

Hölscher, Michael

Hochschulmanagement als Schnittstelle: ein Ausblick

Krempkow, René; Harris-Huemmert, Susan; Janson, Kerstin; Höhle, Ester; Rathke, Julia; Hölscher, Michael: Berufsfeld Wissenschaftsmanagement. Bielefeld : UVW UniversitätsVerlagWebler 2023, S. 183-196. - (Angewandte Wissenschaften und Künste; 2)



Quellenangabe/ Reference:

Hölscher, Michael: Hochschulmanagement als Schnittstelle: ein Ausblick - In: Krempkow, René; Harris-Huemmert, Susan; Janson, Kerstin; Höhle, Ester; Rathke, Julia; Hölscher, Michael: Berufsfeld Wissenschaftsmanagement. Bielefeld : UVW UniversitätsVerlagWebler 2023, S. 183-196 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-307474 - DOI: 10.25656/01:30747; 10.53183/978394601730110

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-307474>

<https://doi.org/10.25656/01:30747>

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

10. Hochschulmanagement als Schnittstelle: ein Ausblick

Michael Hölscher

Das vorliegende Buch resümiert die wichtigsten Ergebnisse aus über drei Jahren Forschungsarbeit im KaWuM-Projekt. Dabei haben wir qualitative Erkenntnisse aus Interviews, Fokusgruppen, Fallstudien und Dokumentenanalysen mit quantitativen Daten aus zwei Surveys kombiniert. Die Forschungsbefunde wurden während des Projektes mit Vertreter:innen aus der Praxis diskutiert, um sie einem „reality check“ auszusetzen. In diesem letzten Kapitel will ich neben einem Resümee dieser Arbeit auch einen Ausblick in die Zukunft des Wissenschaftsmanagements wagen. Dieser ist notgedrungen weniger datenbasiert als andere Abschnitte, stützt sich aber dennoch auf die breiten Projekterfahrungen. Insbesondere fließen auch die Ergebnisse aus unserem Transferworkshop 3 zur Hochschulpolitik mit ein (Infokasten, siehe auch Janson/Ziegele 2022). Damit soll, nachdem die vorigen Kapitel im Prinzip der Logik eines Karrierewegs im Wissenschaftsmanagement gefolgt sind, das Zusammenspiel von interner Dynamik des WiMa und externer Umwelt in den Wissenschaftsorganisationen, aber auch im nationalen wie internationalen Wissenschaftssystem insgesamt, in den Blick geraten, das im zweiten Kapitel bereits angeklungen ist. Konkret soll das Wissenschaftsmanagement dazu entlang von zwei Dimensionen diskutiert werden: Einerseits entlang der Verortung als (Zusatz-)Aufgabe oder als institutionalisierter Stelle, andererseits entlang der Verortung in der Wissenschaft oder der klassischen Verwaltung.

10.1 Hochschulmanagement als Stelle

Das Wissenschaftsmanagement konnte sich in den letzten gut 25 Jahren in Deutschland als ein attraktives Berufsfeld etablieren. Die Schätzungen über die Größe des Berufsfeldes schwanken, je nach Definition zwischen gut 7.000 (Schneider et al. 2022) und deutlich über 25.000 allein in den Hochschulen (Banscherus et al. 2017). Dabei hat sich das Feld gleichzeitig professionalisiert. Während die erste Generation der Wissenschaftsmanager:innen noch davon berichtet, dass sie Ende der 1990er allein auf weiter Flur standen und sich ihr Wissen über ein „learning by doing“ erarbeiteten, sehen wir mittlerweile ein, in Kapitel 8 ausführlicher behandeltes, gut ausgebautes Feld an Interessenvertretungen wie das „Netzwerk Wissenschaftsmanagement“⁶⁵ oder „FORTRAMA“⁶⁶. Es gibt eigene Zeitschriften wie das „Hochschulmanagement“, das „Wissenschaftsmanagement“ und die „DUZ Wissenschaft und Management“ und es gibt etablierte Weiterbildungsmöglichkeiten, wie z.B. das Zentrum für Wissenschaftsmanagement (ZWM) oder die Studiengänge

⁶⁵ <https://www.netzwerk-wissenschaftsmanagement.de/>

⁶⁶ <https://fortrama.net/>

in Osnabrück, Oldenburg und Speyer⁶⁷, aber in Ansätzen auch intern in den Hochschulen (siehe Kapitel 6 und 7). Insofern weist das Wissenschaftsmanagement in Deutschland mittlerweile deutlich erkennbare Konturen auf, die teils auch ausgeprägter sind als in manch anderen Ländern (Müller et al. 2022). Gleichzeitig ist es eher fraglich, ob man (schon) von einer Profession im professionssoziologisch-wissenschaftlichen Sinne sprechen kann (siehe z.B. auch Thiedig/Petersohn 2023; Hölscher/Hipp 2022; Kerridge 2023; grundlegender Abbott 1988).

Eine zusätzliche spannende Frage ist, ob eine solche Profession im Sinne der Bildung einer dritten Beschäftigtengruppe neben oder „zwischen“ den Wissenschaftler:innen und der klassischen Hochschulverwaltung überhaupt sinnvoll ist. Häufig wird das Wissenschaftsmanagement als „third space“, wie es Celia Whitchurch (2010) bezeichnet, konzipiert, als Intermediär zwischen der „organisierten Anarchie“ (Cohen/March/Olsen 1972) der Wissenschaft auf der einen und einer starren, an Regeln und Gesetzen orientierten bürokratischen Verwaltung auf der anderen Seite. Und tatsächlich berichten viele der von uns befragten Wissenschaftsmanager:innen, dass sie sich selbst in dieser Schnittstellen-Rolle sehen. Wenn man nach dem beruflichen Selbstverständnis fragt und auf einer Fünferskala (1= trifft voll und ganz zu, 5= trifft gar nicht zu) die ersten beiden Kategorien zusammenfasst, dann sehen sich ca.

