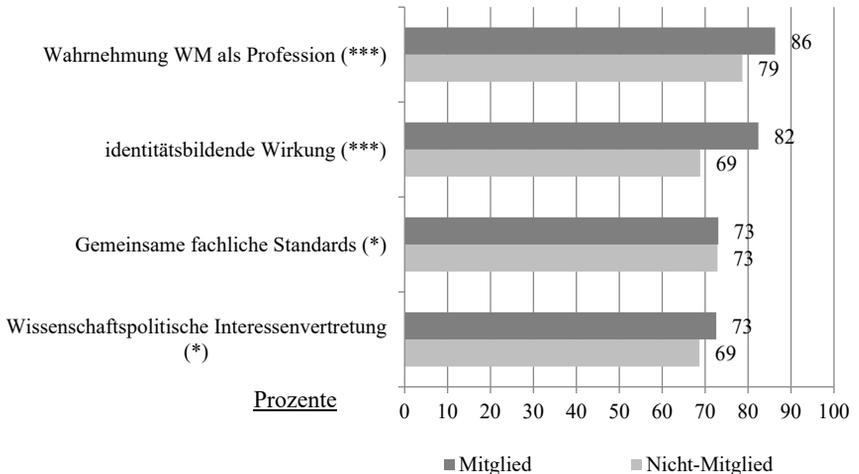


Abbildung 9.6: Wirkung der Netzwerke auf Wissenschaftssystem; Mitglieder und Nicht-Mitglieder (in Prozent) (Die Antwortoptionen „trifft voll und ganz zu“ + „trifft zu“ addiert) Quelle: KaWuM-Survey 1; N=1380

9.4 Zusammenfassung und Überleitung zu den Lessons Learnt aus dem Transferworkshop

Die Ergebnisse des KaWuM-Survey 1 haben gezeigt, dass die Netzwerke eine relativ hohe Bekanntheit bei deutschsprachigen Wissenschaftsmanager:innen haben und ihnen ein hoher Grad an Vorteilen zugeschrieben wird. Im Vergleich ist die Zahl der Mitgliedschaften allerdings als ausbaufähig einzuschätzen. Ein Vergleich der Mitglieder zu den Nicht-Mitgliedern zeigt, dass Mitglieder schon länger im Wissenschaftsmanagement arbeiten sowie häufiger bessere Arbeitsbedingungen haben.

Netzwerke, die sich an Wissenschaftsmanager:innen richten, exkludieren mit dieser Fokussierung gleichzeitig Personen, die sich dieser Berufsgruppe nicht oder nur teilweise zuordnen. So ist auffällig, dass sich die Nicht-Mitglieder seltener als Wissenschaftsmanager:innen, aber dafür häufiger als Verwaltungsmitarbeiter:innen sehen. Wissenschaftsmanagement ist ein heterogenes Feld. Die Auswertung der Tätigkeits- und Arbeitsfelder bestätigt die Hypothese, dass ein fachliches Angebot eines Netzwerks eine besonders homogene Mitgliedergruppe anspricht.

Die wahrgenommene besondere Rolle der Netzwerke als Interessensvertretung außerhalb der eigenen Institution spiegelt sich in der durchweg hohen Zustimmung der Befragten zu der Systemwirkung von Netzwerken wider. In Ermangelung einer Statusgruppe „Wissenschaftsmanagement“ in den Institutionen selbst, scheint ein hoher Bedarf nach einer starken Außenwirkung und Identitätsbildung der Netz-

werke zu bestehen. Dieser Wunsch nach einer stärkeren Systemwirkung sowie weitere Handlungsempfehlungen an die Netzwerke und ihre Stakeholder hat das Projektteam in einem Lessons Learnt Paper zusammengestellt (Janson/Ziegele 2020).

