Sigrun Nickel, Frank Ziegele

Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement – nationale und internationale Modelle

Anhang

im Auftrag des BMBF
Aktenzeichen: 125-02333-1/1

Band 2
Gütersloh, Juni 2010
Sigrun Nickel, Frank Ziegele

Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement – nationale und internationale Modelle

Anhang

Unter Mitarbeit von:

Jutta Fedrowitz
Sabine Kirst
Aleksandra Kovač
Isabel Roessler
Ales Vlk
Hans Vossensteyn
Stephan Wünsche
Inhaltsverzeichnis

A. Einzelauswertungen und Hintergrundinformationen zu den untersuchten europäischen Vergleichsländern ........................................................................ 8

1. Länderübersicht Belgien/Flandern ........................................................................ 8
   1.1. Größe und Struktur des Wissenschaftssystems .................................................. 8
   1.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance...................................................... 9
   1.3. Auswertung des Expert(inn)en-Fragebogens .................................................... 10

2. Länderübersicht Belgien/Wallonie ..................................................................... 18
   2.1. Größe und Struktur des Wissenschaftssystems .................................................. 18
   2.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance...................................................... 18
   2.3. Auswertung des Expert(inn)en-Fragebogens .................................................... 20

3. Länderübersicht Bulgarien .............................................................................. 27
   3.1. Größe und Struktur des Wissenschaftssystems .................................................. 27
   3.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance...................................................... 28
   3.3. Auswertung des Expert(inn)en-Fragebogens .................................................... 29

4. Länderübersicht Dänemark .............................................................................. 36
   4.1. Größe und Struktur des Wissenschaftssystems .................................................. 36
   4.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance...................................................... 37
   4.3. Auswertung des Expert(inn)en-Fragebogens .................................................... 38

5. Länderübersicht Estland .................................................................................. 45
   5.1. Größe und Struktur des Wissenschaftssystems .................................................. 45
   5.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance...................................................... 45
   5.3. Auswertung des Expert(inn)en-Fragebogens .................................................... 46

6. Länderübersicht Finnland .................................................................................. 53
   6.1. Größe und Struktur des Wissenschaftssystems .................................................. 53
   6.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance...................................................... 54
   6.3. Auswertung des Expert(inn)en-Fragebogens .................................................... 55

7. Länderübersicht Frankreich ............................................................................. 62
   7.1. Größe und Struktur des Wissenschaftssystems .................................................. 62
   7.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance...................................................... 62
   7.3. Auswertung des Expert(inn)en-Fragebogens .................................................... 63

8. Länderübersicht Griechenland ......................................................................... 70
   8.1. Größe und Struktur des Wissenschaftssystems .................................................. 70
   8.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance...................................................... 71
   8.3. Auswertung des Expert(inn)en-Fragebogens .................................................... 72

9. Länderübersicht Großbritannien ...................................................................... 80
   9.1. Größe und Struktur des Wissenschaftssystems .................................................. 80
   9.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance...................................................... 81
   9.3. Auswertung des Expert(inn)en-Fragebogens .................................................... 82

10. Länderübersicht Irland ..................................................................................... 89
10.1. Größe und Struktur des Wissenschaftssystems ................................................. 89
10.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance...................................................... 90
10.3. Auswertung des Expert(inn)en-Fragebogens ................................................... 91
11. Länderübersicht Italien .......................................................................................... 99
   11.1. Größe und Struktur des Wissenschaftssystems ................................................. 99
   11.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance...................................................... 99
   11.3. Auswertung des Expert(inn)en-Fragebogens ................................................... 100
12. Länderübersicht Lettland ..................................................................................... 107
   12.1. Größe und Struktur des Wissenschaftssystems ................................................. 107
   12.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance...................................................... 108
   12.3. Auswertung des Expert(inn)en-Fragebogens ................................................... 109
13. Länderübersicht Litauen ....................................................................................... 116
   13.1. Größe und Struktur des Wissenschaftssystems ................................................. 116
   13.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance...................................................... 116
   13.3. Auswertung des Expert(inn)en-Fragebogens ................................................... 117
14. Länderübersicht Luxemburg ................................................................................. 123
   14.1. Größe und Struktur des Wissenschaftssystems ................................................. 123
   14.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance...................................................... 123
   14.3. Auswertung des Expert(inn)en-Fragebogens ................................................... 124
15. Länderübersicht Malta .......................................................................................... 131
   15.1. Größe und Struktur des Wissenschaftssystems ................................................. 131
   15.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance...................................................... 131
   15.3. Auswertung des Expert(inn)en-Fragebogens ................................................... 132
16. Länderübersicht Niederlande ................................................................................. 139
   16.1. Größe und Struktur des Wissenschaftssystems ................................................. 139
   16.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance...................................................... 140
   16.3. Auswertung des Expert(inn)en-Fragebogens ................................................... 141
17. Länderübersicht Österreich ................................................................................... 148
   17.1. Größe und Struktur des Wissenschaftssystems ................................................. 148
   17.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance...................................................... 149
   17.3. Auswertung des Expert(inn)en-Fragebogens ................................................... 150
18. Länderübersicht Polen .......................................................................................... 157
   18.1. Größe und Struktur des Wissenschaftssystems ................................................. 157
   18.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance...................................................... 157
   18.3. Auswertung des Expert(inn)en-Fragebogens ................................................... 159
19. Länderübersicht Portugal ...................................................................................... 166
   19.1. Größe und Struktur des Wissenschaftssystems ................................................. 166
   19.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance...................................................... 166
   19.3. Auswertung des Expert(inn)en-Fragebogens ................................................... 167
20. Länderübersicht Rumänien .................................................................................... 175
   20.1. Größe und Struktur des Wissenschaftssystems ................................................. 175
Anhang

20.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance ...................................................... 175
20.3. Auswertung des Expert(inn)en-Fragebogens ................................................... 177

21. Länderübersicht Schweden .............................................................................. 184
   21.1. Größe und Struktur des Wissenschaftssystems .............................................. 184
   21.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance .................................................. 185
   21.3. Auswertung des Expert(inn)en-Fragebogens ................................................. 185

22. Länderübersicht Schweiz .................................................................................. 193
   22.1. Größe und Struktur des Wissenschaftssystems .............................................. 193
   22.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance .................................................. 193
   22.3. Auswertung des Expert(inn)en-Fragebogens ................................................. 195

23. Länderübersicht Slowakei .................................................................................. 202
   23.1. Größe und Struktur des Wissenschaftssystems .............................................. 202
   23.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance .................................................. 202
   23.3. Auswertung des Expert(inn)en-Fragebogens ................................................. 204

24. Länderübersicht Slowenien .............................................................................. 211
   24.1. Größe und Struktur des Wissenschaftssystems .............................................. 211
   24.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance .................................................. 212
   24.3. Auswertung des Expert(inn)en-Fragebogens ................................................. 213

25. Länderübersicht Spanien .................................................................................. 220
   25.1. Größe und Struktur des Wissenschaftssystems .............................................. 220
   25.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance .................................................. 221
   25.3. Auswertung des Expert(inn)en-Fragebogens ................................................. 222

26. Länderübersicht Tschechische Republik .......................................................... 229
   26.1. Größe und Struktur des Wissenschaftssystems .............................................. 229
   26.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance .................................................. 230
   26.3. Auswertung des Expert(inn)en-Fragebogens ................................................. 230

27. Länderübersicht Ungarn ................................................................................... 238
   27.1. Größe und Struktur des Wissenschaftssystems .............................................. 238
   27.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance .................................................. 239
   27.3. Auswertung des Expert(inn)en-Fragebogens ................................................. 240

28. Länderübersicht Zypern ................................................................................... 248
   28.1. Größe und Struktur des Wissenschaftssystems .............................................. 248
   28.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance .................................................. 249
   28.3. Auswertung des Expert(inn)en-Fragebogens ................................................. 250

29. Liste der befragten europäischen Expert(inn)en ................................................. 258

B. Überblick über das Weiterbildungsangebot im Wissenschaftsmanagement in Deutschland ........................................................................................................... 262

1. Workshops ......................................................................................................... 262
   1.1. CHE Centrum für Hochschulentwicklung gGmbH .......................................... 262
   1.2. Marketing Kreis Wissenschaft (MKW) ........................................................... 262
   1.3. ProfilPlus - Hochschul- und Wissenschafts-Marketing .................................. 262
Inhaltsverzeichnis

1.4. Horváth & Partners ................................................................. 263
1.5. Golin Wissenschaftsmanagement ........................................... 263
1.6. TU Berlin Servicegesellschaft mbH ........................................ 263
2. Seminare .................................................................................. 264
  2.1. HIS Hochschul-Informations-System ..................................... 264
  2.2. Deutscher Hochschulverband (DHV) ...................................... 264
  2.3. Führungsakademie Baden-Württemberg ............................... 264
  2.4. Hochschulübergreifende Fortbildung NRW (HÜF) .................. 264
  2.5. GATE-Germany - Konsortium Internationales Hochschulmarketing 265
3. Langfristige Weiterbildungsangebote ........................................ 265
  3.1. Workshopreihen ................................................................... 265
  3.2. Weiterbildungsstudiengänge .................................................. 266
C. Detailinformationen zu den internationalen Länderstudien .......... 273
  1. Frageleitfaden für die Ansprechpartner(innen) in den untersuchten Institutionen 273
  2. Australien .............................................................................. 274
    2.1. Praxisbeispiele ................................................................... 274
    2.2. Ansprechpartner(innen) ..................................................... 287
  3. Großbritannien ....................................................................... 288
    3.1. Praxisbeispiele ................................................................... 288
    3.2. Ansprechpartner(innen) ..................................................... 297
  4. USA ....................................................................................... 298
    4.1. Praxisbeispiele ................................................................... 298
    4.2. Ansprechpartner(innen) ..................................................... 312
D. Abbildungsverzeichnis .............................................................. 314
A. Einzelauswertungen und Hintergrundinformationen zu den untersuchten europäischen Vergleichsländern

Sabine Kirst, Sigrun Nickel, Isabel Roessler

1. Länderübersicht Belgien/Flandern

1.1. Größe und Struktur des Wissenschaftssystems

In Belgien sind die jeweiligen Parlamente und Behörden der Sprachgemeinschaften für die Entwicklung und Steuerung der Wissenschaftssysteme zuständig. Das belgisch-flämische Wissenschaftssystem unterscheidet im Hochschulbereich zwischen staatlich und privat getragenen Einrichtungen. Dazu zählen sechs Universitäten, 22 staatliche Hogescholen\(^1\), fünf Kunstinstitute mit Hochschulcharakter, drei spezielle universitäre eigenständige Institute und schließlich drei private Einrichtungen und fünf weitere private Hogescholen, die akkreditierte Studienprogramme anbieten. Besondere Erwähnung verdienen die fünf Assoziationen\(^2\), die Hochschulverbünde bzw. Netzwerke von Universitäten und Hogescholen darstellen und mit dem Zweck gegründet wurden, die Zusammenarbeit in Forschung, Lehre und Wissenstransfer zu fördern und zu koordinieren. Insbesondere nichtstaatliche Hogescholen sind verpflichtet, in dieser Form mit staatlichen Hochschulen und Dritten zu kooperieren, um ihr Lehrangebot bei eventuellen Engpässen sicherstellen zu können.

In ihrer internen Struktur sind Universitäten und Hochschulen ganz ähnlich aufgestellt. Auf zentraler Ebene werden die wesentlichen strategischen und operativen Aufgaben von der Hochschulleitung, bestehend aus Rektor(in) und jeweils einem Vorstand für Verwaltung\(^3\) und Studienangelegenheiten\(^4\), wahrgenommen. An den Fakultäten liegen wesentliche Entscheidungskompetenzen bei den Dekan(inn)en und den Fakultätsräten. Zudem existieren ein Hochschul- oder Universitätsrat sowie neben der Generalversammlung auch noch der Akademische Rat, der sich ausschließlich mit Angelegenheiten von Lehre und Forschung befasst.\(^5\)

Zudem weist das flämische Wissenschaftssystem acht weitere Organe und Vereinigungen von besonderer Bedeutung auf; darunter auch die niederländisch-flämische Akkreditierungsagentur NVAO\(^6\), der Vlaamse Raad voor Wetenschapsbeleid\(^7\), der die Wissenschaftspolitik maßgeblich mitbestimmt, oder der Vlaamse Hogescholenraad\(^8\).

---

\(^1\) In etwa vergleichbar mit einer deutschen Fachhochschule.
\(^3\) Diese Position ist in etwa vergleichbar mit der eines Kanzlers bzw. Prorektors oder Vizepräsidenten für Verwaltung.
\(^4\) Diese Position entspricht in etwa der eines Prorektors für Lehre und Studium bzw. eines Leiters eines Dezernates für akademische und Studienangelegenheiten.
Forschung in außeruniversitären Einrichtungen ist in der flämischen Sprachgemeinschaft eher die Ausnahme; in der Tat bilden die universitären und interuniversitären Forschungsgemeinschaften und -einrichtungen den größten Teil der flämisch-sprachigen Forschungslandschaft ab. Allerdings werden Forschungs- und Technologietransfer besonders mit industriellen Partnern durch das Institut zur Förderung der Innovation durch Wissenschaft und Technologie in Flandern (IWT) gefördert. Als flämische Regierungsbehörde unterstützt und fördert das IWT Flandern industrielle Forschung und Technologietransfer in der Industrie. Alle Unternehmen können sich um Unterstützung für ihre technologisch orientierten Forschungsprojekte beim IWT Flandern bewerben und dessen Dienstleistungen in Anspruch nehmen.

1.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance


Die gegenwärtigen Trends in der Wissenschafts- und Forschungspolitik lassen sich einerseits auf der nationalen als auch auf der regionalen Ebene darstellen. Für Belgien wird insgesamt eine innovativere und wissensbasierte Ökonomie in Übereinstimmung mit der Lissabon-Vereinbarung angestrebt. Entsprechend wurden Handlungsbereiche identifiziert, zu denen insbesondere Forschungs- und Innovationsförderung, die stärkere Einbeziehung inter-

---

nationaler Forschungskooperationen, die Etablierung von Forschungsexzellenzzentren und die Förderung von Entwicklungs- und Forschungsnetzwerken zwischen Wirtschaft, Industrie und Universitäten sowie die Gestaltung von forschungsfördernden Infrastrukturen und Dienstleistungen, die zudem die Attraktivität von Wissenschaftskarrieren steigern, gehören. Maßgeblich hierfür sind die Regierungserklärung aus dem Jahr 2003 sowie das Nationale Reform Programm für Belgien, das offiziell seit Ende 2005 umgesetzt wird.\textsuperscript{12}

Auf der regionalen Ebene wurden ebenso Strategie- und Regierungsdokumente verabschiedet, die speziell auf die Erfordernisse der flämischen Forschungspolitik ausgerichtet sind. Zu nennen wären unter anderem der Innovationspakt 2003, in dem sich die flämische Regierung zur Steigerung des Budgets für Forschungs- und Entwicklungsaufgaben verpflichtet und das Memorandum zur Wissenschaftspolitik des Flämischen Wissenschaftsrates aus dem Jahr 2004.\textsuperscript{13}

In der Flämischen Sprachgemeinschaft gibt es zudem diverse Forschungsförderungsprogramme, wie z. B. Methusalem, das längerfristig ausgewiesene Forschungsteams finanziert; oder das Hercules-Programm, dessen Mittel sowohl für Forschungsinfrastrukturen als auch für strategische Grundlagenforschung genutzt werden. Wissenschaftler(innen) an Universitäten oder ihnen angeschlossenen Forschungsinstituten erhalten z. B. Stipendien. Zudem gibt es das Odysseus-Programm, mit dem speziell internationale Forscher(innen) für Projekte in der Flämischen Sprachgemeinschaft gewonnen werden sollen.\textsuperscript{14}

Die Finanzierung von Exzellenzzentren sowie von Forschungsprojekten stellen wesentliche Leitlinien in der flämischen Forschungspolitik dar. Insbesondere werden Vorhaben gefördert, die in Kooperation von Hochschulen und industriellen Partnern durchgeführt werden. Instrumente der Förderung industrieller oder privatwirtschaftlicher Forschungsakteure sind Subventionen und Kredite für die Entwicklung von Prototypen, in insbesondere kleinen und mittelständischen Unternehmen.\textsuperscript{15}

Zudem hat die flämische Regierung für die weitere Gestaltung der Wissenschaftspolitik Supportzentren an Universitäten eingerichtet, die Wirkmechanismen analysieren und Empfehlungen abgeben sollen. Bereits im November 2007 wurde ein erster, das System beschreibender Bericht veröffentlicht. Darin wurde festgestellt, dass das flämische Forschungssystem nahezu vollständig entwickelt ist, jedoch die Anzahl der Förderungsinstrumente und -agenturen für kleine und mittelständische Unternehmen überwiegt, obwohl die universitären Forschungsaktivitäten mit nahezu vier Fünfteln der verfügbaren Mittel finanziert werden. Dieses Ungleichgewicht ist gegenwärtig Gegenstand der forschungs- und wissenschaftspolitischen Diskussion.\textsuperscript{16}

1.3. Auswertung des Expert(inn)en-Fragebogens

Befragter Länderexperte: Dirk Van Damme, OECD: Head of CERI (Centre for Education Research and Innovation); Director of the cabinet of Mr Frank Vandenbroucke, Flemish minister of education (2004-2008)

\textsuperscript{12} Vgl. ERAWATCH Country Report, S. 15.
\textsuperscript{13} Vgl. ERAWATCH Country Report, S. 15.
\textsuperscript{14} Vgl. ERAWATCH Country Report, S. 17.
\textsuperscript{15} Vgl. ERAWATCH Country Report, S. 18.
\textsuperscript{16} Vgl. ERAWATCH Country Report, S. 18.
1.3.1. Rahmenbedingungen

1.3.1.1. Autonomie bei der Personalauswahl

Im flämischen Teil Belgiens besteht nach Angabe des befragten Experten im akademischen und administrativen Bereich in sehr hohem Ausmaß Autonomie bei der Einstellung von Personal.