- 75% der Befragten als „Vermittler/in, der/die zwischen Verwaltung und Wissenschaft vermittelt“, aber nur
- 33% als „Verwaltungsmitarbeiter/in, der/die auf korrekte Verfahrensabläufe innerhalb der Hochschule achtet“,
- 10% als „Wissenschaftler/in, der/die neben der wissenschaftlichen Tätigkeit Managementaufgaben wahrnimmt“
- und nur ca. 17% als „Angehörige ihres Faches“

Hierzu passt die starke Betonung von Kommunikationskompetenzen, die sich in den qualitativen Interviews gezeigt hat. Interessant ist dabei die geringe Fachidentität, da diese für Wissenschaftler:innen meist deutlich wichtiger ist als die Zugehörigkeit zu einer spezifischen Organisation.

Verschiedene Akteure, wie z.B. das Netzwerk Wissenschaftsmanagement (Windfuhr et al. 2019, S. 4) als wichtigster Interessenvertretung, betonen allerdings immer wieder, dass eine klare Abgrenzung des Wissenschaftsmanagements von der Verwaltung im Sinne eines „third space“ nicht sinnvoll ist. Und auch der Geschäftsführer des Zentrums für Wissenschaftsmanagement macht in einem Interview klar: „Was wir definitiv nicht brauchen, ist die Erweiterung des Silodenkens in unseren Einrichtungen mit dem Wissenschaftsmanagement als dritter Säule neben Wissenschaft und Verwaltung inklusive eigener Kaminkarrieren (der Beamte würde sagen: Laufbahnen) und neuer Abgrenzungen“ (Rickelt 2022, S. 11; siehe auch Janson/Ziegele 2021). Gleichzeitig warnt der Wissenschaftsrat (2018, S. 86) in einem

⁶⁷ Für eine aktuelle Übersicht zu Studiengängen siehe https://www.wihoforschung.de/wihoforschung/de/studiengaenge/studiengaenge_node.html

Papier zur Hochschulgovernance davor, dass sich „hybride Aufgabenprofile zwischen Wissenschaft und Management (...) auf lange Sicht häufig als Sackgasse heraus[stellen]“.

Auch in unserem eigenen Projektkontext gab und gibt es hier unterschiedliche Meinungen. Beispielhaft ist etwa die Diskussion im Kapitel 4 dieses Buches, wo in Fußnote 14 eine klare Unterscheidung des Hochschulmanagements von der klassischen Verwaltung befürwortet wird, während in Fußnote 15 mit Verweis auf die Ergebnisse eines unserer KaWuM-Transferworkshops (Janson/Ziegele 2021) die Schaffung einer neuen Statusgruppe als nicht sinnvoll eingeschätzt wird.

10.2 ... oder Hochschulmanagement als Aufgabe?

Was aber ist die Alternative, wenn die Identifikation des Wissenschafts- bzw. Hochschulmanagements als eigene Berufsgruppe so schwierig, und evtl. sogar nicht sinnvoll ist? Eine Möglichkeit ist, das Ganze nicht über ausdifferenzierte Rollen, sondern über Aufgabenbereiche und Tätigkeitsprofile (inkl. ihrer Anforderungen) zu fassen. In dieser Perspektive fallen in verschiedenen Bereichen der Hochschulen (neue) Aufgaben an (z.B. Krücken 2008), die einerseits wissenschaftsunterstützend sind, gleichzeitig aber nicht konditional, sondern zweckprogrammiert erledigt werden (siehe hierzu die Ausführungen in Kap. 4 sowie bei Stratmann 2014), beispielsweise im Qualitätsmanagement in der Lehre oder in der strategischen Forschungsförderung. Sowohl im Wissenschafts- als auch im Verwaltungsbereich Beschäftigte wenden unterschiedlich große Anteile ihrer Arbeitszeit für diese Art von Tätigkeit auf. Wie groß diese Anteile sind, und wie die Aufgaben auf die Personen verteilt werden, ist dann organisationsintern zu regeln bzw. empirisch zu bestimmen, aber nicht per se an bestimmte Berufsrollen oder Stellen gebunden. Im Zeitverlauf können sich diese Anteile zudem wandeln, wenn etwa ein:e Professor:in Dekan:in wird, oder jemand auf einer Stabsstelle der Verwaltung in die Lehre oder ein Forschungsprojekt mit eingebunden wird. Ob eine Person in der Verwaltung oder in der Wissenschaft „Wissenschaftsmanager:in“ ist, hängt dann von der aktuellen Situation ihres Aufgabenprofils ab.

Diese Sichtweise spiegelt die Lebenswirklichkeit vieler wider. In diversen Veranstaltungen zum Thema habe ich die Teilnehmenden, also Personen, die sich explizit im Bereich des Wissenschaftsmanagements weiterbilden, nach einer Einschätzung gefragt, wie hoch der Anteil des Wissenschaftsmanagements an ihren täglichen Aufgaben sei, und das Ergebnis ist regelmäßig ausgesprochen heterogen. Die Perspektive hat zudem den Vorteil, dass sie die oben skizzierte Trennung von Wissenschaft hier und Verwaltung dort mühelos überbrückt, selbst wenn die genaue Zuordnung der Tätigkeiten zu den drei Bereichen nicht immer ganz einfach sein wird.

Ein dritter, und vielleicht der wichtigste Unterschied zu einer Berufsrolle „Wissenschaftsmanagement“ ist die Möglichkeit, der großen Heterogenität der Aufgaben eventuell gerechter zu werden. Dies hat auch Vorteile im Hinblick auf die Zuordnung notwendiger Kompetenzen, die sich für spezifische Aufgaben sehr

viel konkreter benennen lassen als für eine wie auch immer homogenisierte bzw. zu homogenisierende Berufsgruppe. So haben wir im Kapitel 8 im Hinblick auf Weiterbildungen ausgeführt, dass die „Diversität der Tätigkeiten im Wissenschaftsmanagement von der Studienberatung bis hin zum Fakultätsmanagement (...) spezifische Weiterbildungen nach Tätigkeits- und Anforderungsprofil“ fordert. Ein gutes Beispiel hierfür ist z.B. die IT-gestützte Forschungsberichterstattung (Thiedig/Petersohn 2023).