9.5 Transfer als Teil des Projekts: Der Transferworkshop „Netzwerke im Wissenschaftsmanagement“

„Das Netzwerk ist Forum und Katalysator des und Stütze im Wandel des WM“

Die Hochschulforschung erzeugt zahlreiche Ergebnisse, die für das Hochschulmanagement bei der praktischen Arbeit nützlich sein können. So fordern z.B. Ziegele und Vossensteyn (2017) einen entsprechenden Wissenstransfer in Form von konkreten Handlungsempfehlungen, bei dem praktische Anleitungen aus den Forschungsergebnissen gezogen werden. Im Rahmen von Transferworkshops des Teilprojektes TRANSFER wurden im Dialog mit Praktiker:innen aus den empirischen Ergebnissen der KaWuM-Befragung praktische Empfehlungen abgeleitet. Die zehn Handlungsempfehlungen thematisieren beispielsweise die Fragen, wie Netzwerke ihre Arbeit/Angebote etc. optimieren können, und wie sie diejenigen erreichen können, die sie eigentlich erreichen wollen. Netzwerke spielen eine wichtige Rolle für die Professionalisierung eines Berufsfelds: hier können sich die Mitglieder austauschen, eine Community finden und gemeinsame Interessen artikulieren. Allerdings besteht in verschiedenen Bereichen Handlungsbedarf.

1: Bekanntheit und Mitgliedschaft

Mehr als die Hälfte der im Rahmen von KaWuM-Survey 1 Befragten sind nicht Mitglied eines Netzwerks, obwohl sich 85% ganz oder teilweise als Wissenschafts- und Hochschulmanager:in bezeichnen würden. Ebenso ist ein Großteil der existierenden Netzwerke bei der Hälfte der Befragten nicht bekannt.

Die Netzwerke sollten daher ihren Bekanntheitsgrad erhöhen und die Vorteile für das individuelle Mitglied klar kommunizieren. Ein möglicher Weg wäre die engere Zusammenarbeit mit den Weiterbildungsanbietern im Wissenschaftsmanagement.

2: Fachliche Netzwerke

Das Beispiel des Netzwerks für Forschungs- und Transfermanagement (FOR-TRAMA e.V.) zeigt, dass man innerhalb einer homogenen Berufsgruppe einen hohen Bekanntheits- und Organisationsgrad erzielen kann: Hier geben 70% der befragten Mitglieder an, im Bereich Forschung und Transfer tätig zu sein und die fachlichen Vorteile einer Netzwerkmitgliedschaft werden deutlich höher bewertet als bei den anderen Netzwerken (Abbildung 9.7).

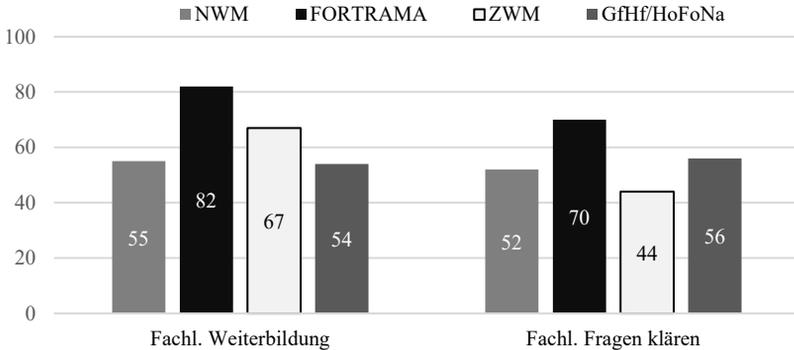


Abbildung 9.7: Fachliche Vorteile nach Netzwerkmitgliedschaft (in Prozent)
 AB46: welche Vorteile sehen Sie in einer Mitgliedschaft in einem Netzwerk?
 (Mehrfachnennungen möglich) Quelle: KaWuM-Survey 1; N(NWM)=264;
 N(FORTRAMA)=152; N(ZWM)=144; N(HoFoNa/GfHf)=63

Weitere Berufsgruppen wie z.B. die Fakultätsmanager:innen sollten spezifische Netzwerke schaffen, die den Wissenstransfer und Austausch innerhalb der Gruppe fördern, gemeinsam an konkreten Herausforderungen der Berufsgruppe arbeiten und damit auch die Identität der Berufsgruppe stärken.