Abbildung 1: Autonomie bei der Personalauswahl (Belgien/Flandern)

1.3.1.2. Förderung von Faktoren der Karriere- und Entwicklungsperspektiven von Wissenschaftsmanager(inne)n

Der befragte Experte beurteilt die Faktoren „Reformen der staatlichen Steuerung innerhalb der zurückliegenden 10 Jahre“ und „Wissenschaftsmanagement wird als eigener Karrierepfad angesehen“ als in hohem Ausmaß zur Förderung der Karriere- und Entwicklungsperspektiven beitragend.

Der Länderexperte weist darauf hin, dass im akademischen Bereich Wachstum in folgenden Bereichen besteht:

- Forschungsmanagement,
- Qualitätssicherung,
- Technologietransfer und Spin-offs.

Im administrativen Bereich werden als Wachstumsbereiche genannt:

Abbildung 2: Faktoren zur Förderung der Karriere- und Entwicklungsperspektiven (Belgien/Flandern)
• Finanzmanagement.
• Personalmanagement.

1.3.1.3. Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement

Abbildung 3: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Belgien/Flandern)

Im flämischen Teil Belgiens stellen nach Angabe des Experten im akademischen und administrativen Bereich die Faktoren „Sicherheit bei der Handhabung von Managementtechniken“ und „Wissen über die organisatorischen Besonderheiten und speziellen Arbeitsmethoden wissenschaftlicher Einrichtungen“ in hohem Ausmaß wichtige Kenntnisse von Nachwuchskräften dar. Im akademischen Bereich werden zudem „Erfahrungen in der Forschung“ als in hohem Ausmaß wichtige Kenntnis beurteilt.

1.3.2. Rekrutierung

Nach Aussage des Experten werden die Rektor(innen), Präsident(innen) und Vizekanzler(innen) gewählt. Dekaninnen und Dekane werden gewählt, Kanzler(innen) ernannt.

1.3.2.1. Erfolgreiche Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n

Abbildung 4: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Belgien/Flandern)
Der befragte Experte gab an, dass im administrativen Bereich unbefristete Arbeitsverträge in hohem Ausmaß zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n beitragen. Attraktive Einkommensperspektiven tragen im akademischen Bereich zur Rekrutierung in hohem Maße bei.

1.3.2.2. Verfügbarkeit von Positionen
Um Managementkarrieren auf verschiedenen Hierarchiestufen zu ermöglichen, ist es notwendig, dass Wissenschaftsmanagementpositionen auch auf allen Karrierestufen zur Verfügung stehen.

Der befragte Experte gab an, dass dies im flämischen Teil Belgiens auch zutreffend sei.

1.3.2.3. Eintrittsmöglichkeiten in Wissenschaftsmanagement
Mehrheitlich wird eine Durchlässigkeit zwischen einer Tätigkeit in der Wissenschaft auf der einen Seite und Managementfunktionen auf der anderen Seite bevorzugt. Der Länderexperte bestätigte dies ebenfalls.

1.3.2.4. Besetzung der Top-Managementpositionen
Im europäischen Durchschnitt stehen die Hochschulen einer Besetzung von Top-Managementpositionen durch Personen aus der Privatwirtschaft zögerlich gegenüber (3). Im flämischen Teil Belgiens ist die Zurückhaltung nach Angabe des Experten von mittlerem Ausmaß (2).

1.3.2.5. Rekrutierungsinstrumente

[Diagramm zu Rekrutierungsinstrumenten]
Abbildung 5a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Belgien/Flandern)

Im flämischen Teil Belgiens werden vom befragten Experten im akademischen und administrative Bereich Stellenausschreibungen in Zeitungen/Fachblättern und Stellenausschreibungen im Internet als in hohem Ausmaß genutzte Rekrutierungsinstrumente angegeben. Im akademischen Bereich werden zudem die Faktoren zur Bekanntheit der Person in den verschiedenen Ebenen ebenfalls sehr häufig oder häufig genutztes Rekrutierungsinstrumente bewertet. Bemerkenswert ist, dass Assessment-Center sowohl im akademischen als auch im administrativen Bereich als in sehr hohem Ausmaß genutztes Rekrutierungsinstrument eingeschätzt werden.

1.3.3. Personalentwicklung

1.3.3.1. Faktoren der Personalentwicklung von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement

Abbildung 6: Faktoren der Personalentwicklung (Belgien/Flandern)

Die Angaben des Experten zeigen, dass keiner der aufgeführten Faktoren in hohem oder sehr hohem Ausmaß zu der Personalentwicklung von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement beiträgt.

1.3.3.2. Teilnahme an Fortbildungen

Der europäische Vergleich zeigt, dass es im akademischen Bereich den Wissenschaftsmanager(inne)n selbst überlassen bleibt sich fortzubilden. Auch Wissenschaftsmana-
ger(innen) im administrativen Bereich können mehrheitlich selbst entscheiden, ob sie an Angeboten teilnehmen oder nicht.

Der befragte Experte gab an, dass es den Wissenschaftsmanager(inne)n im flämischen Teil Belgiens im akademischen Bereich und im administrativen Bereich in hohem Ausmaß selbst überlassen bleibt an Fortbildungen teilzunehmen.

1.3.4. Karrieremöglichkeiten/Dynamik

1.3.4.1. Karrierepfade


1.3.4.2. Quereinsteiger(innen)

Dass die meisten Positionen im Wissenschaftsmanagement von Quereinsteiger(inne)n besetzt werden, da es keine klar definierten und zuverlässigen Karriereaussichten gibt, wird im internationalen Vergleich mehrheitlich bestätigt. Der Experte bestätigte auch diese Annahme.

1.3.4.3. Akzeptanz von Quereinsteiger(inne)n

Quereinsteiger(innen), die vor dem Wechsel in Managementpositionen in Forschung und Lehre tätig waren, haben den Vorteil, dass sie von den Wissenschaftler(inne)n stärker akzeptiert werden. Sie können den schwierigen Balanceakt zwischen Forschung/Lehre und Verwaltung besser meistern als Personen ohne diese Erfahrungen. Der befragte Experte bejahte diese Annahme.

1.3.4.4. Zeitlehre Begrenzung der Anstellungen

Die Expert(inn)en von 19 Ländern geben an, dass Dekaninnen und Dekane, Rektor(inn)en etc. auf Zeit gewählt werden und viele Managementstellen in der Verwaltung ebenfalls zeitlich begrenzt sind. Der Experte verneinte diese Annahme.

1.3.4.5. Anreize zur Übernahme von Managementpositionen

Um Wissenschaftler(innen) in Managementpositionen rekrutieren zu können ist es notwendig, attraktive Entlohnungsperspektiven und Anreize durch eine besondere Ausgestaltung der Konditionen des Arbeitsverhältnisses zu schaffen. Im flämischen Teil Belgiens bestehen laut des befragten Experten keine Anreize zur Übernahme von Managementaufgaben.
1.3.4.6. **Faktoren der Karriereförderung**


1.3.4.7. **Einkommensperspektiven**

Im akademischen Bereich ist eine Tätigkeit im Wissenschaftsmanagement im Vergleich zu einer akademischen Karriere in sämtlichen Positionen mit einem gleich hohen Einkommen verbunden. Verglichen mit einer Tätigkeit in der Privatwirtschaft kann jedoch auf den aufgeführten Positionen nur ein geringeres Einkommen erzielt werden. Im administrativen Bereich sind die Einkommen im Vergleich zu einer akademischen Karriere in allen
Positionen geringer. Im Vergleich zu einer Karriere in der Privatwirtschaft kann in allen Positionen ein gleich hohes Einkommen erzielt werden.
2. Länderübersicht Belgien/Wallonie

2.1. Größe und Struktur des Wissenschaftssystems

In Belgien sind die jeweiligen Parlamente und Behörden der Sprachgemeinschaften für die Entwicklung und Steuerung der Wissenschaftssysteme zuständig.

Das Wissenschaftssystem der französischen Sprachgemeinschaft unterscheidet zwischen universitären und nicht-universitären Hochschuleinrichtungen, die entweder direkt von den Behörden der französischen Sprachgemeinschaft oder von den zuständigen Munizipalverwaltungen verantwortet werden. Außerdem werden private Hochschulen entweder konfessionell oder von nicht-konfessionellen Dritten getragen.


2.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance

Den Beginn der umfassenden Neugestaltung des Hochschulwesens markiert das Jahr 1995, in dem neu verabschiedete hochschulrechtliche Vorschriften insbesondere den Universitäts-


Ähnlich wie in der flämischen Sprachgemeinschaft existiert eine Bandbreite von Förderinstitut- menten, die von Krediten, Subventionen und projektspezifischer Finanzierung bis hin zu besonderen Programmen zur Förderung von Mobilität und Durchlässigkeit zwischen Universitäten, Forschungszentren und Unternehmen reicht.

Forschung, Entwicklung, Innovation sowie Kooperation und Transfer werden damit zu Grundpfeilern des wirtschaftlichen Wachstums in der französischen Sprachgemeinschaft.

2.3. Auswertung des Expert(inn)en-Fragebogens

Befragte Länderexpertin: Anne-Marie Kumps, Halles Universitaire

2.3.1. Rahmenbedingungen

2.3.1.1. Autonomie bei der Personalauswahl

Im wallonischen Teil Belgiens besteht nach Angabe der befragten Expertin im akademischen und administrativen Bereich in sehr hohem Ausmaß Autonomie bei der Einstellung von Personal.

Abbildung 9: Autonomie bei der Personalauswahl (Belgien/Wallonie)

2.3.1.2. Förderung von Faktoren der Karriere- und Entwicklungsperspektiven von Wissenschaftsmanager(inne)n


Die Länderexpertin weist darauf hin, dass im akademischen Bereich Wachstum in folgenden Bereichen besteht:
• Management von Forschungsprojekten,
• Führungspositionen im Top-Management,
• Rechtsbeistand.

Im administrativen Bereich werden als Wachstumsbereiche genannt:
• IT-Service,
• Facility-Management,
• High Finance.

**2.3.1.3. Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement**

![Diagram](image)  

**Abbildung 11: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Belgien/Wallonie)**


**2.3.2. Rekrutierung**

Nach Aussage der Expertin werden die Rektor(inn)en, Präsident(inn)en und Vizekanzler(inn)en gewählt. Dekaninnen und Dekane werden gewählt, Kanzler(inn)en ernannt.
2.3.2.1. Erfolgreiche Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n

Abbildung 12: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Belgien/Wallonie)

![Diagramm mit Einträgen](image)

Die befragte Expertin gab an, dass im akademischen und administrativen Bereich unbefristete Arbeitsverträge in hohem bzw. sehr hohem Ausmaß zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n beitragen. Die Möglichkeit einer späteren Rückkehr aus der Managementposition in die Wissenschaft ist im akademischen Bereich ebenfalls als in hohem Ausmaß zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n beitragend. Attraktive Einkommensperspektiven tragen im administrativen Bereich zur Rekrutierung in hohem Maße bei.

2.3.2.2. Verfügbarkeit von Positionen

Um Managementkarrieren auf verschiedenen Hierarchiestufen zu ermöglichen, ist es notwendig, dass Wissenschaftsmanagementpositionen auch auf allen Karrierestufen zur Verfügung stehen.

Die befragte Expertin gab an, dass dies im wallonischen Teil Belgiens auch zutreffend sei.

2.3.2.3. Eintrittsmöglichkeiten in Wissenschaftsmanagement

Mehrheitlich wird eine Durchlässigkeit zwischen einer Tätigkeit in der Wissenschaft auf der einen Seite und Managementfunktionen auf der anderen Seite bevorzugt. Die Länderexpertin bestätigte dies ebenfalls.

2.3.2.4. Besetzung der Top-Managementpositionen

Im europäischen Durchschnitt stehen die Hochschulen einer Besetzung von Top-Managementpositionen durch Personen aus der Privatwirtschaft zögerlich gegenüber (3). Im wallonischen Teil Belgiens ist die Zurückhaltung nach Angabe der Expertin von mittlerem Ausmaß (2).
2.3.2.5. Rekrutierungsinstrumente

Im wallonischen Teil Belgiens werden von der befragten Expertin im akademischen und administrativen Bereich Stellenausschreibungen in Zeitungen/Fachblättern und Stellenausschreibungen im Internet als in sehr hohem Ausmaß genutzte Rekrutierungsinstrumente angegeben. Im administrativen Bereich werden zudem die Faktoren „Person ist in der Hochschule bekannt“ und „Person ist dem Rektor/ Dekan/Professor/Kanzler bekannt“ als stark genutztes Rekrutierungsinstrument aufgeführt. Anders als im flämischen Teil Belgiens werden hier Assessment-Center als ein in gar keinem Ausmaß genutztes Rekrutierungsinstrument eingeschätzt.
2.3.3. **Personalentwicklung**

2.3.3.1. **Faktoren der Personalentwicklung von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement**

Abbildung 14: Faktoren der Personalentwicklung (Belgien/Wallonie)

Die Faktoren „Managementkurse für Verwaltungsmitarbeiter(innen)“ und „Finanzielle Anreize für die Weiterentwicklung von Managementkompetenzen“ wurden als in hohem Ausmaß zu der Personalentwicklung von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement beitragend eingeschätzt.

2.3.3.2. **Teilnahme an Fortbildungen**

Der europäische Vergleich zeigt, dass es im akademischen Bereich den Wissenschaftsmanager(innen) selbst überlassen bleibt, sich fortzubilden. Auch Wissenschaftsmanager(innen) im administrativen Bereich können mehrheitlich selbst entscheiden, ob sie an Angeboten teilnehmen oder nicht.

Die befragte Expertin gab an, dass es den Wissenschaftsmanager(innen) im wallonischen Teil Belgiens im akademischen Bereich in sehr hohem und im administrativen Bereich in hohem Ausmaß selbst überlassen bleibt, an Fortbildungen teilzunehmen.

2.3.4. **Karrieremöglichkeiten/Dynamik**

2.3.4.1. **Karrierefäde**


2.3.4.2. **Quereinsteiger(innen)**

Dass die meisten Positionen im Wissenschaftsmanagement von Quereinsteiger(innen) besetzt werden, da es keine klar definierten und zuverlässigen Karriereaussichten gibt, wird
im internationalen Vergleich mehrheitlich bestätigt. Die Expertin bestätigte auch diese Annahme.

2.3.4.3. Akzeptanz von Quereinsteiger(inne)n
Quereinsteiger(innen), die vor dem Wechsel in Managementpositionen in Forschung und Lehre tätig waren, haben den Vorteil, dass sie von den Wissenschaftler(inne)n stärker akzeptiert werden. Sie können den schwierigen Balanceakt zwischen Forschung/Lehre und Verwaltung besser meistern als Personen ohne diese Erfahrungen. Die befragte Expertin bejahte diese Annahme.

2.3.4.4. Zeitliche Begrenzung der Anstellungen
Die Expert(inn)en von 19 Ländern geben an, dass Dekaninnen und Dekane, Rektor(inn)en etc. auf Zeit gewählt werden und viele Managementstellen in der Verwaltung ebenfalls zeitlich begrenzt sind. Die Expertin verneinte diese Annahme.

2.3.4.5. Anreize zur Übernahme von Managementpositionen
Um Wissenschaftler(innen) in Managementpositionen rekrutieren zu können, ist es notwendig, attraktive Entlohnungsperspektiven und Anreize durch eine besondere Ausgestaltung der Konditionen des Arbeitsverhältnisses zu schaffen. Im wallonischen Teil Belgiens bestehen laut der befragten Expertin Anreize zur Übernahme von Managementaufgaben in Form von zusätzlichem Einkommen und der Verfügbarkeit eines Autos.

2.3.4.6. Faktoren der Karriereförderung

Nach Angabe der Expertin trägt der Faktor „Existenz von Netzwerken für Wissenschaftsmanager(innen)“ in hohem und der Faktor „Verfügbarkeit von sonstigen unbefristeten Vollzeitstellen im Wissenschaftsmanagement“ in sehr hohem Ausmaß zur Karriereförderung bei.
2.3.4.7. Einkommensperspektiven

Abbildung 16: Einkommensperspektiven (Belgien/Wallonie)

3. Länderübersicht Bulgarien

3.1. Größe und Struktur des Wissenschaftssystems

Das bulgarische Wissenschaftssystem ist in staatliche und privat getragene Hochschuleinrichtungen sowie Forschungszentren und -institute gegliedert, die sowohl im hochschulischen als auch im außeruniversitären Bereich angesiedelt sein können.