Die Definition von Wissenschaftsmanagement rein als Aufgabe bzw. über Aufgaben hat allerdings teils auch gravierende Nachteile, auf die am Ende des Kapitels noch ausführlicher eingegangen werden soll. Es stellt sich aber auf jeden Fall die Frage, ob es einer weiteren Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements im Sinne der Herausbildung spezifischer Stellen mit eigenem Berufsbild in den kommenden Jahren bedarf, oder ob es „lediglich“ um die immer professionellere Bearbeitung von (diversen) Aufgaben geht. Hier sind zwei Entwicklungen der letzten Zeit interessant. Erstens wird der Begriff des Wissenschaftsmanagements momentan zum ersten Mal und dann gleich in mehreren Neufassungen von Landeshochschulgesetzen explizit erwähnt, zweitens kann man aktuelle Forderungen im Kontext der Karriereoptionen für den wissenschaftlichen Nachwuchs durchaus auch in dieser Richtung deuten. In beiden Fällen geht es gleichzeitig um die Verortung des Wissenschaftsmanagements zwischen Verwaltung und Wissenschaft.

10.3 Hochschulmanagement zwischen Verwaltung und Wissenschaft

Die explizite Berücksichtigung des Wissenschaftsmanagements in einigen neuen Hochschulgesetzen zeigt, dass der Begriff zumindest seit Anfang der 2020er auch in Teilen der Hochschulpolitik angekommen ist. Dies passt gut zu den weiter unten noch ausführlicher diskutierten Forderungen aus dem KaWuM-Transferworkshop für die Hochschulpolitik, „Wissenschaftsmanagement bei staatlichen Entscheidungen mit[zudenken“ (siehe Infokasten).

Während z.B. das neue Landeshochschulgesetz von Baden-Württemberg, welches Ende 2020 in Kraft getreten ist, den Begriff noch nicht aufweist, findet er sich im Bayrischen (trat im März 2023 in Kraft), im Entwurf des Sächsischen (Stand vom Juli 2022, dem überarbeiteten Entwurf wurde Ende 2022 vom Kabinett zugestimmt) als auch im Berliner (gültig ab September 2021) und im Brandenburgischen (September 2020). Allerdings unterscheidet sich das damit verbundene Konzept doch deutlich:

In Berlin wird das Wissenschaftsmanagement als Aufgabe in § 110 Abs. 2 genannt: „Für wissenschaftliche oder künstlerische Dienstleistungen auf Dauer sowie für entsprechend qualifizierte Aufgaben im Wissenschaftsmanagement und im sonstigen Hochschulbetrieb (Funktionsstellen) werden wissenschaftliche oder künstlerische Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als Angestellte oder in begründeten Ausnahmefällen als Beamter oder Beamtin in der Laufbahn des Akademischen Rats

oder Rätin beschäftigt.“ Hier wird das Wissenschaftsmanagement also als Aufgabe verstanden und der Personalgruppe des wissenschaftlichen Personals zugewiesen.

Ambivalent ist die Situation in Bayern: § 75 Abs. 1 BayHIG erklärt, wer dem wissenschaftsstützenden Mitarbeitenden zuzuordnen ist, nämlich „die in der Hochschulverwaltung sowie in den wissenschaftlichen oder künstlerischen Einrichtungen tätigen Beamtinnen, Beamten, Arbeitnehmerinnen oder Arbeitnehmer, denen andere als wissenschaftliche Dienstleistungen – insbesondere solche im Wissenschaftsmanagement, im Verwaltungs-, Bibliotheks- oder Betriebsdienst sowie im technischen oder einem sonstigen Dienst – obliegen.“⁶⁸ Inwieweit das Wissenschaftsmanagement als „Aufgabe“ oder „Stelle“ gesehen wird, bleibt in der Formulierung etwas offen. Der Begriff der Dienstleistungen verweist auf eine „Aufgabe“, der Hinweis auf die verschiedenen „Dienste“ lässt allerdings eher die entsprechenden Stellen assoziieren. Wichtiger ist aber die Zuordnung zu den Personalkategorien. An dieser Stelle wird das Wissenschaftsmanagement in Bayern eindeutig dem nicht-wissenschaftlichen Personal zugerechnet und greift damit in gewisser Weise den Vorschlag des Wissenschaftsrates (2018, S. 85f.) auf, das Wissenschaftsmanagement in die Verwaltung zu integrieren. An anderer Stelle, nämlich § 54, Abs. 2, wird allerdings auch darauf verwiesen, dass die Hochschulen „insbesondere Promovierenden und promovierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die eine Karriere in der Wissenschaft, im Hochschulbereich oder der Wissenschaftsverwaltung anstreben, Kenntnisse im Bereich des Wissenschaftsmanagements“ vermitteln. Hier findet sich also ganz klar die Zuordnung zur Aufgabe und zum Wissenschaftsbereich.

Wieder anders ist die Situation in Sachsen. Im vorliegenden Entwurf heißt es in § 75: „Wissenschaftsmanagerinnen und Wissenschaftsmanager nehmen Managementaufgaben in Verwaltung und Transfer in der Forschung wahr. Die Dekanin oder der Dekan kann ihnen weitere Aufgaben zur selbständigen Wahrnehmung übertragen. Einstellungsvoraussetzungen sind ein abgeschlossenes Hochschulstudium und in der Regel eine Promotion. Wissenschaftsmanagerinnen und Wissenschaftsmanager werden im Arbeitnehmersverhältnis beschäftigt“. Angesiedelt ist der Paragraph eindeutig zwischen Stellen des wissenschaftlichen und künstlerischen Personals. Hier wird das Wissenschaftsmanagement also sowohl als Stelle als auch in der Wissenschaft verortet.

Interessant ist auch der Hinweis in Brandenburg (§ 41; gültig ab September 2020), wo „umfassende Kompetenzen im Wissenschaftsmanagement“ als Einstellungsvoraussetzung für Professor:innen, „insbesondere in Bereichen mit hohem Drittmittelaufkommen oder erheblicher Personalverantwortung“ gefordert sind.