3: Jüngere integrieren

Netzwerke im Wissenschaftsmanagement richten sich stärker an etablierte Personen in fortgeschrittenen Karrieren. Auch wenn die Mitglieder durchschnittlich nicht älter sind, sind sie häufiger promoviert, auf unbefristeten Stellen und in höheren Gehaltsstufen eingestuft. Des Weiteren geben sie signifikant häufiger an, mehr als zwei Jahre im Wissenschaftsmanagement beschäftigt zu sein.

Die Nachwuchsgruppe HoFoNa der Gesellschaft für Hochschulforschung (GfHf) zeigt, dass es auch anders geht. Hier werden gezielt Jüngere angesprochen und an die Community herangeführt. Bei anderen Netzwerken fehlen jedoch solche Angebote. Die Netzwerke sollten spezielle Netzwerkstrukturen schaffen, um jüngere Wissenschaftsmanager:innen anzusprechen und in ihrer Sozialisation im Wissenschaftsmanagement zu begleiten.

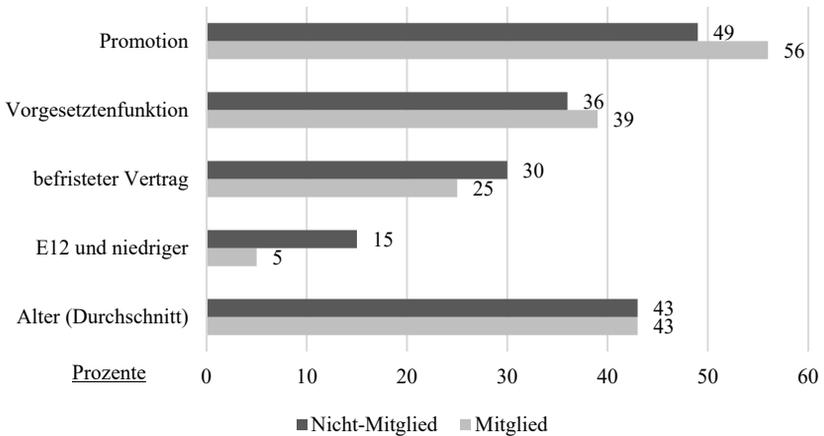


Abbildung 9.8: Beruflicher Status nach Mitgliedschaft (in Prozent) Quelle: KaWuM-Survey 1; N=1380

4: Identitätsbildung

Dem Wissenschaftsmanagement fällt es innerhalb der eigenen Organisation oft schwer, eine gemeinsame Identität als eine Gruppe herauszubilden. Die Netzwerke können als Ersatzort der Identitätsbildung dienen. Für die Netzwerke resultiert daraus die permanente Frage: Wer gehört zu uns und wer nicht?

Die Erhebung zeigt, dass dies zu einer gewissen Distanz zwischen den Netzwerken und den Personen führen kann, deren Interesse auf „Verwaltung“ ausgerichtet ist. Verwaltungsmitarbeiter:innen sind seltener Mitglied als Personen mit managementnäheren Berufsauffassungen.

Die Netzwerke sollten stets im Blick behalten, wie sie Inklusion und Exklusion definiert haben und ob das Konzept noch trägt. Sie sollten ihre Abgrenzungen gut austarieren und ihre Arbeit und Angebote auf die Definition der Zielgruppe abstellen. Dabei sollten Themen der Verwaltung mit aufgegriffen und eine Abgrenzung zwischen Management und Verwaltung vermieden werden.