Zu den tertiären Bildungseinrichtungen zählen 31 staatliche und vier private Universitäten, sieben nicht-universitäre Hochschulen und neun Kollegs als Träger höherer beruflicher Bildung, die auch als Subeinheiten der Hochschulen bestehen können.25 Kollegs vermitteln berufliche Qualifikationen und führen im Gegensatz zu den anderen Einrichtungen nicht zu einem akademischen, sondern zu einem Zertifikatsabschluss.26 Sie können auch an Universitäten und/oder nicht-universitären Hochschulen eingerichtet werden.

Universitäten und Hochschulen sind im Rahmen des Hochschulgesetzes autonom. Ihnen obliegen die Ausrichtung der Studienprogramme, die Gestaltung interner Strukturen und das Management in den Bereichen Finanzen, Personal und Forschung.27 Zentrale Entscheidungsorgane sind die Generalversammlung28, der Akademische Rat29 und der/die Rektor(in)30 der Hochschule.


27 Vgl. File, Jon; Affeld, Christoph; Nickel, Sigrun; Stensaker, Bjørn; Ziegele, Frank: Summaries of the Quick Scan Surveys on governance reform in 32 European countries, Part Two Of The extent and impact of higher education governance reform across Europe, In: CHEPS (Hrsg.): Final report to the Directorate-General for Education and Culture of the European Commission, Enschede 2006, S. 42.

Im Bereich der industriell bzw. privat getragenen Forschung bestehen 361 registrierte Forschungseinrichtungen, die jedoch auch anderen staatlichen oder universitären Instituten angegliedert sein können. Eine eindeutige Differenzierung ist nur bedingt möglich.

3.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance


---

In diesen Rahmen nehmen die bulgarischen Forschungseinrichtungen auch weiterhin an Programmen wie TEMPUS und SOKRATES oder dem Framework Programme der EU teil.39

3.3. Auswertung des Expert(inn)en-Fragebogens

Befragte Länderexpertin: Patricia Georgieva, National Institute of Education, Head of Centre for Higher Education Research

3.3.1. Rahmenbedingungen

3.3.1.1. Autonomie bei der Personalauswahl

In Bulgarien besteht im administrativen Bereich ein noch höheres Ausmaß an Autonomie bei der Einstellung von Personal als im europäischen Durchschnitt. Das Ausmaß an Autonomie bei der Einstellung akademischen Personals hingegen ist leicht geringer als im Durchschnitt, jedoch immer noch hoch.

Abbildung 17: Autonomie bei der Personalauswahl (Bulgarien)

3.3.1.2. Förderung von Faktoren der Karriere- und Entwicklungsperspektiven von Wissenschaftsmanager(inne)n

Abbildung 18: Faktoren zur Förderung der Karriere- und Entwicklungsperspektiven (Bulgarien)

Im europäischen Vergleich sind im Durchschnitt insbesondere die Reformen der staatlichen Steuerung und Stärkung der Führungspositionen relevant. In Bulgarien jedoch wird keiner der vorgegebenen Faktoren als in hohem Ausmaß förderlich für die Karriere- und Entwicklungs perspektiven von Wissenschaftsmanager(inne)n angesehen. Lediglich die Stärkung der Führungspositionen wird von der Länderexpertin als ein von mittlerem Ausmaß fördernder Faktor bewertet.

In Bulgarien kann momentan ein Wachstum in drei Bereichen des Wissenschaftsmanagements festgestellt werden.

Im akademischen Bereich sind dies:
- Management von Forschungsprojekten,
- Positionen im mittleren Management,
- Qualitätssicherung.

Im administrativen Bereich sind dies vor allem:
- IT-Service,
- Finanzmanagement,
- Administrative Management.

3.3.1.3. Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement

Abbildung 19: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Bulgarien)

Dass die „Sicherheit bei der Handhabung von Managementtechniken“ als gar nicht und die „Führungskompetenz“ als kaum notwendig erachtet werden, ist aus der Datenlage allein heraus nicht erkläbar.

3.3.2. Rekrutierung
In Bulgarien werden die Rektor(inn)en und Präsident(inn)en sowie Dekaninnen und Dekane der Hochschulen gewählt. Kanzler(innen) werden ernannt.

3.3.2.1. Erfolgreiche Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n

Abbildung 20: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Bulgarien)

In Bulgarien ist nach Aussage der Länderexpertin die Möglichkeit einer späteren Rückkehr aus der Managementposition in die Wissenschaft im akademischen Bereich ein sehr großer Faktor, der bei der Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n als erfolgsfördernd angesehen wird. Im administrativen Bereich sind dies vor allem die unbefristeten Arbeitsverträge, die in sehr hohem Ausmaß zur Rekrutierung beitragen.

3.3.2.2. Verfügbarkeit von Positionen
Um Managementkarrieren auf verschiedenen Hierarchiestufen zu ermöglichen, ist es notwendig, dass Wissenschaftsmanagementpositionen auch auf allen Karrierestufen zur Verfügung stehen.

Nach Angabe der Länderexpertin trifft dies auch auf Bulgarien zu.

3.3.2.3. Eintrittsmöglichkeiten in Wissenschaftsmanagement
Mehrheitlich wird eine Durchlässigkeit zwischen einer Tätigkeit in der Wissenschaft auf der einen Seite und Managementfunktionen auf der anderen Seite bevorzugt. Auch in Bulgarien wird diese Durchlässigkeit bevorzugt.

3.3.2.4. Besetzung der Top-Managementpositionen
3.3.2.5. Rekrutierungsinstrumente

Abbildung 21a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Bulgarien)


3.3.3. Personalentwicklung

3.3.3.1. Faktoren der Personalentwicklung von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement

Abbildung 22: Faktoren der Personalentwicklung (Bulgarien)
Die bulgarische Expertin bewertet bis auf den Aspekt „Managementseminare im Rahmen von Doktoratsstudiengängen“ alle aufgeführten Faktoren mit einer „0“. Die oben genannten Faktoren tragen folglich nicht zur Personalentwicklung der Nachwuchskräfte im Wissenschaftsmanagement bei.

3.3.3.2. Teilnahme an Fortbildungen

Der europäische Vergleich zeigt, dass es im akademischen Bereich den Wissenschaftsmanager(inne)n selbst überlassen bleibt sich fortzubilden. Auch Wissenschaftsmanager(innen) im Verwaltungsbereich können mehrheitlich selbst entscheiden, ob sie an Angeboten teilnehmen oder nicht.

In Bulgarien bleibt es den Wissenschaftsmanager(inne)n im akademischen Bereich nur in mittlerem Ausmaß und im administrativen Bereich nur in niedrigem Ausmaß selbst überlassen an Angeboten teilzunehmen.

3.3.4. Karrieremöglichkeiten/Dynamik

3.3.4.1. Karrierepfade


3.3.4.2. Quereinsteiger(innen)


3.3.4.3. Akzeptanz von Quereinsteiger(inne)n

Quereinsteiger(innen), die vor dem Wechsel in Managementpositionen in Forschung und Lehre tätig waren, haben den Vorteil, dass sie von den Wissenschaftler(inne)n stärker akzeptiert werden. Sie können den schwierigen Balanceakt zwischen Forschung/Lehre und Verwaltung besser meistern als Personen ohne diese Erfahrungen. Die bulgarische Expertin bestätigte diese Annahme ebenfalls.

3.3.4.3. Zeitliche Begrenzung der Anstellungen

Die Expert(inn)en von 19 Ländern geben an, dass Dekaninnen und Dekane, Rektor(inn)en etc. auf Zeit gewählt werden und viele Managementstellen in der Verwaltung ebenfalls zeitlich begrenzt sind. Auch die in Bulgarien zur Verfügung stehenden Positionen sind zeitlich begrenzt.
3.3.4.5. Anreize zur Übernahme von Managementpositionen


3.3.4.6. Faktoren der Karriereförderung

Abbildung 23: Faktoren der Karriereförderung (Bulgarien)

3.3.4.7. Einkommensperspektiven

Abbildung 24: Einkommensperspektiven (Bulgarien)

4. Länderübersicht Dänemark

4.1. Größe und Struktur des Wissenschaftssystems

Zum dänischen Wissenschaftssystem zählen universitäre und nicht-universitäre Hochschulen sowie vorwiegend universitäre Forschungseinrichtungen.

In den universitären Sektor gehören neben acht Universitäten auch 21 Kunst-, Musik-, Design- und Architekturhochschulen. Die insgesamt 17 nicht-universitären Hochschuleinrichtungen sind einerseits zehn Akademien, die ausschließlich angewandte, berufsbezogene Inhalte auf akademischem bzw. wissenschaftsorientiertem Niveau vermitteln, und sieben Hochschulen andererseits, die ausschließlich Bachelorprogramme anbieten.


Im Forschungsbereich existieren neben den universitären Forschungseinrichtungen 29 Zentren und Institute, die im Gegensatz zu den Hochschulen auch in privater oder


42 Vgl. File, Jon; Affeld, Christoph; Nickel, Sigrun; Stensaker, Bjørn; Ziegele, Frank: Summaries of the Quick Scan Surveys on governance reform in 32 European countries, Part Two of The extent and impact of higher education governance reform across Europe, in: CHEPS (Hrsg.): Final report to the Directorate-General for Education and Culture of the European Commission, Enschede 2006, S. 63.


44 Vgl. File, Jon; Affeld, Christoph; Nickel, Sigrun; Stensaker, Bjørn; Ziegele, Frank: Summaries of the Quick Scan Surveys on governance reform in 32 European countries, Part Two of The extent and impact of higher education governance reform across Europe, in: CHEPS (Hrsg.): Final report to the Directorate-General for Education and Culture of the European Commission, Enschede 2006, S. 63.


47 Vgl. File, Jon; Affeld, Christoph; Nickel, Sigrun; Stensaker, Bjørn; Ziegele, Frank: Summaries of the Quick Scan Surveys on governance reform in 32 European countries, Part Two of The extent and impact of higher education governance reform across Europe, in: CHEPS (Hrsg.): Final report to the Directorate-General for Education and Culture of the European Commission, Enschede 2006, S. 64.

\section*{4.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance}


4.3. Auswertung des Expert(inn)en-Fragebogens

Befragter Länderexperte: Flemming G. Andersen, Syddansk Universitet, Dekan, Member of ESMU General Assembly

4.3.1. Rahmenbedingungen

4.3.1.1. Autonomie bei der Personalauswahl

In Dänemark besteht im Vergleich zum europäischen Durchschnitt eine hohe Autonomie bei der Einstellung von Personal, sowohl im akademischen wie auch im administrativen Bereich.

Abbildung 25: Autonomie bei der Personalauswahl (Dänemark)

4.3.1.2. Förderung von Faktoren der Karriere- und Entwicklungsperspektiven von Wissenschaftsmanager(inne)n

Im europäischen Vergleich sind im Durchschnitt insbesondere die Reformen der staatlichen Steuerung und Stärkung der Führungspositionen relevant. Diese Aspekte, sowie eine Zunahme von Stellenausschreibungen im Bereich des Wissenschaftsmanagement, der Betrachtung von Wissenschaftsmanagement als eigenen Karriepfad und politische Vorgaben werden in Dänemark vom dortigen Experten als in hohem oder sogar sehr hohem Ausmaß förderlich für die Karriere- und Entwicklungsperspektiven von
Wissenschaftsmanager(inne)n angesehen. Sämtliche genannten Faktoren werden in Dänemark überdurchschnittlich hoch bewertet.

In Dänemark kann nach Aussage des Experten momentan ein Wachstum in drei Bereichen des Wissenschaftsmanagements festgestellt werden.

Im akademischen Bereich sind dies:
- Management von Forschungsprojekten,
- Positionen im mittleren Management,
- Management von Studienprogrammen.

Im administrativen Bereich sind dies vor allem:
- Qualitätsmanagement,
- Akkreditierung,
- Projektmanagement.

4.3.1.3. Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement

Abbildung 27: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Dänemark)


4.3.2. Rekrutierung

In Dänemark werden die Rektor(inn)en und Präsident(inn)en sowie Dekaninnen und Dekane und Kanzler(innen) ernannt.
4.3.2.1. Erfolgreiche Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n

Abbildung 28: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Dänemark)

In Dänemark werden vom dortigen Länderexpert nur „attraktive Einkommensperspektiven“ als ein Faktor genannt, der bei der Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n in hohem Ausmaß hilfreich ist.

4.3.2.2. Verfügbarkeit von Positionen

Um Managementkarrieren auf verschiedenen Hierarchiestufen zu ermöglichen, ist es notwendig, dass Wissenschaftsmanagementpositionen auch auf allen Karrierestufen zur Verfügung stehen.

In Dänemark sind jedoch mehr Positionen im mittleren und Top-Management zu finden als in Start-up-Positionen, bezogen auf den akademischen Bereich.

4.3.2.3. Eintrittsmöglichkeiten in Wissenschaftsmanagement

Mehrheitlich wird eine Durchlässigkeit zwischen einer Tätigkeit in der Wissenschaft auf der einen Seite und Managementfunktionen auf der anderen Seite bevorzugt. Auch in Dänemark wird diese Durchlässigkeit bevorzugt.

4.3.2.4. Besetzung der Top-Managementpositionen

Im internationalen Durchschnitt stehen die Hochschulen einer Besetzung von Top-Managementpositionen durch Personen aus der Privatwirtschaft zögerlich gegenüber (3). Dies trifft auch auf Dänemark zu, die Einschätzung entspricht dem Durchschnitt.

4.3.2.5. Rekrutierungsinstrumente

Abbildung 28: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Dänemark)
Die Tendenz, dass insbesondere Stellenausschreibungen und persönliche Bekanntschaft der Person Rekrutierungsinstrumente darstellen, trifft auf Dänemark ebenfalls zu. Allerdings wird auch Headhunting in als häufig genutztes Rekrutierungsinstrument angeführt und sogar Assessment-Center werden im administrativen Bereich eingesetzt.

4.3.3. Personalentwicklung

4.3.3.1. Faktoren der Personalentwicklung von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement

Abbildung 30: Faktoren der Personalentwicklung (Dänemark)

Die Bewertung des dänischen Experten liegt fast bei jedem Faktor über dem europäischen Durchschnitt. „Managementkurse für Verwaltungsmitarbeiter(innen)“ werden als in hohem Ausmaß der Personalentwicklung beitragender Faktor bewertet.

4.3.3.2. Teilnahme an Fortbildungen

Abbildung 30: Faktoren der Personalentwicklung (Dänemark)

Der europäische Vergleich zeigt, dass es im akademischen Bereich den Wissenschaftsmanager(innen) selbst überlassen bleibt sich fortzubilden. Auch Wissenschaftsmanager(innen) im Verwaltungsbereich können mehrheitlich selbst entscheiden, ob sie an Angeboten teilnehmen oder nicht.
In Dänemark entscheiden die Wissenschaftsmanager(innen) nach Angabe des befragten Experten im akademischen Bereich in hohem Ausmaß selbst, im administrativen Bereich können die Experten nur in mittlerem Ausmaß selbst entscheiden, ob sie an Fortbildungen teilnehmen.

4.3.4. Karrieremöglichkeiten/Dynamik

4.3.4.1. Karrierepfade

4.3.4.2. Quereinsteiger(innen)
Dass die meisten Positionen im Wissenschaftsmanagement von Quereinsteiger(innen) besetzt werden, da es keine klar definierten und zuverlässigen Karriereaussichten gibt, wird im internationalen Vergleich mehrheitlich bestätigt. Auf Dänemark trifft diese Aussage nicht zu.

4.3.4.3. Akzeptanz von Quereinsteiger(innen)
Quereinsteiger(innen), die vor dem Wechsel in Managementpositionen in Forschung und Lehre tätig waren, haben den Vorteil, dass sie von den Wissenschaftler(innen) stärker akzeptiert werden. Sie können den schwierigen Balanceakt zwischen Forschung/Lehre und Verwaltung besser meistern als Personen ohne diese Erfahrungen. Der dänische Experte bestätigte diese Annahme allerdings nicht.

4.3.4.4. Zeitliche Begrenzung der Anstellungen
Die Expert(innen) von 19 Ländern geben an, dass Dekaninnen und Dekane, Rektor(innen) etc. auf Zeit gewählt werden, und viele Managementstellen in der Verwaltung ebenfalls zeitlich begrenzt sind. In Dänemark sind diese Positionen jedoch nicht zeitlich begrenzt.

4.3.4.5. Anreize zur Übernahme von Managementpositionen
Um Wissenschaftler(innen) in Managementpositionen rekrutieren zu können ist es notwendig, attraktive Entlohnungsperspektiven und Anreize durch eine besondere Ausgestaltung der Konditionen des Arbeitsverhältnisses zu schaffen. Vom Experten werden, in Bezug auf Dänemark, keine Anreize, die zur Übernahme einer Managementposition animieren, benannt.
4.3.4.6. **Faktoren der Karriereförderung**

Abbildung 31: Faktoren der Karriereförderung (Dänemark)

Vom dänischen Experten werden vor allem die „Verfügbarkeit von Führungspositionen auf Vollzeitstellen und mit angemessenem Gehalt“, die „Existenz von Netzwerken für Wissenschaftsmanager(innen)“ und die „Verfügbarkeit von Top-Positionen für professionelle Wissenschaftsmanager(innen)“ als in hohem oder sehr hohem Ausmaß karrierefördernd eingeschätzt.