Wir können also beobachten, dass die in diesem, aber auch schon in vorausgehenden, Kapiteln konstatierte Unschärfe des Begriffs Wissenschaftsmanagement auch die Umsetzung in verschiedenen Landeshochschulgesetzen beeinflusst. Dies wird für die Zukunft durchaus gravierende Konsequenzen haben, weil von der Zuordnung zu den verschiedenen Personalkategorien z.B. auch die Möglichkeiten der

⁶⁸ Ich danke Karin Breitenbach für den ersten Hinweis hierzu.

Befristung abhängen. Befristungen nach dem WissZeitVG werden für Wissenschaftsmanager:innen in Bayern zukünftig evtl. nicht mehr möglich sein (siehe allerdings die oben skizzierte Ambivalenz im Bayrischen Gesetz). Gerade für hybrid ausgestaltete Stellen mit Anteilen sowohl im Management als auch in der Wissenschaft stellen sich damit wichtige Fragen, auch und gerade beim Jobwechsel über Bundesländergrenzen hinweg.

10.4 ... und Hochschulmanagement als Karriereoption?

Eine zweite Entwicklung mit vermutlich relevanten Auswirkungen auf das Wissenschaftsmanagement ist die aktuelle Diskussion um Karriereoptionen für Postdocs. Nicht erst seit der Diskussion um #IchBinHanna werden die schlechten Aussichten für den wissenschaftlichen Nachwuchs in Deutschland kritisiert (siehe z.B. Kreckel 2017; Krempkow 2021; Konsortium BuWiN 2021). Auch hier hatte das Berliner Hochschulgesetz sicherlich eine Katalysator-Funktion, indem es vorsah, dass Verträge für Postdocs unter bestimmten Bedingungen mit einer Anschlusszusage zu verbinden seien. Die sich anschließende, teils heftige, Diskussion (u.a. mit einem Rücktritt der Präsidentin der HU Berlin) hat aber letztendlich dazu geführt, dass das Thema von möglichen Dauerstellen für Postdocs wieder breiter und intensiver behandelt wird. Zusätzliche Fahrt hat die Diskussion mit der Vorlage eines Reformvorschlags für das WissZeitVG vom 17. März 2023 durch das BMBF aufgenommen.

Ein gewichtiger Beitrag ist hierbei sicher der Vorschlag des HRK-Präsidenten Prof. Peter-André Alt. Er skizziert z.B. in einem Gastbeitrag für die ZEIT (Alt 2022) zwei Varianten für planbare Karriereoptionen, „die auf fünf Jahre zu besetzende Postdoc-Stelle, die nach Erfüllung der Qualifikationskriterien entfristet wird, sei es als Mittelbau-Position mit Aufgaben in Lehre und Forschung oder als Position im Wissenschaftsmanagement; und die sechs Jahre laufende Juniorprofessur mit Tenure-Track, die nach erfolgreicher Evaluation in eine reguläre Dauerprofessur einmündet.“ Sieht man von Details, die sicher zu verhandeln wären, ab, ergeben sich für die Zeit nach der Dissertation in der Wissenschaft zwei Möglichkeiten: entweder der Weg auf die Professur, oder der Weg auf Stellen, die früher z.B. klassischerweise Akademische Ratsstellen⁶⁹ waren, ergänzt um den Begriff des Wissenschaftsmanagements. Hier findet sich also die Vorstellung vom Wissenschaftsmanagement erstens als Stelle, zweitens als dem (eher) wissenschaftlichen Sektor zugehörig.

Auf der einen Seite ist die Vorstellung von solchen klaren Perspektiven für Postdocs zunächst einmal positiv. Das Wissenschaftsmanagement könnte von Personen profitieren, die eng an die Wissenschaft angebunden sind und ihre innere Logik bestens verstehen. Und auch für die Stellen des Wissenschaftsmanagements wäre es von Vorteil, wenn sie entfristet sind. Dies würde die vom Wissenschaftsrat

⁶⁹ Es wäre historisch sicher spannend einmal nachzuzeichnen, wie viele der Aufgaben im Wissenschaftsmanagement tatsächlich neu sind, und wie viele einfach durch den Wegfall dieser klassischen Akademischen Ratsstellen neu aufgeteilt werden mussten, u.a. durch die Einrichtung von Stellen im Wissenschaftsmanagement.

gerügte Unsicherheit bei hybriden Aufgabenprofilen abschaffen und generell die Zufriedenheit und die Karrieresicherheit verbessern. Zudem wäre es ein Anreiz, sich auf den Stellen langfristig weiterzubilden und zu professionalisieren. Insbesondere für die Organisationen könnte es ein Anlass sein, endlich stärker über Personalentwicklung in diesem Bereich nachzudenken. Denn auch, wenn es hier erste Ansätze gibt, fehlt es doch an einer breiten Implementierung (siehe Kap. 8). In diese Richtung weist etwa das oben beschriebene BayHIG § 54, Abs. 2.

Auf der anderen Seite stellt sich allerdings auch die Frage, ob dieser Weg über die Postdoc-Phase der einzige ins Wissenschaftsmanagement sein soll, oder ob es daneben noch andere Zugänge gibt. Die Vielfalt der verschiedenen Karrierewege, die sich im KaWuM-Projekt gezeigt haben, spricht sicherlich für letzteres. Aktuell besitzen etwa die Hälfte unserer Befragten eine Promotion (s. Kap. 5; ältere Studien weisen etwas [Schneijderberg et al. 2013] bzw. deutlich [Banscherus et al. 2017] geringere Anteile aus, der Entwurf des Sächsischen Hochschulgesetzes sieht, wie oben zitiert, hingegen die Promotion als Regelfall vor). Kompetenzen, die sich die Personen zum Beispiel über ihre Tätigkeiten außerhalb der Wissenschaft (immerhin 90% hatten mindestens einen Arbeitgeber außerhalb von Hochschule oder außeruniversitärem Forschungsinstitut, s. Kap. 5) oder auch in der Wissenschaftsverwaltung angeeignet haben, können für das Wissenschaftsmanagement ausgesprochen fruchtbar sein. Gerade der letzte Punkt, die Durchlässigkeit zur klassischen Verwaltung, stellt ein eigenständiges Problem dar. Postdocs werden üblicherweise relativ gehobene Stellen anstreben, deren Zahl in den Einrichtungen auch in Zukunft aber begrenzt bleiben wird. Wenn sich dadurch aber ergibt, dass Aufstiegsmöglichkeiten in der klassischen Verwaltungslaufbahn blockiert werden, könnte dies dazu führen, dass die traditionelle Verwaltung als Arbeitsfeld für hoch motivierte und kreative Köpfe unattraktiver wird. Die Forderung, dass sich auch die traditionelle Hochschuladministration modernisieren und agiler werden muss, wenn wir unsere Hochschulen voranbringen wollen, könnte hierdurch konterkariert werden. Last but not least besteht das Problem, dass bestimmte Stellen im Wissenschaftsmanagement nur für eine gewisse Zeit benötigt werden (z.B. Geschäftsführung eines Sonderforschungsbereichs). Unbefristete Wissenschaftsmanager:innen müssten also danach umgesetzt werden. Dies ist im Kontext von relativ großen Einrichtungen sicher einfacher möglich als in sehr kleinen oder hoch spezialisierten Organisationen.