5: Generationen beachten

Im Gegensatz zu der neuen Generation von Wissenschaftsmanager:innen hatten die Gründer:innen der existierenden Netzwerke den Vorteil einer großen Gestaltungsfreiheit. Strukturen und Prozesse waren noch nicht festgelegt sowohl innerhalb der jeweiligen Organisation als auch bei der Gestaltung der neu gegründeten Netzwerke.

In den Netzwerken sollte reflektiert und eine Debatte geführt werden, ob es diese beiden Generationen tatsächlich in der vermuteten Form gibt und welche Konsequenzen sich daraus ergeben. Dies ist für den Professionalisierungsprozess insgesamt von Bedeutung.

6: Systemische Wirkung

Netzwerken wird in hohem Maße eine systemische Wirkung zugeschrieben. Die abgefragten Aspekte der Systemwirkung von Netzwerken erreichen unabhängig von der eigenen Mitgliedschaft der Befragten Zustimmungswerte von über 70 Prozent. (vgl. Abbildung 9.6)

Es ist nicht klar, ob die Effekte tatsächlich so hoch sind oder überschätzt werden. Trotzdem ist hier eine hohe Verantwortung der Netzwerke zu sehen. Die Netzwerke sollten entsprechend Verantwortung übernehmen und an der Systemgestaltung mitwirken, indem sie Stellungnahmen verfassen und daran mitarbeiten, Good Practices und Standards für ihre Berufsfelder und Rollen zu entwickeln. Gleichzeitig müssen sie eine Überforderung vermeiden. Sie sollten kritisch hinterfragen, welche Aufgaben sie übernehmen und welche woanders besser angesiedelt wären.

7: Vernetzung zwischen Netzwerken

Die Affinität der Hochschulforschung zum Wissenschaftsmanagement spiegelt sich in den Befragungsergebnissen in einem vergleichsweise hohen Anteil der Hochschulforscher:innen wider, die gleichzeitig Mitglied im Netzwerk Wissenschaftsmanagement (NVM) sind (27% der befragten Mitglieder der GfHf sind auch Mitglied im NVM). Umgekehrt sind jedoch nur 6% der befragten NVM-Mitglieder auch Mitglied in der GfHf.

Der Austausch zwischen Forschung und Managementpraxis sollte intensiviert werden. Die Netzwerkmitglieder sollten Doppelmitgliedschaften in Forschung und Management suchen und die Netzwerke gemeinsam Aktivitäten entfalten.

8: „Mapping“ der Netzwerklandschaft

Aus Sicht der Befragten gibt es kein einziges Netzwerk, das für das gesamte Wissenschaftsmanagement spricht. Es gibt keine intensiven Wettbewerbsbeziehungen aber auch wenig Kooperation zwischen den Netzwerken. Wechselseitige Abstimmungen zu Rollen und Aufgaben der Netzwerke würden den Wissenschaftsmanager:innen nützen.

Die Netzwerke und ihre Mitglieder sollten ein Diskussions- und Abstimmungsforum zwischen den existierenden Netzwerken gründen. Themen können u.a. sein: inhaltlicher Austausch zu systemrelevanten Fragen, Diskussionen über Arbeitsteilung, Erfahrungsaustausch zur erfolgreichen Netzwerkarbeit, Bemühungen um ein „Mapping“ der Netzwerklandschaft.

9: Internationale Vernetzung

Nur wenige Wissenschaftsmanager:innen in Deutschland sind Mitglied in internationalen Netzwerken, auch die Bekanntheit dieser Netzwerke ist gering, obwohl die

deutschen Netzwerke zum Teil gute Kontakte zu internationalen Pendants haben. Dabei könnte eine internationale Vernetzung wichtige Perspektivwechsel sowie einen wechselseitigen Wissenstransfer ermöglichen und den Horizont aller Beteiligten erweitern.

Das Wissenschaftsmanagement sollte mehr internationale Vernetzung suchen. Manager:innen sollten an internationalen Netzwerktagungen teilnehmen, denn obwohl Rahmenbedingungen im Ausland teilweise anders sind, lässt sich durch internationale Vergleiche etwas über die eigene Situation und Perspektive lernen.