4.3.4.7. **Einkommensperspektiven**

Abbildung 32: Einkommensperspektiven (Dänemark)

hoch. Im administrativen Bereich sind die Einkommensmöglichkeiten, verglichen mit einer akademischen Karriere, in Start-up-Positionen und im mittleren Management gleich, im Top-Management geringer. Im administrativen Bereich sind nach Angabe des Experten die Einkommensmöglichkeiten durchgängig geringer.
5. Länderübersicht Estland

5.1. Größe und Struktur des Wissenschaftssystems


Im Bereich der Forschungseinrichtungen wird zwischen den an den staatlichen Universitäten angesiedelten Forschungsinstituten, fünf staatlich getragenen, weiteren zwei öffentlichen, jedoch unabhängigen Zentren sowie etwa 20 industriellen Einrichtungen und zwei Technikparks differenziert.

5.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance


5.3. **Auswertung des Expert(inn)en-Fragebogens**

Befragte Expertin: Aune Valk, Director of the Open University Centre, University of Tartu, Manager, Quality Management, teacher

5.3.1. **Rahmenbedingungen**

5.3.1.1. **Autonomie bei der Personalauswahl**

In Estland besteht nach Angabe der Expertin im Vergleich zum europäischen Durchschnitt eine sehr hohe Autonomie bei der Einstellung von Personal.

![Abbildung 33: Autonomie bei der Personalauswahl (Estland)](image)

5.3.1.2. **Förderung von Faktoren der Karriere- und Entwicklungsperspektiven von Wissenschaftsmanager(inne)n**

![Abbildung](image)
Abbildung 34: Faktoren zur Förderung der Karriere- und Entwicklungsweisentiken (Estland)

Im europäischen Vergleich sind im Durchschnitt insbesondere die Reformen der staatlichen Steuerung und Stärkung der Führungspositionen relevant. Diese Aspekte werden in Estland jedoch leicht unterdurchschnittlich von der befragten Expertin bewertet. Einzig die Verfügbarkeit finanzieller Förderungen für Fortbildungen wird als in hohem Ausmaß karrierefördernd beurteilt.

In Estland kann momentan ein Wachstum in unterschiedlichen Bereichen des Wissenschaftsmanagements festgestellt werden.

Im akademischen Bereich sind dies:
- Management von Forschungsprojekten,
- Management von Graduiertenschulen.

Im administrativen Bereich sind dies vor allem:
- Internationalisierung,
- Hochschulmarketing,
- Management of innovation and technology.

5.3.1.3. Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement

Abbildung 35: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Estland)

Die befragte Expertin gibt an, in Estland wären im administrativen Bereich Kenntnisse der Nachwuchskräfte im Bereich „Führungskompetenz“ sehr wichtig. Im akademischen Bereich ist „Erfahrung in der Forschung“ als sehr wichtig eingeschätzt worden.

5.3.2. Rekrutierung

Nach Aussage der Expertin werden die Rektor(inn)en und Dekaninnen und Dekane gewählt, Vizeckenarin(nen) und Kanzler(innen) ernannt.
5.3.2.1. **Erfolgreiche Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n**

Abbildung 36: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Estland)

Die befragte Expertin gab an, dass in Estland vor allem die Möglichkeit der Rückkehr in die Wissenschaft in beiden Bereichen als relevant anzusehen ist. Im akademischen Bereich zählen zudem attraktive Einkommensperspektiven, im administrativen Bereich auch unbefristete Arbeitsverträge.

5.3.2.2. **Verfügbarkeit von Positionen**

Um Managementkarrieren auf verschiedenen Hierarchiestufen zu ermöglichen, ist es notwendig, dass Wissenschaftsmanagementpositionen auch auf allen Karrierestufen zur Verfügung stehen.

In Estland sind im akademischen Bereich jedoch mehr Positionen im mittleren und Top-Management zu finden als in Start-up-Positionen.

5.3.2.3. **Eintrittsmöglichkeiten in Wissenschaftsmanagement**

Mehrheitlich wird eine Durchlässigkeit zwischen einer Tätigkeit in der Wissenschaft auf der einen Seite und Managementfunktionen auf der anderen Seite bevorzugt. Auch in Estland wird dies laut Angabe der Expertin bevorzugt.

5.3.2.4. **Besetzung der Top-Managementpositionen**

Im internationalen Durchschnitt stehen die Hochschulen einer Besetzung von Top-Managementpositionen durch Personen aus der Privatwirtschaft zögerlich gegenüber (3). Dies trifft nach Angabe der Expertin auch auf Estland zu, die Einschätzung entspricht dem Durchschnitt.

5.3.2.5. **Rekrutierungsinstrumente**
Die befragte Expertin gibt an, dass in Estland die Bekanntheit der Person in unterschiedlichen Bereichen Hauptrekrutierungsinstrument ist. Stellenausschreibungen insgesamt und im Internet im Besonderen sind von deutlich geringerer Bedeutung als im europäischen Durchschnitt, wohingegen Headhunting und Assessment-Center vor allem im administrativen Bereich hoch bewertet werden.

5.3.3. Personalentwicklung

5.3.3.1. Faktoren der Personalentwicklung von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement


5.3.3.2. Teilnahme an Fortbildungen

Der europäische Vergleich zeigt, dass es im akademischen Bereich den Wissenschaftsmanager(innen) selbst überlassen bleibt sich fortzubilden. Auch Wissenschaftsmanager(innen) im administrativen Bereich können mehrheitlich selbst entscheiden, ob sie an Angeboten teilnehmen oder nicht.
In Estland entscheiden die Wissenschaftsmanager(innen) selbst, ob sie an Fortbildungen teilnehmen.

5.3.4. Karrieremöglichkeiten/Dynamik

5.3.4.1. Karrierepfade

5.3.4.2. Quereinsteiger(innen)

5.3.4.3. Akzeptanz von Quereinsteiger(inne)n
Quereinsteiger(innen), die vor dem Wechsel in Managementpositionen in Forschung und Lehre tätig waren, haben den Vorteil, dass sie von den Wissenschaftler(inne)n stärker akzeptiert werden. Sie können den schwierigen Balanceakt zwischen Forschung/Lehre und Verwaltung besser meistern als Personen ohne diese Erfahrungen. Aus Estland wird diese Annahme bestätigt.

5.3.4.4. Zeitliche Begrenzung der Anstellungen
Die Expert(inn)en von 19 Ländern geben an, dass Dekaninnen und Dekane, Rektor(inn)en etc. auf Zeit gewählt werden und viele Managementstellen in der Verwaltung ebenfalls zeitlich begrenzt sind. Von der estländischen Expertin konnte keine eindeutige Aussage getroffen werden, da es positionsabhängig ist, ob die Positionen zeitlich begrenzt sind oder nicht.

5.3.4.5. Anreize zur Übernahme von Managementpositionen
5.3.4.6. Faktoren der Karriereförderung

Abbildung 39: Faktoren der Karriereförderung (Estland)


5.3.4.7. Einkommensperspektiven

Abbildung 40: Einkommensperspektiven (Estland)

Im Wissenschaftsmanagement kann im akademischen Bereich im Vergleich zu einer akademischen Karriere gleich viel Einkommen in einer Start-up-Position und höheres Einkommen in einer Position im mittleren Management oder Top-Management erzielt werden. Im Vergleich zu einer Karriere in der Privatwirtschaft ist das Einkommen jedoch nach Angaben der Expertin geringer. Im administrativen Bereich kann im Vergleich zu einer akademischen Karriere in Start-up-Positionen ein höheres, im mittleren Management ein
gleich hohes und im Top-Management ein geringeres Einkommen erzielt werden. Im Vergleich zu einer Karriere in der Privatwirtschaft sind die Einkommensmöglichkeiten auch im administrativen Bereich durchgängig geringer.
6. Länderübersicht Finnland

6.1. Größe und Struktur des Wissenschaftssystems

Das Wissenschaftssystem Finnlands ist einerseits durch die Dualität seines Hochschulsektors, andererseits durch ein weit verzweigtes Netzwerk von Wissenschafts- und Forschungseinrichtungen gekennzeichnet.


Zu den nicht-universitären Einrichtungen zählen 26 Polytechnische Hochschulen, eine Polizeihochschule sowie die Hochschule der Aland Inseln.


Zum weit verzweigten Wissenschafts- und Forschungsnetzwerk zählen insbesondere die größeren Universitäten und die Polytechnischen Hochschulen in der angewandten Forschung mit starkem regionalem Bezug.

Im öffentlichen nicht-universitären Bereich weist Finnland 20 Institute auf, die unter ministerieller Aufsicht auch Ressortforschung betreiben. Die größte Einrichtung dieser Art ist das Technische Forschungszentrum Finnland, das zudem auch Auftragsforschung ausführt. In diesen Bereich fallen auch die Forschungsinstitute für Umwelt, Gesundheit, Agrar- und Forstwesen sowie Arbeitsmedizin.

60 Vgl. File, Jon; Affeld, Christoph; Nickel, Sigrun; Stensaker, Bjørn; Ziegele, Frank: Summaries of the Quick Scan Surveys on governance reform in 32 European countries, Part Two of The extent and impact of higher education governance reform across Europe, In: CHEPS (Hrsg.): Final report to the Directorate-General for Education and Culture of the European Commission, Enschede 2006, S. 77.

6.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance

Gesetzänderungen in den 1990er Jahren bilden den Ausgangspunkt für Neustrukturierungen und Qualitätssteigerung im tertiären Bildungsbereich insgesamt.


Diese Maßnahmen fügen sich in die Neuausrichtung der Wissenschafts- und Forschungspolitik bis zum Jahr 2011, deren Schwerpunkt die Internationalisierung des gesamten Wissenschaftssystems durch Teilnahme an EU-Forschungsprogrammen darstellen. In diesem Zusammenhang wurde zur besseren Implementierung von EFRIS die


6.3. Auswertung des Expert(inn)en-Fragebogens

Befragter Länderexperte: Esa Ahonen, Helsinki School of Economics, Director, Head of Administration (former)

6.3.1. Rahmenbedingungen

6.3.1.1. Autonomie bei der Personalauswahl

Der Experte gab an, in Finnland bestünde im Verwaltungsbereich eine vollständige Autonomie bei der Einstellung von Personal. Im akademischen Bereich werden zwar leicht geringere Angaben gemacht als im europäischen Durchschnitt, doch auch hier ist die Autonomie hoch.

Abbildung 41: Autonomie bei der Personalauswahl (Finnland)
6.3.1.2. Förderung von Faktoren der Karriere- und Entwicklungsperspektiven von Wissenschaftsmanager(inne)n

Abbildung 42: Faktoren zur Förderung der Karriere- und Entwicklungsperspektiven (Finnland)


In Finnland kann momentan ein Wachstum in mehreren Bereichen des Wissenschaftsmanagements festgestellt werden.

Im akademischen Bereich sind dies:

- Management von Forschungsprojekten und Research Units,
- Management von Graduiertenschulen,
- Führungspositionen im mittleren Management,
- Transferstellen (Liasion Officers).

Im Verwaltungsbereich benennt der befragte Experte:

- Management von Projektverwaltung,
- Finanzen/Rechnungswesen / HR,
- IT-Service (eigenes und ausgegliedert).
6.3.1.3. **Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement**

Abbildung 43: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Finnland)

In Finnland werden nach Angaben des befragten Experten Faktoren „Wissen über organisatorischen Besonderheiten und spezielle Arbeitsmethoden wissenschaftlicher Einrichtungen“ und „Führungskompetenz“ in beiden Bereichen als sehr wichtige Kenntnisse angesehen.

6.3.2. **Rekrutierung**

Nach Aussage des Experten werden in Finnland die Rektor(inn)en, Präsident(inn)en und Dekaninnen und Dekane gewählt, Kanzler(inn)en werden ernannt.

6.3.2.1. **Erfolgreiche Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n**

Abbildung 44: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Finnland)

Der befragte Experte bewertete unbefristete Arbeitsverträge als überdurchschnittlich wichtigen Faktor für die Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n. Im Verwaltungs bereich sogar mit der höchstmöglichen Wertung. Attraktive Einkommensperspektiven werden hingegen vor allem im akademischen Bereich von ihm nur als von niedrigem Ausmaß zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n beitragend bewertet.
6.3.2.2. Verfügbarkeit von Positionen
Um Managementkarrieren auf verschiedenen Hierarchiestufen zu ermöglichen, ist es notwendig, dass Wissenschaftsmanagementpositionen auch auf allen Karrierestufen zur Verfügung stehen.

In Finnland sind jedoch mehr Positionen im mittleren und Top-Management im akademischen Bereich zu finden als in Start-up-Positionen.

6.3.2.3. Eintrittsmöglichkeiten in Wissenschaftsmanagement
Mehrheitlich wird eine Durchlässigkeit zwischen einer Tätigkeit in der Wissenschaft auf der einen Seite und Managementfunktionen auf der anderen Seite bevorzugt. Auch in Finnland wird dies bevorzugt.

6.3.2.4. Besetzung der Top-Managementpositionen
Im internationalen Durchschnitt stehen die Hochschulen einer Besetzung von Top-Managementpositionen durch Personen aus der Privatwirtschaft zögerlich gegenüber (3). Dies trifft auf Finnland weniger deutlich zu, die Einschätzung liegt mit einer 2 unter dem Durchschnitt.

6.3.2.5. Rekrutierungsinstrumente

Abbildung 45a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Finnland)

Nach Angaben des finnischen Experten sind Stellenausschreibungen in Zeitungen/Fachblättern und im Internet Hauptrekrutierungsinstrumente. Assessment-Center werden im Verwaltungsbereich ebenfalls aufgeführt.
6.3.3. Personalentwicklung

6.3.3.1. Faktoren der Personalentwicklung von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement

Abbildung 46: Faktoren der Personalentwicklung (Finnland)


6.3.3.2. Teilnahme an Fortbildungen

Der europäische Vergleich zeigt, dass es im akademischen Bereich den Wissenschaftsmanager(innen) selbst überlassen bleibt, sich fortzubilden. Auch Wissenschaftsmanager(innen) im Verwaltungsbereich können mehrheitlich selbst entscheiden, ob sie an Angeboten teilnehmen oder nicht.

In Finnland entscheiden die Wissenschaftsmanager(innen) ebenfalls größtenteils selbst, ob sie an Fortbildungen teilnehmen.

6.3.4. Karrieremöglichkeiten/Dynamik

6.3.4.1. Karrierefäde

Mehrheitlich gelangen Personen nur zufällig auf ihre Managementposition im akademischen Bereich. Klar vorgezeichnete Karrierefäde sind eher selten. In Finnland entspricht die Situation dem Durchschnitt.

6.3.4.2. Quereinsteiger(innen)

Dass die meisten Positionen im Wissenschaftsmanagement von Quereinsteiger(innen) besetzt werden, da es keine klar definierten und zuverlässigen Karrieraussichten gibt, wird
im internationalen Vergleich mehrheitlich bestätigt. In Finnland wird diese Aussage jedoch verneint.

6.3.4.3. Akzeptanz von Quereinsteiger(inne)n
Quereinsteiger(innen), die vor dem Wechsel in Managementpositionen in Forschung und Lehre tätig waren, haben den Vorteil, dass sie von den Wissenschaftler(inne)n stärker akzeptiert werden. Sie können den schwierigen Balanceakt zwischen Forschung/Lehre und Verwaltung besser meistern als Personen ohne diese Erfahrungen. Aus Finnland wird diese Annahme bestätigt.

6.3.4.4. Zeitliche Begrenzung der Anstellungen
Die Expert(innen) von 19 Ländern geben an, dass Dekaninnen und Dekane, Rektor(inn)en etc. auf Zeit gewählt werden und viele Managementstellen in der Verwaltung ebenfalls zeitlich begrenzt sind. Die Positionen in Finnland sind ebenfalls zeitlich begrenzt.

6.3.4.5. Anreize zur Übernahme von Managementpositionen
Um Wissenschaftler(innen) in Managementpositionen rekrutieren zu können ist es notwendig, attraktive Entlohnungsperspektiven und Anreize durch eine besondere Ausgestaltung der Konditionen des Arbeitsverhältnisses zu schaffen. Vom finnischen Experten werden als Anreize geringere Arbeitszeit in akademischen Aufgabenbereichen, monetäre Anreize, gesteigerte Partizipationsmöglichkeiten und Anstellungssicherheiten aufgeführt.

6.3.4.6. Faktoren der Karriereförderung

Abbildung 47: Faktoren der Karriereförderung (Finnland)

6.3.4.7. **Einkommensperspektiven**


Im administrativen Bereich kann im Wissenschaftsmanagement im Vergleich zu einer akademischen Karriere in Start-up-Positionen ein höheres, im mittleren Management ein gleiches und im Top-Management nur ein viel geringeres Einkommen erzielt werden. Im Vergleich zu einer Karriere in der Privatwirtschaft sind die Einkommensmöglichkeiten durchgängig geringer.

Abbildung 48: Einkommensperspektiven (Finnland)
7. Länderübersicht Frankreich

7.1 Größe und Struktur des Wissenschaftssystems

Hochschulbildung wird in Frankreich von einer Vielzahl an Institutionen angeboten, die sich in ihren Strukturen, Zielen und Aufgaben unterscheiden. Als Hochschultypen werden staatliche und private Universitäten, öffentliche Verwaltungshochschulen sowie private nicht-universitäre Hochschuleinrichtungen unterschieden.