Trotz der skizzierten Probleme im Detail ist die oben beschriebene Initiative, einen klaren Karriereweg aus der Wissenschaft ins Wissenschaftsmanagement zu entwickeln, aber insgesamt sehr zu begrüßen. So könnten gleich verschiedene Forderungen aus dem KaWuM-Transferworkshop für die Hochschulpolitik adressiert werden (siehe Infokasten).

10.5 Versuch eines Fazits

Wenn wir versuchen, die zwei skizzierten Gegensatzpaare (Stelle versus Aufgabe; Verwaltung versus Wissenschaft) zusammenzubringen, wird das Dilemma des Wissenschaftsmanagements als eigenständigem Berufsfeld deutlich: Weder können

wir es bestimmten Stellen eindeutig und gleichzeitig ausschließlich zuordnen, noch einer der beiden aktuellen Berufskategorien. Der Kniff, es deshalb als „third space“ jenseits bzw. im Schnittfeld der beiden zu verorten, ist nur begrenzt hilfreich, da er ungewollte Abgrenzungen vornimmt und gleichzeitig das Definitionsproblem nicht wirklich löst.

Schauen wir uns die beiden Dimensionen noch einmal genauer an: Aufgaben im Sinne des Wissenschaftsmanagements werden in allen Bereichen der Hochschulen immer wichtiger. Gründe hierfür, wie eine zunehmende interne Komplexität bei gleichzeitig wachsenden externen Ansprüchen, wurden an anderen Stellen ausführlich diskutiert (z.B. Pasternack et al. 2019). Die Auslagerung bzw. Zuweisung dieser Aufgaben an spezifische Stellen kann zwar auf der einen Seite zu einer Professionalisierung im umgangssprachlichen Sinne einer verbesserten Leistungsfähigkeit führen, indem sich die Stelleninhaber:innen gezielt weiterbilden und sehr viel intensiver mit der Spezialmaterie auseinandersetzen können. Unsere Daten zeigen, dass die Befragten hierzu bereit sind und eine hohe Weiterbildungsaffinität aufweisen (siehe Kap. 7). Es bedarf allerdings bestimmter Voraussetzungen, wie etwa einer gewissen Langfrist- bzw. Karriereperspektive. Es müssten dann in der Zukunft klare Funktionsrollen und zugehörige Karrierewege definiert werden (siehe unsere Empfehlungen Nr. 2, 4 und 5 für die Hochschulpolitik; Infobox). Hier könnten die Überlegungen zu Postdoc-Karrieren einen wichtigen Strang darstellen, vermutlich sollten aber auch andere Zugangswege deutlich ausgewiesen sein. Wie man es hier schafft, genügend attraktive Stellen für die Postdocs und gleichzeitig Aufstiegsmöglichkeiten über alternative Zugänge zu schaffen, ist dabei keine ganz einfache Frage. Eine gute, aus meiner Sicht allerdings momentan aufgrund der vielen zu involvierenden Stakeholder eher unwahrscheinliche, Möglichkeit ergibt sich aus unserer sechsten Empfehlung, das Tarifrecht zu flexibilisieren und Karriereanreize zu schaffen. Zudem wären die Einrichtungen und auch die Hochschulpolitik gefragt, die Kompetenzen dieser Personengruppe weiterzuentwickeln (siehe Kap. 8 und Empfehlung 4, Infokasten). Hier hat sich in den letzten Jahren, wie in Kapitel 8 gezeigt, schon einiges getan: In über 80% der untersuchten 52 Hochschulen erwähnen die Personalentwicklungskonzepte das Wissenschaftsmanagement als Zielgruppe mindestens einmal.

Auf der anderen Seite droht durch die eigenen Stellen die Gefahr, dass sich das Wissenschaftsmanagement verselbständigt und die Ziele der Organisation „Hochschule“ über die der Institution „Wissenschaft“ stellt, dass es z.B. nicht mehr so sehr um den Erkenntnisfortschritt, sondern um Drittmiteinnahmen geht, um im nächsten Ranking besser abzuschneiden. Oder die Gefahr, dass das Ziel möglichst viele Studierende sind, nicht möglichst gut gebildete Studierende.⁷⁰ Laut Wissenschaftsrat steht „[...] dabei die ‚Institution Hochschule‘ für eine Verkörperung gemeinsamer Werte und Normen ihrer Mitglieder, insbesondere Freiheit von For-

⁷⁰ Diese Gefahr wird aktuell durch insgesamt sinkende Studierendenzahlen und einen intensivierten Wettbewerb, zunehmend auch durch private Hochschulen in Deutschland, noch verstärkt.

schung und Lehre und kollegiale Solidarität (siehe auch Hölscher 2021). Die ‚Organisation Hochschule‘ definiert Ziele, koordiniert den Einsatz personeller, finanzieller sowie sächlicher und räumlicher Ressourcen und stellt sich den Ansprüchen ihrer Umwelt“ (Wissenschaftsrat 2018, S. 7; siehe auch Hölscher/Marquardt 2023). Verschiedene Akteure sprechen deshalb vom Wissenschaftsmanagement als „Dienstleistung“ oder vom „Wissenschaftsbedingungsmanagement“, also des wissenschaftsadäquaten Managements der *Rahmenbedingungen* für Forschung und Lehre, nicht von Management dieser beiden Kernprozesse selbst (Pasternack et al. 2019). So sinnvoll dies zunächst klingt, gibt es doch auch in den wissenschaftlichen Kernprozessen genügend Dinge, die organisiert und „gemanagt“ (z.B. im Sinne der Zuordnung von knappen Ressourcen auf Aufgaben zur Zielerreichung) werden müssen.