10: Förderung durch Arbeitgeber

Die Studienergebnisse weisen darauf hin, dass die Arbeitgeber:innen von einem Engagement der Wissenschaftsmanager:innen in Netzwerken profitieren können. Insbesondere werden Kontakte, die Klärung von fachlichen Fragen sowie die fachliche Weiterbildung als Vorteile von Netzwerken häufig genannt. Ebenso besteht eine hohe Zustimmung zu der Aussage der Bildung von gemeinsamen fachlichen Standards. All dies zahlt sich für die Arbeitgeber:innen aus. Entsprechend sollten sie Mitgliedschaften bezahlen und durch Einräumen entsprechender Zeitrressourcen und Flexibilitäten fördern.

Literaturverzeichnis

- Banscherus, U./Baumgärtner, A./Böhm, U./Golubchykova, O./Schmitt, S./Wolter, A. (2017): Wandel der Arbeit in Wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen. Hochschulreformen und Verwaltungsmodernisierung aus Sicht der Beschäftigten. Stuttgart: Hans Böckler Stiftung.
- 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).
- Granovetter, M. (1973): The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology* 78(6), S. 1360-1380.
- Granovetter, M. (1974): *Getting a Job*. Cambridge, Massachussets.
- 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./Ziegele, F. (2020): Netzwerke im Wissenschafts- und Hochschulmanagement. 1. Lessons Learnt Paper des KaWuM-Projektes: [1. KaWuM Lessons Learnt Paper](#).
- Janson, K./Ziegele, F. (2021): Ins Netz gegangen. *DUZ Wissenschaft & Management* 2, S. 25-28.
- Kloke, K. (2014): *Qualitätsentwicklung an deutschen Hochschulen. Professionstheoretische Untersuchung eines neuen Tätigkeitsfeldes*. Wiesbaden: Springer VS.

- Kremmkow, R./Harris-Huermann, S./Hölscher, M./Janson, K. (2019): Wissenssenschaftsmanagement: quo vadis? Ansätze zur Definition, Personal- und Organisationsentwicklung. *Personal in Hochschule und Wissenschaft entwickeln* 4, S. 19-29.
- Lottmann, A. (2020): Profis für den Wandel. *Wissenschaftsmanagement heute und morgen. DUZ Wissenschaft und Management* 6, S. 16-29.
- Merkator, N./Schneijderberg, C./Teichler, U. (2013): Wer sind diese HOPROs, und was tun sie eigentlich? In: Schneijderberg, C./Merkator, N./Teichler, U./Kehm, B. M. (Hg.): *Verwaltung war gestern: Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung von Studium und Lehre*. Frankfurt a.M.: Campus Verlag, S. 89-119.
- Müller, M./Grewe, O. (2020): *Wissenschaftsmanagement als Beruf. Strategien für den Einstieg*. Frankfurt a.M.: Campus Verlag.
- Schneijderberg, C./Schneider, N. (2013): Rollen und berufliche Identitäten von Hochschulprofessionellen. In: Schneijderberg, C./Merkator, N./Teichler, U./Kehm, B. M. (Hg.): *Verwaltung war gestern: Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung von Studium und Lehre*. Frankfurt a.M.: Campus Verlag, S. 244-283.
- Steinhardt, I./Schneijderberg, C. (2014): Hochschulforschung als Gemischtwarenladen. Karrieremöglichkeiten des wissenschaftlichen Nachwuchses in einem heterogenen Feld. *die hochschule. journal für wissenschaft und bildung* 1, S. 63-74.
- Ziegele, F./Vossensteyn, H. (2017): Von der Hochschulforschung in die Managementpraxis. Leitlinien für eine ertragreiche Kooperation zwischen Hochschulforschung und Hochschulmanagement. *wissenschaftsmanagement* 3, S. 16-17.