Die Zahl der zu den öffentlichen Verwaltungshochschulen zählenden Einrichtungen ist relativ groß, ihre fachliche Ausrichtung äußerst divers und reicht z. B. von Ingenieursschulen, Militärakademien und Agrarhochschulen zu Kunstakademien, Architekturschulen oder Instituten für Lehrerbildung. Zudem existieren weitere 13 private Einrichtungen, die Hochschulbildung ohne spezifische fachliche Spezialisierung anbieten, sowie 134 staatlich anerkannte und akkreditierte technisch-ingenieurwissenschaftliche Hochschulen und höhere konsularische Institute, deren fachlicher Schwerpunkt in Handel bzw. Wirtschaft und Management liegt.\(^\text{72}\)

Gegenwärtig existieren 25 französische Zentren, die neben ihren Forschungsvorhaben mitunter Projekte an anderen Einrichtungen finanzieren.\(^\text{73}\) Hinzu kommen 16 deutsch-französische Forschungszentren, die Deutsch-Französische Forschungsgemeinschaft GIRAF und fünf bilaterale Wissenschaftsprogramme, die überwiegend an den Hochschulen der Partnerländer angesiedelt sind.\(^\text{74}\)

7.2 Entwicklung der Wissenschaftsgovernance


vierjährige Zielvereinbarungen sowie die Formen der Kooperation mit externen Partnern in Wissenschaft und Forschung.


7.3. Auswertung des Expert(inn)en-Fragebogens

Befragte Länderexperte: Christine Musselin, SciencesPo., CNRS Senior Research, Director of the CSO Research Interests Higher Education and Research

7.3.1. Rahmenbedingungen

7.3.1.1 Autonomie bei der Personalauswahl

Nach Angabe der Länderexperte, unterscheidet sich Frankreich vor allem im administrativen Bereich deutlich vom internationalen Durchschnitt. Eine Autonomie bei der Einstellung von Personal besteht im akademischen Bereich voll und ganz, im Verwaltungsbereich jedoch überhaupt nicht.

Abbildung 49: Autonomie bei der Personalauswahl (Frankreich)

7.3.1.2. Förderung von Faktoren der Karriere- und Entwicklungsperspektiven von Wissenschaftsmanager(inne)n

Abbildung 50: Faktoren zur Förderung der Karriere- und Entwicklungsperspektiven (Frankreich)

Im internationalen Vergleich sind im Durchschnitt insbesondere die Reformen der staatlichen Steuerung und Stärkung der Führungspositionen relevant. Beide Faktoren werden auch von der französischen Expertin als die Faktoren genannt, die am stärksten zu einer Förderung der Karriere- und Entwicklungsperspektiven von Wissenschaftsmanager(inne)n führen. Insbesondere die Gesetzesinitiative von 2007 dürfte hier durch die finanzielle Autonomie der Hochschulen einen Beitrag geleistet haben. Die weiteren von uns benannten Faktoren werden als geringem oder gar nicht relevant für die Förderung der Karriere- und Entwicklungsperspektiven genannt.

In Frankreich kann momentan im akademischen Wissenschaftsmanagement Bereich ein Wachstum bei Führungspositionen im Top-Management festgestellt werden.

Im Verwaltungsbereich vor allem bei Personalmanagement und ebenfalls bei Führungspositionen im Top-Management.
7.3.1.3. Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement

Abbildung 51: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Frankreich)


Auch in Frankreich wird deutlich, dass es klare Unterschiede im Anforderungsprofil von Wissenschaftsmanager(inne)n im akademischen und administrativen Bereich gibt.

7.3.2. Rekrutierung

Nach Aussage der Expertin werden in Frankreich Rektor(inn)en, Präsident(inn)en und Dekaninnen und Dekane gewählt, Kanzler(innen) werden ernannt.

7.3.2.1. Erfolgreiche Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n

Abbildung 52: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Frankreich)

*Keine Angabe
Die befragte Expertin gab an, in Frankreich könne keiner der aufgeführten Faktoren in mittlerem, hohem oder sehr hohem Ausmaß zur Aufnahme einer Managementtätigkeit beitragen. Keine Angabe wurde im akademischen Bereich bei der Möglichkeit einer späteren Rückkehr aus der Managementposition in die Wissenschaft, sowie im administrativen Bereich beim Faktor der unbefristeten Arbeitsverträge gemacht.

7.3.2.2. Verfügbarkeit von Positionen

Wissenschaftsmanagementpositionen stehen in Frankreich nicht auf allen Karrierestufen zur Verfügung. So gibt es im akademischen Bereich mehr Positionen im mittleren und Top-Management, als in Start-up-Positionen.

7.3.2.3. Eintrittsmöglichkeiten in Wissenschaftsmanagement

Entsprechend der erwarteten Kenntnisse von Wissenschaftsmanager(inne)n wird in Frankreich eine klare Trennung von einer akademischen und einer Managementkarriere von Anfang an bevorzugt.

7.3.2.4. Besetzung der Top-Managementpositionen

Im internationalen Durchschnitt stehen die Hochschulen einer Besetzung von Top-Managementpositionen durch Personen aus der Privatwirtschaft zögerlich gegenüber. Frankreich ist dieser Idee gegenüber jedoch aufgeschlossen.

7.3.2.5. Rekrutierungsinstrumente

Abbildung 53a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Frankreich)

Die Tendenz, dass insbesondere Stellenausschreibungen und persönliche Bekanntheit der Person Rekrutierungsinstrumente darstellen, trifft in Frankreich nach Aussage der Expertin zu. Headhunting jedoch wird von der französischen Expertin als überdurchschnittlich

7.3.3. Personalentwicklung

7.3.3.1. Faktoren der Personalentwicklung von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement

Abbildung 54: Faktoren der Personalentwicklung (Frankreich)

Nach Angabe der befragten Expertin sind in Frankreich die Faktoren, die einen Beitrag zur Personalentwicklung von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement leisten, klar benannt. Überdurchschnittlich hoch werden finanzielle Anreize für die Weiterentwicklung von Managementkompetenzen bewertet. Auch der Faktor „Managementseminare im Rahmen von Doktoratsstudiengängen“ wird, wenngleich nur auf mittlerem Niveau, als Faktor aufgeführt.

7.3.3.2. Teilnahme an Fortbildungen

Der internationale Vergleich zeigt, dass es im akademischen Bereich den Wissenschaftsmanager(innen) selbst überlassen bleibt sich fortzubilden. Auch Wissenschaftsmanager(innen) im Verwaltungsbereich können mehrheitlich selbst entscheiden, ob sie an Angeboten teilnehmen oder nicht.

In Frankreich haben nur Manager(innen) im akademischen Bereich eine Eigenverantwortung in voller Höhe, ob sie an Fortbildungen teilnehmen oder nicht. Im Verwaltungsbereich ist es nur auf mittlerem Niveau die Entscheidung der Wissenschaftsmanager(innen) selber, an Angeboten teilzunehmen.
7.3.4. Karrieremöglichkeiten/Dynamik

7.3.4.1. Karrierepfade
Mehrheitlich gelangen Personen nur zufällig auf ihre Managementposition im akademischen Bereich. Klar vorgezeichnete Karrierepfade sind eher selten. Dies trifft auf Frankreich jedoch nicht zu.

7.3.4.2. Quereinsteiger(innen)
Dass die meisten Positionen im Wissenschaftsmanagement von Quereinsteiger(inne)n besetzt werden, da es keine klar definierten und zuverlässigen Karriereaussichten gibt, wird im internationalen Vergleich mehrheitlich bestätigt. In Frankreich ist es allerdings nicht üblich, als Quereinsteiger(in) in Managementpositionen zu gelangen. Dies deckt sich mit der Aussage, dass die Personen nicht zufällig auf Managementpositionen gelangen.

7.3.4.3. Akzeptanz von Quereinsteiger(inne)n
In Frankreich haben Quereinsteiger(innen), die vor dem Wechsel in Managementpositionen in Forschung und Lehre tätig waren, nach Angabe der befragten Expertin allerdings dennoch den Vorteil, dass sie von den Wissenschaftler(inne)n stärker akzeptiert werden.

7.3.4.4. Zeitliche Begrenzung der Anstellungen
Die Expert(inn)en von 19 Ländern geben an, dass Dekaninnen und Dekane, Rektor(inn)en etc. auf Zeit gewählt werden, und viele Managementstellen in der Verwaltung ebenfalls zeitlich begrenzt sind. Auch die in Frankreich zur Verfügung stehenden Positionen sind zeitlich begrenzt.

7.3.4.5. Anreize zur Übernahme von Managementpositionen
Um Wissenschaftler(innen) in Managementpositionen rekrutieren zu können ist es notwendig, attraktive Entlohnungsperspektiven und Anreize durch eine besondere Ausgestaltung der Konditionen des Arbeitsverhältnisses zu schaffen. Die französische Expertin gibt an, dass in Frankreich finanzielle Anreize geboten werden und die Möglichkeit besteht, den Lehraufwand zu reduzieren. Es wird jedoch darauf hingewiesen, dass dies nicht sonderlich attraktiv ist.
7.3.4.6. **Faktoren der Karriereförderung**

Abbildung 55: Faktoren der Karriereförderung (Frankreich)

In Frankreich wird nur der Faktor der transparenten Karrierewege als mittelmäßig karrierefördernd aufgeführt. Die „Verfügbarkeit von Top-Positionen für professionelle Wissenschaftsmanager(innen)”, sowie sonstige Vollzeitstellen im Wissenschaftsmanagement werden nicht bewertet.

7.3.4.7. **Einkommensperspektiven**

Abbildung 56: Einkommensperspektiven (Frankreich)

8. Länderübersicht Griechenland

8.1. Größe und Struktur des Wissenschaftssystems

Das griechische Wissenschaftssystem ist einerseits gekennzeichnet von einem öffentlichen Hochschulwesen, dessen Einrichtungen differenziert werden können nach universitären und nicht-universitären Hochschulen. Universitäre Hochschulen sind neben den 23 Universitäten und Polytechnischen Schulen sowie der Hochschule für Kunst auch 15 Technische Hochschulen und die Hochschule für Lehrer(innen) technischer Fächer.76 Des Weiteren zählen seit dem Jahr 2007/2008 alle Religionsschulen zum universitären Hochschulsektor.77

Nicht-universitäre Hochschulen hingegen werden durch die Verfassung Griechenlands als tertiäre Bildungseinrichtungen definiert, die berufliche oder berufsbezogene bzw. spezialisierte Programme auf höherem Niveau anbieten, die eine Dauer von drei Jahren nicht überschreiten.78 Zu diesen Einrichtungen zählen insbesondere die Schauspiel- und Tanzakademien, die unter der Aufsicht des Kulturministeriums stehen sowie Schulen für Tourismusberufe und eine Reihe von Militär- und Polizeischulen, die ihrerseits von den zuständigen Ministerien verantwortet werden.

Universitäre Hochschulen unterscheiden sich in ihren internen Strukturen von nicht-universitären Hochschulen darin, dass erstere vollständig selbstverwaltete Einrichtungen des öffentlichen Rechts sind, die zwar in letzter Instanz der Aufsicht des zuständigen Ministers bzw. der zuständigen Ministerin unterliegen, jedoch über Organisation, Administration, Finanzmanagement und Mittelverteilung, Lehre und Forschung, Personalwesen sowie Planung und technische Dienstleistungen selbst bestimmen.79


Des Weiteren besteht noch eine Reihe von teilweise unabhängigen, teilweise behördlich verantworteten Forschungsinstituten, die auf den Gebieten der Agrarwissenschaft, Kunst,
der medizinischen Diagnostik sowie Computertechnologie, Mineralogie und Geologie forschend tätig sind.82

8.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance


Parallel dazu wurden Empfehlungen für eine neue strategische Ausrichtung der Forschungs­politik erarbeitet und schließlich durch Gesetz verabschiedet.84 Die darin vorgeschlagenen Steuerungsinstrumente betreffen in erster Linie die Bereiche Planung und Management, Koordination und Organisation von Forschungsvorhaben in Griechenland.


Forschungszentren und -unternehmen stimuliert und vorangetrieben werden. Griechenland nutzt in diesem Zusammenhang die Teilnahme am europäischen Forschungsrahmenprogramm FP7 und hier insbesondere das National Strategic Reference Framework, um vor allem internationale Investoren und Partnerschaften zu gewinnen.

8.3. Auswertung des Expert(inn)en-Fragebogens

Befragter Länderexperte: Foteini Asderaki, Secretariat for Higher Education at the Hellenic Ministry of National Education and Religious Affairs

8.3.1. Rahmenbedingungen

8.3.1.1. Autonomie bei der Personalauswahl

In Griechenland besteht nach Angaben des befragten Experten in beiden Bereichen eine vollständige Autonomie bei der Einstellung von Personal.

Abbildung 57: Autonomie bei der Personalauswahl (Griechenland)

8.3.1.2. Förderung von Faktoren der Karriere- und Entwicklungsperspektiven von Wissenschaftsmanager(inne)n

Abbildung 58: Faktoren zur Förderung der Karriere- und Entwicklungsperspektiven (Griechenland)
Als in hohem Ausmaß förderlich für die Karriere- und Entwicklungsperspektiven von Wissenschaftsmanager(inne)n werden in Griechenland Reformen der staatlichen Steuerung innerhalb der zurückliegenden zehn Jahre, die Stärkung der Führungspositionen und eine etablierte Managementkultur angesehen. Die Verfügbarkeit finanzieller Förderungen für Fortbildungen und die Zunahme von Stellenausschreibungen im Bereich Wissenschaftsmanagement wird hingegen unterdurchschnittlich bewertet.

Der griechische Experte weist darauf hin, dass im Bereich Facility-Management ein Wachstum bestünde, die Positionen jedoch von den Mitgliedern aus Lehre und Forschung besetzt werden:

As far as scientific, research and quality assurance activities are concerned, managerial positions are covered by the members of the permanent Educational and Research Staff of the HEIs. A significant growth may exist in facility management (IT-services, liaison offices). The relevant positions are covered after election procedures from the relevant HEIs bodies by the permanent administrative staff or by staff hired under contract.

Auf den akademischen Bereich bezogen beschrieb er explizit die momentane Situation:

Permanent Educational and Research Staff occupy managerial positions of HEIs (universities: Rectors and Vice Rectors, Deans of the Faculty, Presidents of the Departments) after elections in which there is a strong participation of students (almost 40%).

Other managerial positions, such as Head of the Section, are elected by the General Assembly of the Section for one-year tenure. Heads of University Research Institutes, laboratories or other university units are usually elected by the General Assembly of the relevant Department for a tenure. These positions are mostly honorary and are not linked to financial compensation. For example the additional monthly compensation for the position of the Rector is only 440 euros while the additional compensation of the President of the Department is 323 euros.

Ebenso im administrativen Bereich:

The Rectors' Council is responsible for the organization and the surveillance of the administrative services of the HEI. The Secretary of the HEI, till 2007, was a member from the administrative staff, chosen by HEI leadership for a tenure which could be renewed. During the last HE reforms a debate took place concerning the introduction of managerial positions in HEIs in order to be more effective. However, because of the many reactions from HEIs against the introduction of a term of the market and businesses, the new law introduces a permanent position for a HEI Secretary (Law 3549/2007, Article 6).

The procedure for the appointment of the HEI Secretary is the following:

There is a public announcement of the position.

After an election procedure by the Senate of the relevant University or the Assembly of the TEI, the HEI's Secretary is appointed on the Rectors’ or on the President's of TEI act respectively.

The Secretary of the HEI is appointed on a four-year tenure which can be renewed only once.
The whole election procedure is validated by the Minister of National Education and Religious Affairs, as far as the legality control is concerned.

The competencies of the Secretary of the institution include:

The administrative supervision and the co-ordination of the administrative, financial and technical services of the relevant HEI as well as the responsibility for their smooth functioning according to the internal regulations and the standing legislation;

The participation in the Senate, without having the right to vote as well as in the Rector’s Council for the university or in the Assembly and the Council of the TEI;

The procuration of the execution of the decisions of the HEI collective bodies and the application of the HEI’s internal regulations;

The competencies assigned by other administration bodies of the HEI according to the standing legislation and the internal regulations of the HEI.

The Secretary of the institution answers to the Senate of the relevant university or the Assembly of the relevant TEI, and is supervised by and is accountable to the Rector of the university or the President of the TEI.

8.3.1.3. Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement

In Griechenland werden mehrere der aufgeführten Faktoren als in sehr hohem Ausmaß wichtige Kenntnisse von Nachwuchskräften vom befragten Experten bewertet: „Wissen über organisatorischen Besonderheiten und speziellen Arbeitsmethoden wissenschaftlicher Einrichtungen“ und „Führungskompetenz“ in beiden Bereichen. Im akademischen Bereich sind zudem Erfahrungen in der Forschung bzw. in der Lehre wichtig.