Unter anderem aus diesem letzten Punkt ergibt sich eine ähnliche Schwierigkeit bei der Zuordnung des Wissenschaftsmanagements zu Verwaltung oder zum wissenschaftlichen Bereich. Ein reines „Bedingungsmanagement“ könnte evtl. in der Verwaltung angesiedelt sein, wie es der Wissenschaftsrat (2018) empfiehlt. Viele der Aufgaben (Qualitätsmanagement der Lehre, Unterstützung bei der Antragstellung für Forschungsförderung etc.) sind Daueraufgaben, die zwar auf der einen Seite von einer gewissen Routine profitieren (deshalb z.T. *auch* Verwaltung), auf der anderen Seite aber „zweckprogrammiert“ (siehe oben) sind, so dass man sie durchaus von einem reinen Regelvollzug abgrenzen kann (deshalb z.T. *auch* Management). Ein Vorteil wäre, dass aus einer solchen Perspektive der Anspruch, sich rein regelbasiert zu verhalten, aufgebrochen werden und eine stärkere Zielorientierung in die gesamte Verwaltung hineindiffundieren könnte.

Gleichzeitig ist klar, dass zum Hochschulmanagement auch strategische Entscheidungen in den Kernbereichen Lehre und Forschung selbst gehören. Rektorate und Präsidien, Dekanate und Geschäftsführungen von Sonderforschungsbereichen sind nicht nur für die Rahmenbedingungen zuständig, sondern gestalten Forschung und Lehre inhaltlich mit. Um dies wissenschaftsadäquat zu machen, braucht es eine enge Bindung an die Wissenschaft, oft sogar thematisch-inhaltliche Expertise. In Hochschulen als Expertenorganisationen (Mintzberg 1993) sind solche Entscheidungen sinnvoll nur durch Peers zu treffen, und auch nur dann legitimiert (im Sinne der akademischen Selbstverwaltung). Zwar mag es für eine Hochschulleitung attraktiv sein, einen Antrag in einer bestimmten Programmlinie zu platzieren (z.B. um die Sichtbarkeit zu steigern oder sich strategisch zu verorten), aber nur die Fachwissenschaftler:innen können letztendlich beurteilen, ob ein solcher Antrag auch inhaltlich sinnvoll ist. Weder Rektorat/Präsidium noch Kolleg:innen aus anderen Fachbereichen oder gar in der Verwaltung können tatsächlich einschätzen, ob die Expertise vor Ort ausreicht und das Thema wissenschaftlich genügend relevant ist. Ähnliches gilt für bestimmte fachspezifische Lehr-/Lernformen.

Eine Möglichkeit der Kombination der beiden Aspekte ist, sie im Sinne zweier Dimensionen zu kreuzen (siehe Abbildung 10.1). Zugespitzt könnte man die obigen Argumente dann so interpretieren, dass es einen Schwerpunkt in der Achse von links unten nach rechts oben gibt: Wissenschaftsmanagement stellt sich für viele

Wissenschaftler:innen mittlerweile als (Zusatz-)Aufgabe, etwa wenn sie in irgendeiner Form eine koordinierende Tätigkeit innehaben, z.B. ein Labor oder ein Graduiertenkolleg organisieren müssen. Je mehr diese Tätigkeiten aber den größten Teil der Arbeitszeit über einen längeren Zeitraum einnehmen, umso eher müssen dafür Stellen in der Verwaltung geschaffen werden. Gleichzeitig wird deutlich, dass auch die anderen beiden Sektoren im Wissenschaftsmanagement aktiv sind. So müssen Teile der klassischen Verwaltung (zunehmend) Aufgaben in diesem Bereich übernehmen, und aus der Wissenschaft heraus gibt es Stellen, wie etwa Präsidien oder Dekane an manchen Hochschulen, die mittlerweile hauptamtlich Führungspositionen im Hochschulmanagement besetzen.

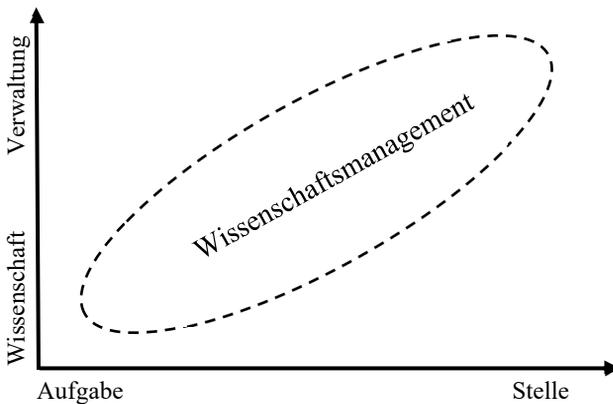


Abbildung 10.1: Brückenmodell des Wissenschaftsmanagements

Nimmt man dies als Ausgangspunkt, dann stellt sich z.B. für die professionelle Weiterentwicklung der Postdocs, wie sie oben skizziert wurde, die Frage, ob man ihnen weiterhin Aufgaben in der Wissenschaft und lediglich Zusatzaufgaben im Wissenschaftsmanagement überträgt, wie dies z.B. früher beim Akademischen Rat der Fall war, ob man sie zu Leitungspositionen weiterentwickeln will (etwa zu hauptamtlichen Dekan:innen) oder ob man ihnen eine Rolle in der Verwaltung gibt. Ähnlich wird die Möglichkeit von Karrieren aus der klassischen Verwaltung in Wissenschaftsmanagementstellen deutlich.