8.3.2. Rekrutierung

Nach Aussage des Experten werden die in Griechenland tätigen Rektor(inn)en, Präsident(inn)en und Dekaninnen und Dekane sowie Kanzler(innen) gewählt.
8.3.2.1. Erfolgreiche Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n

Abbildung 60: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Griechenland)

Der befragte Experte gab an, dass in Griechenland die unbefristeten Arbeitsverträge nicht als Faktoren für die Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n anzusehen sind. Die Möglichkeit einer späteren Rückkehr in die Wissenschaft hingegen wird deutlich überdurchschnittlich, insbesondere im Verwaltungsbereich, bewertet. Attraktive Einkommensperspektiven werden ebenfalls überdurchschnittlich beurteilt.

8.3.2.2. Verfügbarkeit von Positionen

Um Managementkarrieren auf verschiedenen Hierarchiestufen zu ermöglichen, ist es notwendig, dass Wissenschaftsmanagementpositionen auch auf allen Karrierestufen zur Verfügung stehen.

Der Experte gab an, dass in Griechenland jedoch mehr Positionen im mittleren und Top-Management im akademischen Bereich zu finden sind als in Start-up-Positionen.

8.3.2.3. Eintrittsmöglichkeiten in Wissenschaftsmanagement

Mehrheitlich wird eine Durchlässigkeit zwischen einer Tätigkeit in der Wissenschaft auf der einen Seite und Managementfunktionen auf der anderen Seite bevorzugt. Auch in Griechenland wird dies nach Angabe des Experten bevorzugt.

8.3.2.4. Besetzung der Top-Managementpositionen

Im internationalen Durchschnitt stehen die Hochschulen einer Besetzung von Top-Managementpositionen durch Personen aus der Privatwirtschaft zögerlich gegenüber (3). In Griechenland besteht ebenfalls eine sehr hohe Zurückhaltung, die Bewertung erfolgte mit einer 4.
8.3.2.5. Rekrutierungsinstrumente

Abbildung 61a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Griechenland)

In Griechenland sind die Bekanntheit der Person in unterschiedlichen Bereichen im akademischen Bereich und Stellenausschreibungen in Zeitungen/Fachblättern sowie im Internet im akademischen und administrativen Bereich Hauptrekrutierungsinstrumente. Headhunting und Assessment-Center werden nicht aufgeführt.

8.3.3. Personalentwicklung

8.3.3.1. Faktoren der Personalentwicklung von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement

Abbildung 62: Faktoren der Personalentwicklung (Griechenland)


Sehr hoch
Mittel
Gar nicht

![Bar charts for personal development factors in Greece and the European average](image-url)

Europäischer Durchschnitt  
Griechenland
die Weiterentwicklung von Managementkompetenzen“ wurden als in hohem Ausmaß förderlich bewertet.

8.3.3.2. Teilnahme an Fortbildungen
Der europäische Vergleich zeigt, dass es im akademischen Bereich den Wissenschaftsmanager(innen) selbst überlassen bleibt sich fortzubilden. Auch Wissenschaftsmanager(innen) im Verwaltungsbereich können mehrheitlich selbst entscheiden, ob sie an Angeboten teilnehmen oder nicht.

Der griechische Experte konnte diese Frage leider nicht beantworten.

8.3.4. Karrieremöglichkeiten/Dynamik

8.3.4.1. Karrierepfade

8.3.4.2. Quereinsteiger(innen)
Dass die meisten Positionen im Wissenschaftsmanagement von Quereinsteiger(innen) besetzt werden, da es keine klar definierten und zuverlässigen Karriereaussichten gibt, wird im internationalen Vergleich mehrheitlich bestätigt. Der Experte verneinte diese Aussage jedoch.

8.3.4.3. Akzeptanz von Quereinsteiger(innen)
Quereinsteiger(innen), die vor dem Wechsel in Managementpositionen in Forschung und Lehre tätig waren, haben den Vorteil, dass sie von den Wissenschaftler(innen) stärker akzeptiert werden. Sie können den schwierigen Balanceakt zwischen Forschung/Lehre und Verwaltung besser meistern als Personen ohne diese Erfahrungen. Aus Griechenland wird diese Annahme bestätigt.

8.3.4.4. Zeitliche Begrenzung der Anstellungen
Die Expert(inn)en von 19 Ländern geben an, dass Dekaninnen und Dekane, Rektor(inn)en etc. auf Zeit gewählt werden und viele Managementstellen in der Verwaltung ebenfalls zeitlich begrenzt sind. Die Positionen in Griechenland sind ebenfalls zeitlich begrenzt.

8.3.4.5. Anreize zur Übernahme von Managementpositionen
Um Wissenschaftler(innen) in Managementpositionen rekrutieren zu können, ist es notwendig, attraktive Entlohnungsperspektiven und Anreize durch eine besondere Ausgestaltung der Konditionen des Arbeitsverhältnisses zu schaffen. In Griechenland wird als Anreiz angegeben, dass es sich bei solchen Arbeitspositionen um ehrenvolle Aufgaben handele.
8.3.4.6. **Faktoren der Karriereförderung**

Abbildung 63: Faktoren der Karriereförderung (Griechenland)

In Griechenland werden vom befragten Experten transparente Karrierewege, klare Strukturierung von Karrierepfaden, die „Existenz von Netzwerken für Wissenschaftsmanager(innen)” und sonstige unbefristete Vollzeitstellen im Wissenschaftsmanagement als in hohem Ausmaß förderlich beurteilt.

8.3.4.7. **Einkommensperspektiven**

Abbildung 64: Einkommensperspektiven (Griechenland)

Der griechische Experte gibt an, dass die Einkommensmöglichkeiten im Wissenschaftsmanagement im akademischen Bereich im Vergleich zu einer akademischen Karriere in Start-up-Positionen geringer sind und in Top-Managementpositionen höher. Zu Einkommensmöglichkeiten im mittleren Management konnte er keine Angaben machen. Im
Vergleich zu einer privatwirtschaftlichen Karriere sind die Einkommensmöglichkeiten viel geringer.

9. Länderübersicht Großbritannien

9.1. Größe und Struktur des Wissenschaftssystems


Die Entscheidungsstrukturen und Bezeichnungen der Leitungsorgane variieren. Das Aufsicht ausübende Organ wird mitunter als Universitäts- oder Aufsichtsrat bezeichnet. Als Kollegialorgan existieren entweder der Akademische Rat oder der Senat. Die Hochschulleitung wird durch Provost oder Vice-Chancellor wahrgenommen. Registrar oder Secretary tragen Verantwortung für administrative und Verwaltungsaufgaben.89

In den vergangenen fünf bis zehn Jahren wurde die gesellschaftliche Verantwortung der Hochschulen für die Erweiterung von Durchlässigkeit und Bildungsteilhabe zunehmend betont. Parallel dazu sind die Erörterung der Vorteile von Forschungsuniversitäten gegenüber den auf Lehre konzentrierten Hochschulen sowie Diskussionen um Vernetzung und Kooperation mit Partnern aus Wirtschaft und Industrie stets wiederkehrend.

Neben den universitären Forschungseinrichtungen besteht eine Vielzahl an öffentlichen, halböffentlichen und privaten Forschungsinstituten und -zentren, die sich in ihren Forschungsaktivitäten teilweise ergänzen, größtenteils aber zueinander in Konkurrenz stehen, sofern Finanzmittel über Ausschreibungen zugewendet werden. Derzeit bestehen 20 Forschungseinrichtungen als Abteilungen in diversen Ministerien. Zusätzlich gibt es 16 weitere Institute, die von den zuständigen Research Council getragen werden.90 Die Anzahl industrieller und privater Forschungseinrichtungen ist unüberschaubar, so dass eine genaue Bezifferung nicht möglich ist. Allerdings sind größere Forschungs- und Technologieorganisationen in Dachverbänden zusammengefasst. Der bedeutendste unter ihnen ist die

Association of Independent Research and Technology Organisations, der 35 Mitgliedsorganisationen angehören.  

9.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance


9.3. Auswertung des Expert(inn)en-Fragebogens

Befragter Länderexperte: Bill Sutherland, University of Stathclyde, Director HR and Deputy Secretary

9.3.1. Rahmenbedingungen

9.3.1.1. Autonomie bei der Personalauswahl

Nach Angabe des befragten Experten besteht in beiden Bereichen eine sehr hohe Autonomie bei der Einstellung von Personal.

Abbildung 65: Autonomie bei der Personalauswahl (Großbritannien)


9.3.1.2. Förderung von Faktoren der Karriere- und Entwicklungsperspektiven von Wissenschaftsmanager(inne)n


Seiner Ansicht nach gibt es im akademischen Bereich des Wissenschaftsmanagement den höchsten Wachstum im Gebiet:

- Internationalisierung,
- professionelle Dekaninnen und Dekanen, insb. in Wirtschaftsfakultäten,
- Forschungskommernzialisierung.

Im administrativen Bereich werden die Hauptwachstumsbereiche in:

- Personalentwicklung,
- IT und
- Marketing und Kommunikation
gesehen.
9.3.1.3. Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement

Abbildung 67: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Großbritannien)


9.3.2. Rekrutierung

Nach Aussage des Experten werden die Rektor(inn)en und Präsident(inn)en ernannt, Dekaninnen und Dekane entweder durch eine Abstimmung innerhalb der Fakultät gewählt oder durch eine Stellenausschreibung von außen einberufen. Kanzler(innen) werden ernannt.

9.3.2.1. Erfolgreiche Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n

Abbildung 68: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Großbritannien)

Der befragte Experte gab an, dass insbesondere „attraktive Einkommensperspektiven“ ein Faktor sei, der in hohem Maße zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n beiträgt.
Die „Möglichkeit einer späteren Rückkehr in die Wissenschaft“ ist nur für den akademischen Bereich als Faktor von hoher Relevanz genannt worden.

9.3.2.2. Verfügbarkeit von Positionen
Um Managementkarrieren auf verschiedenen Hierarchiestufen zu ermöglichen, ist es notwendig, dass Wissenschaftsmanagementpositionen auch auf allen Karrière-Ebenen zur Verfügung stehen.

Der Experte gab an, dass jedoch mehr Positionen im mittleren und Top-Management im akademischen Bereich zu finden seien als in Start-up-Positionen.

9.3.2.3. Eintrittsmöglichkeiten in Wissenschaftsmanagement
Mehrheitlich wird eine Durchlässigkeit zwischen einer Tätigkeit in der Wissenschaft auf der einen Seite und Managementfunktionen auf der anderen Seite bevorzugt. In Großbritannien trifft dies laut Aussage des Befragten ebenfalls zu.

9.3.4.4. Besetzung der Top-Managementpositionen
Im europäischen Durchschnitt stehen die Hochschulen einer Besetzung von Top-Managementpositionen durch Personen aus der Privatwirtschaft zögerlich gegenüber (3). Die Zurückhaltung in Großbritannien wird vom Experten leicht geringer eingeschätzt, die Bewertung erfolgte auf mittlerem Niveau (2).

9.3.2.5. Rekrutierungsinstrumente

Abbildung 69a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Großbritannien)

Nach Angaben des befragten Experten ist die Bekanntheit der Person in der Hochschule, bei Leitungspersonen oder aus Hochschulnetzwerken ein häufig genutztes Rekrutierungsinstrument. „Stellenausschreibungen in Zeiten/Fachblättern“ sowie „Stellenausschreibungen im Internet“ und „Assessment Centre“ sind weitere Instrumente.
Anhang

9.3.3. Personalentwicklung

9.3.3.1. Faktoren der Personalentwicklung von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement

Abbildung 70: Faktoren der Personalentwicklung (Großbritannien)

„Weiterbildungskurse“, „Führungskräfte-Trainings“, „Studiengänge im Wissenschaftsmanagement“ sowie „Managementkurse für Verwaltungsmitarbeiter(innen)“ wurden als von hohem Ausmaß förderlich bewertet.

9.3.3.2. Teilnahme an Fortbildungen

In Großbritannien ist es nach Angabe des Experten den Wissenschaftsmanager(inne)n im akademischen Bereich nur auf mittlerem Niveau selbst überlassen, ob sie an Angeboten teilnehmen oder davon Abstand nehmen.

Der Experte konnte zu dieser Fragestellung hinsichtlich des administrativen Bereichs keine Antwort geben.

9.3.4. Karriermöglichkeiten/Dynamik

9.3.4.1. Karrierepfade

9.3.4.2. **Quereinsteiger(innen)**

Dass die meisten Positionen im Wissenschaftsmanagement von Quereinsteiger(inne)n besetzt werden, da es keine klar definierten und zuverlässigen Karriereaussichten gibt, wird im internationalen Vergleich mehrheitlich bestätigt. Eine Aussage hierzu konnte vom befragten Experten jedoch nicht getroffen werden.

9.3.4.3. **Akzeptanz von Quereinsteiger(inne)n**

Quereinsteiger(innen), die vor dem Wechsel in Managementpositionen in Forschung und Lehre tätig waren, haben den Vorteil, dass sie von den Wissenschaftler(inne)n stärker akzeptiert werden. Sie können den schwierigen Balanceakt zwischen Forschung/Lehre und Verwaltung besser meistern als Personen ohne diese Erfahrungen. Diese Annahme wird auch vom Experten aus Großbritannien bestätigt.

9.3.4.4. **Zeitliche Begrenzung der Anstellungen**

Die in Großbritannien zur Verfügung stehenden Positionen sind nach Aussage des dort befragten Experten nicht zeitlich begrenzt. Damit entsprechen Sie in diesem Aspekt nicht dem europäischen Durchschnitt.

9.3.4.5. **Anreize zur Übernahme von Managementpositionen**

Um Wissenschaftler(innen) in Managementpositionen rekrutieren zu können, ist es notwendig, attraktive Entlohnungsperspektiven und Anreize durch eine besondere Ausgestaltung der Konditionen des Arbeitsverhältnisses zu schaffen. Laut Aussage des befragten Experten liegen Anreize zur Übernahme von Managementpositionen auch in Großbritannien vor.

9.3.4.6. **Faktoren der Karriereförderung**

Abbildung 71: Faktoren der Karriereförderung (Großbritannien)

### 9.3.4.7. Einkommensperspektiven

Abbildung 72: Einkommensperspektiven (Großbritannien)


<table>
<thead>
<tr>
<th>Einkommen im Wissenschaftsmanagement im...</th>
<th>akademischen Bereich</th>
<th>administrativen Bereich</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>im Vergleich zu akademischer Karriere</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Start-Up Position</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Mittleres Management</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Topmanagement</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>im Vergleich zu Privatwirtschaft</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Start-Up Position</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Mittleres Management</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Topmanagement</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>im Vergleich zu akademischer Karriere</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Start-Up Position</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Mittleres Management</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Topmanagement</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>im Vergleich zu Privatwirtschaft</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Start-Up Position</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Mittleres Management</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Topmanagement</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Abbildung 72: Einkommensperspektiven (Großbritannien)
10. Länderübersicht Irland

10.1. Größe und Struktur des Wissenschaftssystems

Das irische Wissenschaftssystem unterscheidet im Bereich der tertiären Bildung zwischen staatlich finanzierten sowie in privater Eigentümerschaft liegenden Universitäten und nicht-bzw. außeruniversitären Hochschuleinrichtungen.

Neben den sieben öffentlichen sowie einer kirchlichen Universität zählen hierzu 15 Institutes of Technology (IoT), bei denen es sich um außeruniversitäre Hochschulen mit stark anwendungs- und praxisorientierter Forschung und Lehre handelt.99 Die übrigen, nicht-universitären Hochschuleinrichtungen lassen sich nochmals differenzieren. Einerseits sind 19 dieser Hochschuleinrichtungen in Studienangebot, Praxis- und Berufsbezug, Rechtsform, Trägerschaft oder der zu erwerbenden akademischen Grade äußerst divers. Das Studienangebot an diesen Colleges reicht von den Feldern Verwaltung, Medien, Kunst, Design oder auch Hotelmanagement bis zu Militärwesen und Sicherheit, Physiotherapie oder Justiz. Die Lehramtsausbildung wird an sieben Colleges of Education angeboten, die direkt für diesen Zweck mit den Universitäten assoziiert oder ihnen angegliedert sind.100

Hochschulautonomie, Selbstverwaltung und die Gestaltung der Entscheidungsstrukturen sind im Universitätsgesetz von 1997 geregelt. Jede Universität verfügt über ein Leitungsorgan101, dem in der Regel neben den typischen Funktionsträger(inn)en auch Professor(inn)en, anderes akademisches und nicht-akademisches Personal sowie Studierende angehören. Das Leitungsorgan nimmt alle wesentlichen Aufgaben und Kompetenzen im Rahmen des Universitätsgesetzes wahr, die administrative, strategische und operative Angelegenheiten der Universität betreffen. Der zusätzlich bestehende Akademische Rat102 ist verantwortlich für die Konzeption, Umsetzung und Implementierung von Studiengängen und den dafür notwendigen Strukturen und Ordnungen. Über ähnliche Strukturen verfügen die Institutes of Technology als sich selbstverwaltende Hochschuleinrichtungen.103

Neben den Universitäten und IoT als hochschulische Forschungseinrichtungen werden auch Forschungsaktivitäten der anderen Hochschuleinrichtungen staatlich finanziert.


103 Vgl. File, John et al., S. 118.
Gegensatz zu anderen europäischen Staaten existieren in Irland keine privaten Forschungsorganisationen.\textsuperscript{105}

\subsection*{10.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance}

In den letzten Jahren haben insbesondere das für das Hochschulwesen zuständige Ministerium und in Hochschulpolitik und Wissenschaft involvierte Agenturen verstärkt Planungs- und Steuerungsaktivitäten entfaltet. Bereits in den 1990er Jahren kam es zu Modifikationen, die sowohl zur heutigen Struktur der Wissenschaftsgovernance als auch zur weiteren Expansion des Hochschulwesens erheblich beigetragen haben. Zu nennen sind in diesem Zusammenhang eine Reihe von Strategiepapieren, die u. a. Aspekte der Qualifizierung, des Lebenslangen Lernens bzw. der Erwachsenenbildung aufgriffen und schließlich 1999 in das Qualifizierungsgesetz\textsuperscript{106} integriert wurden. Im Jahr 2001 wurde die Nationale Qualifikationsagentur Irland (NQAI) etabliert, deren Aufgabe es ist, nicht-universitäre tertiäre (Weiter-)Bildungsprogramme auf Übereinstimmung mit den im Nationalen Qualifikationsrahmen bestimmten Zielvorgaben zu prüfen und entsprechend die Qualität dieser Angebote sicher zu stellen.\textsuperscript{107}

Im Jahr 1998 wurden die regionalen Technischen Hochschulen in die Institutes of Technology überführt. Ein entsprechendes Gesetz, dass endgültig ihren Charakter im Hochschulsektor bestimmt, wurde 2006 verabschiedet. Zudem beinhaltet dieser neue rechtliche Rahmen eine gestiegene Autonomie in Angelegenheiten ihrer strategischen Entwicklung, die mit den Freiheitsgraden der Universitäten vergleichbar sind.\textsuperscript{108}

Parallel kam es ebenfalls Mitte der 1990er Jahre zur Neuausrichtung der Wissenschafts- und Forschungspolitik, insbesondere in den Bereichen Forschungsfinanzierung und Forschungs- bzw. Wissenschaftsinfrastruktur. Implementiert wurde ein neues Förderungs- und Investitionssystem, das staatliche Mittel im Rahmen von Projektausschreibungen verteilt. Eine wesentliche Ergänzung hierzu stellt der 2006 eingerichtete Strategic Innovation Fund\textsuperscript{109} dar, dessen Mittel für die Reform- und Modernisierungsprojekte im irischen Hochschulwesen und seine Entwicklung im europäischen Hochschulraum verwendet werden.\textsuperscript{110}

Die gegenwärtigen Trends der irischen Forschungs- und Wissenschaftspolitik bemessen sich an der Vorstellung, dass Irland bis zum Jahr 2013 für seine herausragende Forschungsqualität und seine Rolle in der Wissensgeneration für die weitere wirtschaftliche und soziale Entwicklung sowie seine Innovationskultur international bekannt sein wird. Entsprechend hat die Regierung im Rahmen des Nationalen Entwicklungsplans 2007-2013 sowie der Strategie für Wissenschaft, Technologie und Innovation 2006-2013 den Hochschulen und Universitäten erhebliche Ressourcen bereitgestellt. Dabei handelt es sich um ein nachhaltiges System der Forschungsförderung, mit dem das Leistungspotenzial Irlands in

\textsuperscript{105} Vgl. ERAWATCH Country Report, S. 59.
\textsuperscript{107} Vgl. Darstellung unter: \url{http://www.nqai.ie/about.html}, 17.08.2009.
der Vermarktung und im Management von Ideen und Vorhaben aus öffentlich und von Dritten finanzierten Forschungsprojekten gesteigert werden soll.

Dabei spielen in der Umsetzung public private partnerships, university-enterprise cooperation, Technologietransfer insbesondere mit kleinen und mittelständischen Unternehmen und Firmen sowie steuerliche Anreize eine besondere Rolle.111

10.3. Auswertung des Expert(inn)en-Fragebogens

Befragte Länderexpertin: Amanda Moynihan, Dublin Institute of Technology, Center for Social and Educational Research, Director

10.3.1. Rahmenbedingungen

10.3.1.1. Autonomie bei der Personalauswahl

Die Expertin gab an, dass in beiden Bereichen eine weitgehende Autonomie bei der Einstellung von Personal besteht. Allerdings liegt die Beurteilung mit einer leichten Tendenz unterhalb des europäischen Durchschnitts.

Abbildung 73: Autonomie bei der Personalauswahl (Irland)

10.3.1.2. Förderung von Faktoren der Karriere- und Entwicklungsperspektiven von Wissenschaftsmanager(inne)n


Nach Ansicht der Expertin gibt es im Bereich Wissenschaftsmanagement das höchste Wachstum in den Bereichen:

- Forschungsmanagement,
- Graduate Research Management,
- in Führungspositionen im mittleren Management,
- Facilities,
- Entwicklung.

Die Expertin weist darauf hin, dass hier jedoch gesicherte Daten nicht vorhanden sind und es sich um Möglichkeiten handelt.
10.3.1.3. Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement

Abbildung 75: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Irland)


10.3.2. Rekrutierung

### 10.3.2.1. Erfolgreiche Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n

![Abbildung 76: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Irland)](image)

Die befragte Expertin gab an, dass insbesondere unbefristete Arbeitsverträge und attraktive Einkommensperspektiven sowohl im akademischen wie auch im administrativen Bereich ein Faktor seien, der in sehr hohem Maße zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n beiträgt.

### 10.3.2.2. Verfügbarkeit von Positionen

Um Managementkarrieren auf verschiedenen Hierarchiestufen zu ermöglichen, ist es notwendig, dass Wissenschaftsmanagementpositionen auch auf allen Karrierestufen zur Verfügung stehen.

Die Expertin gab an, dass jedoch mehr Positionen im mittleren und Top-Management im akademischen Bereich zu finden seien als in Start-up-Positionen.

### 10.3.2.3. Eintrittsmöglichkeiten in Wissenschaftsmanagement

Mehrheitlich wird eine Durchlässigkeit zwischen einer Tätigkeit in der Wissenschaft auf der einen Seite und Managementfunktionen auf der anderen Seite bevorzugt. In Irland trifft dies laut Aussage der befragten Expertin ebenfalls zu.

### 10.3.2.4. Besetzung der Top-Managementpositionen

Im europäischen Durchschnitt stehen die Hochschulen einer Besetzung von Top-Managementpositionen durch Personen aus der Privatwirtschaft zögerlich gegenüber (3). Die Zurückhaltung in Irland wird von der Expertin sogar als sehr hoch beurteilt (4).

### 10.3.2.5. Rekrutierungsinstrumente

![Abbildung: Rekrutierungsinstrumente](image)
Nach Angaben der befragten Expertin werden Stellenausschreibungen in Zeitungen/Fachblättern sowie im Internet im akademischen und administrativen Bereich gleichermaßen als sehr häufig genutzte Rekrutierungsinstrumente eingeschätzt. Die Bekanntheit der Person bei Personen in der Hochschule wird in mittlerem Ausmaß als Rekrutierungsinstrument genutzt. Im akademischen Bereich wird zudem Headhunting als sehr oft genutztes Instrument eingeschätzt.

10.3.3. Personalentwicklung

10.3.3.1. Faktoren der Personalentwicklung von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement


10.3.3.2. Teilnahme an Fortbildungen

In Irland ist es nach Angabe der Expertin den Wissenschaftsmanager(inne)n im akademischen und im administrativen Bereich sehr stark selbst überlassen, ob sie an Angeboten teilnehmen.
10.3.4. Karrieremöglichkeiten/Dynamik

10.3.4.1. Karrierepfade

10.3.4.2. Quereinsteiger(innen)
Dass die meisten Positionen im Wissenschaftsmanagement von Quereinsteiger(innen) besetzt werden, da es keine klar definierten und zuverlässigen Karriereaussichten gibt, wird im internationalen Vergleich mehrheitlich bestätigt. Auch in Irland trifft dies laut Aussage der Expertin so zu.

10.3.4.3. Akzeptanz von Quereinsteiger(inne)n
Quereinsteiger(innen), die vor dem Wechsel in Managementpositionen in Forschung und Lehre tätig waren, haben den Vorteil, dass sie von den Wissenschaftler(inne)n stärker akzeptiert werden. Sie können den schwierigen Balanceakt zwischen Forschung/Lehre und Verwaltung besser meistern als Personen ohne diese Erfahrungen. Diese Annahme wird auch von der irischen Expertin bestätigt.

10.3.4.4. Zeitliche Begrenzung der Anstellungen
Die in Irland zur Verfügung stehenden Positionen sind nach Aussage der dort befragten Expertin nicht zeitlich begrenzt. Damit entspricht sie in diesem Punkt nicht dem europäischen Durchschnitt.

10.3.4.5. Anreize zur Übernahme von Managementpositionen
Um Wissenschaftler(innen) in Managementpositionen rekrutieren zu können ist es notwendig, attraktive Entlohnungsperspektiven und Anreize durch eine besondere Ausgestaltung der Konditionen des Arbeitsverhältnisses zu schaffen. Laut Aussage der befragten Expertin liegen Anreize zur Übernahme von Managementpositionen auch in Irland in Form von finanziellen Anreizen vor.
10.3.4.6. Faktoren der Karriereförderung

Abbildung 79: Faktoren der Karriereförderung (Irland)


10.3.4.7. Einkommensperspektiven

Abbildung 80: Einkommensperspektiven (Irland)

mittleren Management nur ein geringeres Einkommen erzielt werden. In Top-
Managementpositionen ist das Einkommen hingegen höher. Im Vergleich zu den
Einkommensmöglichkeiten in der Privatwirtschaft sind die Einkommen im Wissenschafts-
management im administrativen Bereich sogar durchgängig höher.
11. Länderübersicht Italien

11.1. Größe und Struktur des Wissenschaftssystems

Das italienische Wissenschaftssystem unterscheidet im Bereich des Hochschulwesens universitäre und nicht-universitäre Hochschulen in staatlicher und nichtstaatlicher Trägerschaft. Im Bereich der Forschungseinrichtungen zwischen öffentlichen und privaten Zentren, Technikparks sowie interuniversitären Konsortien.


Im Bereich der Forschungseinrichtungen wird derzeit zwischen acht größeren öffentlichen Forschungsorganisationen und 13 kleineren Instituten, ca. 200 industriellen Zentren, 70 Wissenschafts- und Technikparks sowie 36 interuniversitären, dem zuständigen Ministerium bekannten Konsortien differenziert.

11.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance


115 In etwa vergleichbar mit der Position der Kanzler(innen) an deutschen Universitäten.


11.3. Auswertung des Expert(inn)en-Fragebogens

Befragter Länderexperte: Pierluigi Riva, Universität Turin, Präsident von Operational Research Systems (Beratungsunternehmen)

11.3.1. Rahmenbedingungen

11.3.1.1. Autonomie bei der Personalauswahl


Abbildung 81: Autonomie bei der Personalauswahl (Italien)

11.3.1.2. Förderung von Faktoren der Karriere- und Entwicklungsperspektiven von Wissenschaftsmanager(inne)n

Abbildung 82: Faktoren zur Förderung der Karriere- und Entwicklungsperspektiven (Italien)

Im internationalen Vergleich sind im Durchschnitt insbesondere die Reformen der staatlichen Steuerung und Stärkung der Führungspositionen relevant. Beide Faktoren treffen in Italien gar nicht als Faktoren zur Förderung der Karriere- und Entwicklungsperspektiven zu. Stattdessen werden politische Direktiven, die besondere Qualifikationen von Leitungspersonal abverlangen, und eine etablierte Managementkultur an den Hochschulen als Faktoren genannt, die in hohem Ausmaß die Karriere- und Entwicklungsperspektiven fördern.

In Italien kann momentan ein Wachstum in drei Bereichen des Wissenschaftsmanagements festgestellt werden.

Im akademischen Bereich sind dies:
- Management von Forschungsprojekten,
- Management von Studienprogrammen,
- Management von Doktoratsprogrammen.

Im administrativen Bereich sind dies vor allem:
- Verwaltungsmanagement von Forschungsprojekten,
- IT-Management,
- Personalmanagement.
11.3.1.3. Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement

Abbildung 83: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Italien)


Es scheint eine klare Trennung zwischen einer akademischen Karriere, die Erfahrungen in Forschung und Lehre voraussetzen müsste, und einer Managementtätigkeit im akademischen Bereich zu bestehen.

11.3.2. Rekrutierung

In Italien werden Rektor(inn)en gewählt, Vizekanzler(inn)en ernannt, Dekaninnen und Dekane gewählt und Kanzler(inn)en wiederum ernannt.

11.3.2.1. Erfolgreiche Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n

Abbildung 84: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Italien)
Der italienische Experte gibt an, dass in Italien nur „attraktive Einkommensperspektiven“ ein Faktor sei, der in mittlerem Ausmaß zu einer Aufnahme einer Managementtätigkeit beiträgt.

11.3.2.2. Verfügbarkeit von Positionen

Wissenschaftsmanagementpositionen stehen in Italien nicht auf allen Karrierestufen zur Verfügung.

11.3.2.3. Eintrittsmöglichkeiten in Wissenschaftsmanagement

Mehrfach wird eine Durchlässigkeit zwischen einer Tätigkeit in der Wissenschaft auf der einen Seite und Managementfunktionen auf der anderen Seite bevorzugt. Entsprechend der erwarteten Kenntnisse von Wissenschaftsmanager(inne)n wird in Italien eine klare Trennung von einer akademischen und einer Managementkarriere, laut Aussage des Länderexperten, von Anfang an bevorzugt.

11.3.2.4. Besetzung der Top-Managementpositionen

Im internationalen Durchschnitt stehen die Hochschulen einer Besetzung von Top-Managementpositionen durch Personen aus der Privatwirtschaft zögerlich gegenüber (3). Auch in Italien besteht diese Skepsis.

11.3.2.5. Rekrutierungsinstrumente

Abbildung 85a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Italien)

11.3.3. Personalentwicklung

11.3.3.1. Faktoren der Personalentwicklung von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement

Abbildung 86: Faktoren der Personalentwicklung (Italien)


11.3.3.2. Teilnahme an Fortbildungen

Der italienische Experte gibt an, dass in Italien nur Manager(innen) im akademischen Bereich eine Eigenverantwortung in voller Höhe haben, ob sie an Fortbildungen teilnehmen oder nicht. Im administrativen Bereich ist es nur auf mittlerem Niveau die Entscheidung der Wissenschaftsmanager(innen) selber, an Angeboten teilzunehmen.

11.3.4. Karrieremöglichkeiten/Dynamik

11.3.4.1. Karrierepfade


11.3.4.2. Quereinsteiger(innen)

Dass die meisten Positionen im Wissenschaftsmanagement von Quereinsteiger(innen) besetzt werden, da es keine klar definierten und zuverlässigen Karriereaussichten gibt, wird im internationalen Vergleich mehrheitlich bestätigt. In Italien ist es allerdings nicht üblich, als
Quereinsteiger(in) in Managementpositionen zu gelangen. Dies widerspricht nur im ersten Blick den Karrierepfaden unter 0, da hier wahrscheinlich ein Unterschied zwischen akademischer und administrativer Laufbahn besteht.

11.3.4.3. Akzeptanz von Quereinsteiger(inne)n
In Italien haben Quereinsteiger(innen), die vor dem Wechsel in Managementpositionen in Forschung und Lehre tätig waren, nicht den Vorteil, dass sie von den Wissenschaftler(inne)n stärker akzeptiert werden.

11.3.4.4. Zeitliche Begrenzung der Anstellungen
Die Expert(inn)en von 19 Ländern geben an, dass Dekaninnen und Dekane, Rektor(inn)en etc. auf Zeit gewählt werden und viele Managementstellen in der Verwaltung ebenfalls zeitlich begrenzt sind. Auch die in Italien zur Verfügung stehenden Positionen sind zeitlich begrenzt.

11.3.4.5. Anreize zur Übernahme von Managementpositionen
Um Wissenschaftler(innen) in Managementpositionen rekrutieren zu können, ist es notwendig, attraktive Entlohnungsperspektiven und Anreize durch eine besondere Ausgestaltung der Konditionen des Arbeitsverhältnisses zu schaffen. In Italien werden finanzielle Anreize geboten, die zur Übernahme einer Managementposition animieren.

11.3.4.6. Faktoren der Karriereförderung

In Italien werden vom Länderexperten alle aufgeführten Faktoren unterdurchschnittlich bewertet. Von den hier aufgeführten kann keiner als ein Aspekt der Karriereförderung bezeichnet werden.
11.3.4.7. Einkommensperspektiven

12. Länderübersicht Lettland

12.1. Größe und Struktur des Wissenschaftssystems


Neben den Universitäten, die durch Gesetz zur Umsetzung der Einheit von Lehre, Forschung und Wissenschaft verpflichtet sind, gibt es noch elf größere öffentliche Forschungsinstitute, die u. a. den Status einer öffentlich-rechtlichen Einrichtung, einer juristischen Person oder einer universitären Struktur einheit besitzen können. Die Anzahl der privaten in Forschung

120 Vgl. File, John et al; S. 131.
und Entwicklung aktiven Zentren, Institute sowie der mittelständischen Unternehmen und Non-Profit-Organisationen betrug 450 im Jahr 2005.\textsuperscript{124}

Eine genaue Differenzierung nach Trägerschaft, sektoraler Verortung oder Kooperationsform lässt sich allerdings nicht eindeutig vornehmen. Festzuhalten bleibt allerdings, dass Hochschuleinrichtungen, Forschungseinrichtungen und Unternehmen projektbezogen stark miteinander kooperieren und so zu ihrer Vernetzung untereinander aber auch international beitragen.