Auch wenn diese Heuristik zu verschiedenen Überlegungen anregen kann, löst sie allerdings nicht alle Probleme bei der Definition des Wissenschaftsmanagements. Dafür ist sie im Vergleich mit der Realität viel zu einfach und ignoriert z.B. die Vielfalt der Einsatz- und Aufgabengebiete. So stellte sich für unser KaWuM-Projekt, vor allem auf Grundlage der qualitativen Interviews, immer wieder die Frage, ob wir es überhaupt mit einem einzigen Feld zu tun haben, oder ob nicht eine Aufteilung in spezifischere Berufsfelder, wie etwa Lehrmanagement, Strategische

Organisationsentwicklung, Internationalisierung, Qualitätsmanagement etc. angebracht wäre.⁷¹ Gerade das Forschungs- (und Transfer-)Management wird sehr häufig und gerade im internationalen Vergleich als eine eigene Berufsgruppe dargestellt. Zumindest findet sich der Begriff „Research Manager and Administrator (RMA)“ in vielen Studien, in den Namen von Zeitschriften und internationalen Organisationen („EARMA“) oder im Titel von Forschungsinstituten zum Thema („HÉTFA“). In Deutschland hat sich entsprechend vor einigen Jahren FORTRAMA gegründet, die Interessenvertretung der Forschungs- und Transfermanager. Das Problem einer klaren Definition ist allerdings auch damit nicht wirklich gelöst, wie eine international vergleichende Studie festhält: „RMAs are passionate about their job, although the profession is ill-defined, generally not recognized in any of the countries, and therefore not visible and understood by outsiders“ (Virágh et al. 2020, S. 7; siehe auch Müller et al. 2022).

Last but not least würden durch eine zu starke Unterteilung des Wissenschaftsmanagements in einzelne Segmente wichtige Synergien verloren gehen, umso mehr in einem System, welches noch immer die Einheit von Forschung und Lehre, und zunehmend Transfer, in der forschungsorientierten und projektbasierten Lehre aufrechterhält. Es stellt sich daher auch die Frage, ob eine klare Definition und Eingrenzung des (Berufsfeldes) Wissenschaftsmanagement das *zentrale* Problem für dessen Funktionieren und möglichst gute Aufgabenerfüllung in der Praxis ist, und nicht vielleicht eher ein (akademisches) Problem der Forschung über Wissenschaftsmanagement. Möglicherweise ist es gerade dessen Unschärfe und vorhandene Flexibilität, die in der „multiplen Hybridorganisation“ Hochschule (Kleimann 2016) mit ihren teils widersprüchlichen Werten und Zielen (Kezar 2014, S. 96) nützlich sind, und es bedarf v.a. entsprechender passender (Weiterbildungs-)Angebote und längerfristiger Personal(entwicklungs)konzepte für das Wissenschaftsmanagement, um seine Beiträge zum Funktionieren des Wissenschaftssystems in Deutschland noch wertvoller zu machen.

Als Fazit aus dem KaWuM-Projekt lässt sich deshalb festhalten, dass das Wissenschaftsmanagement ein relativ heterogenes Tätigkeitsfeld ist, welches aber nichtsdestotrotz einen gemeinsamen Kern besitzt. Ein möglicher Kristallisationspunkt könnte ein emphatisches Wissenschaftsverständnis bei gleichzeitiger Akzeptanz der eigenen Rolle primär als „Wissenschaftsbedingungsmanagement“ (Pastermack et al. 2019) im Sinne eines Berufsethos sein. Zumindest legt die häufige Selbstbeschreibung als Wissenschaftsmanager:in in unserer Umfrage eine entsprechende Identität nahe (zu einem internationalen Vergleich siehe Kerridge 2023, S. 1). Die Konzeptionalisierung als eigene Berufsgruppe hat zudem den Vorteil, die neuen Aufgaben inklusive ihrer Professionalisierungsbedarfe sichtbar zu machen. Außerdem erlaubt es, den vom Wissenschaftsrat kritisierten hybriden Aufgabenprofilen (zumindest teilweise) zu entgehen. Entsprechend lauten auch die Empfehlungen an die Hochschulpolitik aus unserem Transferworkshop (siehe Infokasten):

⁷¹ Die Daten aus unserem Projekt stehen als Scientific Use File zur Verfügung und bieten durchaus Potential für Analysen solcher Subgruppen.



Infokasten

1. Wissenschaftsmanagement bei staatlichen Entscheidungen mitdenken.
2. Wissenschaftsmanagement in den Personalstrukturen sichtbar machen.
3. Wissenschaftsmanagement in Steuerungsinstrumente einbauen.
4. Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements durch Förderprogramme und Rollenklarheit unterstützen.
5. Karrierewege für das Wissenschaftsmanagement entwickeln.
6. Tarifrecht flexibilisieren und Karriereanreize schaffen.
7. Übergreifende Karrieren im Wissenschaftsmanagement zwischen Hochschulen und Ministerium fördern.

Insgesamt bieten die Daten des KaWuM-Projektes, wie in diesem Band gezeigt, eine Vielzahl an interessanten Einsichten, und weitere Einsichten liegen hoffentlich noch vor uns. So bieten sich z.B. für die Zukunft weiterführende Auswertungen zu spezifischen Subgruppen oder auch im Zeitvergleich anhand der Paneldaten an. Bewährt hat sich insgesamt die enge Rückkopplung und Diskussion unserer Ergebnisse mit der Praxis in den Hochschulen, die wir auch in Folgeprojekten wie AGICA, WIDEN oder NUDHE fortzuführen versuchen. Gleichzeitig wurde deutlich, dass Befunde auch immer von der jeweiligen Definition abhängen, weshalb z.B. sehr unterschiedliche Zahlen zur Größe des Sektors kursieren. Doch bei allen weiterhin offenen Fragen ist hoffentlich deutlich geworden, dass das Wissenschaftsmanagement mittlerweile ein wichtiger Aspekt der (deutschen) Hochschulen und ein hochspannendes Betätigungsfeld ist, das sich lohnt, sowohl wissenschaftlich als auch im Hinblick auf eigene Karrieremöglichkeiten näher zu betrachten.

Literaturverzeichnis

- Abbott, A. (1988): *The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labor*. Chicago: University of Chicago Press.
- Alt, P.-A. (2022): *Habilitation – Akademische Karrieren brauchen Klarheit!* Gastbeitrag in „Die ZEIT“, zitiert nach <https://www.zeit.de/2022/42/habilitation-hochschule-professur-postdoc-entfristung> (07.03.2023).
- 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*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Cohen, M. D./March, J. G./Olsen, J. P. (1972): *A Garbage Can Model of Organizational Choice*. *Administrative Science Quarterly* 17(1), S. 1-25.

- Hölscher, M. (2021): "A Question of Integrity": Academic Values Torn Between Organizational Affiliation, National Competitiveness, and the Global Academic Community. In: van't Land, H./Corcoran, A./ Iancu, D.-C. (eds.): *The Promise of Higher Education: Essays in Honour of 70 Years of IAU*. Cham: Springer International Publishing, S. 139-143.
- Hölscher, M./Hipp, C. (2022): Professionalisierung im Wissenschaftsmanagement. Das berufsbegleitende Angebot von DUV und ZWM am Campus Speyer. In: Bohlsen, R./Lemmens, M. (Hg.): *Karrierewege in das und im Wissenschaftsmanagement*. Bonn: Lemmens Medien, S. 56-67.
- Hölscher, M./Marquardt, E. (2023): Organisationen und Orte der Wissenschaft. In: Kaldewey, D. (Hg.): *Wissenschaftsforschung*. Berlin: De Gruyter Oldenbourg, S. 93-111.
- Janson, K./Ziegele, F. (2022): Ergebniszusammenfassung des Transferworkshops „Hochschulpolitik“. 3. KaWuM Lessons Learnt Paper.
- Janson, K./Ziegele, F. (2021): Empfehlungen für die Personalentwicklung – Wie die Personalentwicklung im Wissenschaftsmanagement verbessert werden kann: Acht Vorschläge aus dem Projekt KaWuM. *DUZ Wissenschaft & Management* 10, S. 43-46.
- Kerridge, S. (2023): Is Research Management and Administration (RMA) a Profession? *Journal of Research Management and Administration* 2(1), 030220231. doi:10.18552/jorma.v2i1.927
- Kezar, A. (2014): *How colleges change: Understanding, leading, and enacting change*. New York & London: Routledge.
- Kleimann, B. (2016): *Universitätsorganisation und präsidiale Leitung: Führungspraktiken in einer multiplen Hybridorganisation*. Wiesbaden: Springer VS.
- Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs. (2021): *Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2021. Statistische Daten und Forschungsbeefunde zu Promovierenden und Promovierten in Deutschland*. Bielefeld: wbv Media.
- Kreckel, R. (2017): *University Career Models and International Staff Mobility. Germany, France, Great Britain, USA and Russia Compared*. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2924590> or Halle.
- Krempkow, R. (2021): Karriereperspektiven für Nachwuchsforschende in Deutschland. In: Mieg, H./Schnell, C./Zimmermann, R. E. (Hg.): *Wissenschaft als Beruf: Wissenschaftsforschung Jahrbuch 2020*. Berlin: Wissenschaftlicher Verlag Berlin, S. 29-44.
- Krücken, G. (2008): Lässt sich Wissenschaft managen? In: *Wissenschaftsrecht* 41(4), S. 345-358.
- Mintzberg, H. (1993): *Structure in fives: designing effective organizations* ([Repr.] ed.). Upper Saddle River, NJ [u.a.]: Prentice Hall.
- Müller, U./Toczyski, P./Regös, N./Pliszczynska, O./Jankovics, R. (2022): Professionalization of science management – Comparing formal education and training across Germany, Poland, and Hungary. *Frontiers in Education* 7:886173. doi: 10.3389/feduc.2022.886173.

- Pasternack, P./Schneider, S./Preußner, S. (2019): Administrationslasten. Die Zunahme organisatorischer Anforderungen an den Hochschulen: Ursachen und Auswege. Beiheft zur Zeitschrift „die hochschule“ 10. Wittenberg: HoF.
- Rickelt, H. (2022): Erwachsen geworden. Interview mit Henning Rickelt. *DUZ Wissenschaft & Management* 5(10), S. 10-15.
- Schneider, S./Mauermeister, S./Aust, R./Henke, J. (2022): Paralleluniversen des Wissenschaftsmanagements. Ein Vergleich zwischen Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen. (HoF Arbeitsberichte; 119). Wittenberg: HoF.
- Schneijderberg, C./Merkator, N./Teichler, U./Kehm, B. (Hg.) (2013): *Verwaltung war gestern? Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung von Studium und Lehre*. Frankfurt a.M.: Campus.
- Stratmann, F. (2014): Hochschulverwaltung – ein blinder Fleck in den Diskursen über Hochschulmanagement und Hochschule als Organisation. In: Scherm, E. (Hg.): *Management unternehmerischer Universitäten: Realität, Vision oder Utopie?* Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 157-173.
- Thiedig, C./Petersohn, S. (2023): IT-gestützte Forschungsberichterstattung – Ein neues Aufgabenprofil in der Qualitätssicherung von Forschung? *Hochschulmanagement* 18(1), S. 9-15.
- Virágh, E./Zsár, V./Balázs, Z. (2020): *Research Management and Administration: the relevance of specific education and training programmes*. Retrieved from: http://hetfa.hu/wp-content/uploads/2020/04/22_tanulm%C3%A1ny_v4.pdf
- Whitchurch, C. (2010): Optimising the Potential of Third Space Professionals in Higher Education. *Zeitschrift für Hochschulentwicklung* 5(4), S. 9-22.
- Windfuhr, C./Strauß, I./Hintze, P./Krempkow, R./Bernstorff, F. (2019): *Stellungnahme des Netzwerks Wissenschaftsmanagement e.V. zu den Empfehlungen des Wissenschaftsrates zur Hochschulgovernance*.
- Wissenschaftsrat (2018): *Empfehlungen zur Hochschulgovernance*. (Drs. 7328-18). Hannover.