12.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance


Gegenwärtig befindet sich Lettland in der Neuausrichtung seiner Forschungs- und Wissenschaftspolitik. Der Rückgang des wirtschaftlichen Wachstums verbunden mit einer stetig steigenden Arbeitslosigkeit hat im Jahr 2008 zu einer erheblichen Senkung der Investitionsmittel für Forschungs- und Entwicklungsprojekte sowie der gegenwärtig neun staatlich finanzierten Forschungsprogramme geführt. Zusätzlich wurden Teile des Staats haushaltes, die für die Finanzierung universitärer Forschung vorgesehen waren, vollständig eingefroren.\textsuperscript{128}

\textsuperscript{124} ERAWATCH Country Report, S. 37.
\textsuperscript{125} Vgl. File, John et al, S. 131.
\textsuperscript{128} Vgl. ERAWATCH Country Report, S. 5.

12.3. Auswertung des Expert(inn)en-Fragebogens

Befragter Länderexperte: Janis Stonis, University of Latvia, Director of Administration

12.3.1. Rahmenbedingungen

12.3.1.1. Autonomie bei der Personalauswahl

Der Experte gab an, dass in beiden Bereichen eine sehr hohe Autonomie bei der Einstellung von Personal besteht.

Abbildung 89: Autonomie bei der Personalauswahl (Lettland)

\textsuperscript{129} Vgl. ERAWATCH Country Report, S. 10.
\textsuperscript{130} Vgl. ERAWATCH Country Report, S. 5.
12.3.1.2. Förderung von Faktoren der Karriere- und Entwicklungsperspektiven von Wissenschaftsmanager(inne)n


12.3.1.3. Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement

Abbildung 91: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Lettland)
Als in hohem Ausmaß erforderliche Kenntnisse können nach Angabe des Experten aus Lettland nur das „Wissen über organisatorische Besonderheiten und spezielle Arbeitsmethoden wissenschaftlicher Einrichtungen“ und „Führungskompetenz“ im administrativen Bereich angesehen werden.

12.3.2. Rekrutierung

Nach Aussage des Experten werden die Rektor(inn)en und Präsident(inn)en erst innerhalb der Institutionen gewählt, bevor Sie von der Regierung endgültig ernannt werden. Dekan(innen) und Dekane werden gewählt. Kanzler(innen) werden ernannt.

12.3.2.1. Erfolgreiche Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n

Abbildung 92: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Lettland)

Der befragte Experte gab an, dass insbesondere attraktive Einkommensperspektiven sowohl im akademischen wie auch im administrativen Bereich ein Faktor seien, der zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n in sehr hohem Ausmaß beiträgt, im administrativen Bereich zudem noch unbefristete Arbeitsverträge. Auch für den akademischen Bereich sind unbefristete Arbeitsverträge sowie die Möglichkeit einer späteren Rückkehr aus der Managementposition zurück in die Wissenschaft entscheidende Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n.

12.3.2.2. Verfügbarkeit von Positionen

Um Managementkarrieren auf verschiedenen Hierarchiestufen zu ermöglichen, ist es notwendig, dass Wissenschaftsmanagementpositionen auch auf allen Karrierestufen zur Verfügung stehen.

Der Experte gab an, dass jedoch mehr Positionen im mittleren und Top-Management im akademischen Bereich zu finden seien als in Start-up-Positionen.

12.3.2.3. Eintrittsmöglichkeiten in Wissenschaftsmanagement

12.3.2.4. Besetzung der Top-Managementpositionen

Im europäischen Durchschnitt stehen die Hochschulen einer Besetzung von Top-Managementpositionen durch Personen aus der Privatwirtschaft zögerlich gegenüber (3). Die Zurückhaltung in Lettland wird von dem Experten sogar als sehr hoch beurteilt (4).

12.3.2.5. Rekrutierungsinstrumente

Abbildung 93a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Lettland)

Nach Angaben des lettischen Experten werden Stellenausschreibungen in Zeitungen/Fachblättern sowie im Internet insbesondere im administrativen Bereich in sehr hohem Ausmaß als Rekrutierungsinstrument genutzt. Die Bekanntheit der Person in der Hochschule wird nur im akademischen Bereich häufig als Rekrutierungsinstrument genutzt.
12.3.3. Personalentwicklung

12.3.3.1. Faktoren der Personalentwicklung von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement

Abbildung 94: Faktoren der Personalentwicklung (Lettland)


12.3.3.2. Teilnahme an Fortbildungen

In Lettland ist es nach Angabe des Experten den Wissenschaftsmanager(inne)n im akademischen Bereich nur auf mittlerem Niveau und im administrativen auf hohem Niveau selbst überlassen, ob sie an Angeboten teilnehmen.

12.3.4. Karriermöglichkeiten/Dynamik

12.3.4.1. Karrierepfade


12.3.4.2. Quereinsteiger(innen)

12.3.4.3. Akzeptanz von Quereinsteiger(inne)n
Quereinsteiger(innen), die vor dem Wechsel in Managementpositionen in Forschung und Lehre tätig waren, haben den Vorteil, dass sie von den Wissenschaftler(inne)n stärker akzeptiert werden. Sie können den schwierigen Balanceakt zwischen Forschung/Lehre und Verwaltung besser meistern als Personen ohne diese Erfahrungen. Diese Annahme wird auch vom befragten Experten bestätigt.

12.3.4.4. Zeitliche Begrenzung der Anstellungen

12.3.4.5. Anreize zur Übernahme von Managementpositionen
Um Wissenschaftler(innen) in Managementpositionen rekrutieren zu können ist es notwendig, attraktive Entlohnungsperspektiven und Anreize durch eine besondere Ausgestaltung der Konditionen des Arbeitsverhältnisses zu schaffen. Laut Aussage des Befragten liegen solche Anreize nicht vor, sofern es sich um eine reine Managementtätigkeit handelt. Werden hingegen auch Positionen hinzugezogen, bei denen unter anderem auch managende und administrative Aufgaben übernommen werden, so gibt es hierfür zusätzliche Bonuszahlungen.

12.3.4.6. Faktoren der Karriereförderung

Abbildung 95: Faktoren der Karriereförderung (Lettland)

12.3.4.7. Einkommensperspektiven


Abbildung 96: Einkommensperspektiven (Lettland)
13. Länderübersicht Litauen

13.1. Größe und Struktur des Wissenschaftssystems

Das Wissenschaftssystem Litauens setzt sich seit dem Jahr 2001 aus einem binären Hochschulwesen und einem stark fragmentierten Forschungsbereich zusammen.

Zum Hochschulwesen zählen neben 15 staatlichen auch sieben private Universitäten und 15 staatliche sowie 12 privat getragene nicht-universitäre Kolegija\(^{131}\), deren Schwerpunkte im Anwendungsbezug von Lehre und Forschung oder Kunst liegen.

In ihren Entscheidungsstrukturen\(^{132}\) bestehen zwischen staatlichen und privaten Hochschulen kaum Unterschiede. Das zentrale Entscheidungsorgan, insbesondere in akademischen, die Lehre betreffenden Angelegenheiten an Universitäten ist der Senat; an Kolegijas der Akademische Rat. Daneben stehen der Universitäts- bzw. Hochschulrat und die Rektor(inn)en bzw. Direktor(inn)en, die mindestens über Lehr- und Forschungserfahrungen verfügen müssen. Zudem werden den Einrichtungen in Art. 9 des Hochschulgesetzes weitgehende Freiräume gewährt, die neben finanziellen Aspekten auch Angelegenheiten der inneren Organisation betreffen.\(^{133}\)

Im Forschungsbereich werden seit 2001 neben 18 universitären Forschungsinstituten auch 17 öffentliche Forschungseinrichtungen, die neben den Universitäten ebenfalls Doktorand(inn)enprogramme anbieten, und weitere acht staatliche Forschungseinrichtungen unterschieden. Im Jahr 2002 waren außerdem 67 Unternehmen und zwei größere private Institute forschungsaktiv.\(^{134}\)

13.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance


13.3. Auswertung des Expert(inn)en-Fragebogens

Befragte Länderexperten: Agne Paliokaite/Vitalis Nakrosis, Professoren

13.3.1. Rahmenbedingungen

13.3.1.1 Autonomie bei der Personalauswahl

Die Experten gaben an, dass im administrativen Bereich eine sehr hohe Autonomie bei der Einstellung von Personal besteht und im akademischen Bereich eine hohe Autonomie.

Abbildung 97: Autonomie bei der Personalauswahl (Litauen)

13.3.1.2. Förderung von Faktoren der Karriere- und Entwicklungserspektiven von Wissenschaftsmanager(inne)n

Abbildung 98: Faktoren zur Förderung der Karriere- und Entwicklungserspektiven (Litauen)

Keiner der aufgeführten Faktoren kann als in hohem oder sehr hohem Ausmaß förderlich für die Karriere- und Entwicklungserspektiven bezeichnet werden. Von den litauischen Experten wurden nur die „Stärkung der Führungspositionen“ sowie die „Verfügbarkeit finanzieller Förderungen für Fortbildung“ als mittelmäßig förderlich beurteilt.

Nach Ansicht der Experten gibt es im Bereich Wissenschaftsmanagement das höchste Wachstum im akademischen Bereich im Management von Forschungsprojekten, was vor allem auf eine zunehmende externe Finanzierung (EU Strukturfonds und Rahmenprogramme) zurückzuführen sei. Im administrativen Bereich wird das Management von Studienprogrammen als Wachstumsfeld identifiziert.

13.3.1.3. Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement

Abbildung 99: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Litauen)
Als in sehr hohem Ausmaß erforderliche Kenntnisse kann nach Angabe der Experten aus Litauen nur die „Erfahrung in der Forschung“ für eine Tätigkeit im akademischen Bereich angesehen werden. In hohem Ausmaß erforderlich sind sowohl im akademischen wie auch im administrativen Bereich „Erfahrungen in der Lehre“ sowie im administrativen Bereich zudem das „Wissen über organisatorische Besonderheiten und spezielle Arbeitsmethoden wissenschaftlicher Einrichtungen“ und „Erfahrung in der Forschung“.

13.3.2. Rekrutierung

Nach Aussage der Experten werden die Rektor(inn)en und Präsident(inn)en gewählt. Dekan(innen) und Dekane werden ebenfalls gewählt. Kanzler(innen) werden ernannt.

13.3.2.1. Erfolgreiche Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n

![Diagramm zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Litauen)](Abbildung 100: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Litauen))

Die befragten Experten haben die genannten Faktoren nur auf einem mittleren oder niedrigen Niveau als Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n genannt.

13.3.2.2. Verfügbarkeit von Positionen

Um Managementkarrieren auf verschiedenen Hierarchiestufen zu ermöglichen, ist es notwendig, dass Wissenschaftsmanagementpositionen auch auf allen Karrierestufen zur Verfügung stehen.

Die Experten gaben jedoch an, dass im akademischen Bereich Litauens mehr Positionen im mittleren und Top-Management zu finden seien als in Start-up-Positionen.

13.3.2.3. Eintrittsmöglichkeiten in Wissenschaftsmanagement

Mehrheitlich wird eine Durchlässigkeit zwischen einer Tätigkeit in der Wissenschaft auf der einen Seite und Managementfunktionen auf der anderen Seite bevorzugt. Die litauischen Experten bestätigten dies.

13.3.2.4. Besetzung der Top-Managementpositionen

Im europäischen Durchschnitt stehen die Hochschulen einer Besetzung von Top-Managementpositionen durch Personen aus der Privatwirtschaft zögerlich gegenüber (3). Die Zurückhaltung in Litauen wird von den Experten sogar als sehr hoch beurteilt (4).
13.3.2.5. **Rekrutierungsinstrumente**

![Diagramm der Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Litauen)](image)

Nach Angaben der litauischen Experten ist die Bekanntheit der Person bei Rektor, Dekan, Professor oder Kanzler ein wichtiges Rekrutierungsinstrument. In hohem Ausmaß wird für beide Bereiche die Bekanntheit der Person in der Hochschule als Rekrutierungsinstrument eingeschätzt. Stellenausschreibungen in Zeitungen/Fachblättern wurden jedoch als nur selten genutztes Rekrutierungsinstrument eingeschätzt. Stellenausschreibungen im Internet werden in hohem Ausmaß im akademischen und im niedrigen Ausmaß im administrativen Bereich genutzt.

13.3.3. **Personalentwicklung**

13.3.3.1. **Faktoren der Personalentwicklung von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement**

![Diagramm der Faktoren der Personalentwicklung (Litauen)](image)

Abbildung 101a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Litauen)

Abbildung 102: Faktoren der Personalentwicklung (Litauen)
Von den litauischen Experten wurden ausschließlich „Managementkurse für Verwaltungsmitarbeiter(innen)“ als in hohem Ausmaß für die Personalentwicklung förderlicher Faktor genannt.

13.3.3.2. Teilnahme an Fortbildungen
In Litauen ist es nach Angabe der Experten den Wissenschaftsmanager(inne)n im akademischen Bereich in hohem Ausmaß selbst überlassen und im administrativen auf mittlerem Niveau selbst überlassen, ob sie an Angeboten teilnehmen.

13.3.4. Karrieremöglichkeiten/Dynamik

13.3.4.1. Karrierepfade

13.3.4.2. Quereinsteiger(innen)
Dass die meisten Positionen im Wissenschaftsmanagement von Quereinsteiger(inne)n besetzt werden, da es keine klar definierten und zuverlässigen Karriereaussichten gibt, wird im internationalen Vergleich mehrheitlich bestätigt. Auch in Litauen trifft dies laut Aussage der Experten zu.

13.3.4.3. Akzeptanz von Quereinsteiger(inne)n
Quereinsteiger(innen), die vor dem Wechsel in Managementpositionen in Forschung und Lehre tätig waren, haben den Vorteil, dass sie von den Wissenschaftler(inne)n stärker akzeptiert werden. Sie können den schwierigen Balanceakt zwischen Forschung/Lehre und Verwaltung besser meistern als Personen ohne diese Erfahrungen. Diese Annahme wird auch von den befragten Experten bestätigt.

13.3.4.4. Zeitliche Begrenzung der Anstellungen
Mehreheitlich sind die zur Verfügung stehenden Positionen zeitlich befristet. In Litauen entspricht laut Aussage der Experten die Situation ebenfalls dieser Annahme.

13.3.4.5. Anreize zur Übernahme von Managementpositionen
Um Wissenschaftler(innen) in Managementpositionen rekrutieren zu können ist es notwendig, attraktive Entlohnungsperspektiven und Anreize durch eine besondere Ausgestaltung der Konditionen des Arbeitsverhältnisses zu schaffen. Laut Aussage der Befragten liegen solche Anreize insofern vor, als dass die Einkommen an litauischen Hochschulen sehr gering sind und die Übernahme einer Managementaufgabe die Möglichkeit auf zwei Einkommen gibt.
13.3.4.6. Faktoren der Karriereförderung

Abbildung 103: Faktoren der Karriereförderung (Litauen)

Von den Experten in Litauen werden nur die Faktoren „Existenz von Netzwerken für Wissenschaftsmanager(innen)“ und die „Verfügbarkeit von Top-Positionen für professionelle Wissenschaftsmanager(innen)“ als in hohem Ausmaß karrierefördernd eingestuft.

13.3.4.7. Einkommensperspektiven

Abbildung 104: Einkommensperspektiven (Litauen)


14. Länderübersicht Luxemburg

14.1. Größe und Struktur des Wissenschaftssystems

Zum Wissenschaftssystem des Landes zählt in erster Linie die Universität Luxemburg, die im Jahr 2003 als Merger der bis dahin existierenden Hochschuleinrichtungen geschaffen wurde. An drei Fakultäten können elf Bachelor- und 21 Masterprogramme studiert werden.\(^{136}\)


Ein Großteil der Ausgaben für Forschung und Entwicklung wird allerdings durch industrielle und private Träger wie Großkonzerne und Firmen aufgebracht. In der Tat lässt sich feststellen, dass etwa 10% aller Firmen, die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten aufweisen, ca. drei Viertel der hierfür aufgewendeten Mittel stellen.

14.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance


\(^{138}\) Vgl. File, Jon; Affeld, Christoph; Nickel, Sigrun; Stensaker, Bjørn; Ziegele, Frank: Summaries of the Quick Scan Surveys on governance reform in 32 European countries, Part Two of The extent and impact of higher education governance reform across Europe, In: CHEPS (Hrsg.): Final report to the Directorate-General for Education and Culture of the European Commission, Enschede 2006, S. 145ff.

Etablierung eines Hochschulwesens vorsah. Zeitgleich wurde der Council of Higher Education als beratendes Organ gegenüber dem zuständigen Ministerium für die Entwicklung des Hochschulwesens ins Leben gerufen.\textsuperscript{140}


\textbf{14.3. Auswertung des Expert(inn)en-Fragebogens}

Befragte Länderexperten: Lucien Kerger/Eric Tschihart, Universität Luxemburg, Vice-recteur académique bzw. Professor

\begin{footnotesize}
\footnotesize
\begin{itemize}
\item \textsuperscript{140} Vgl. Dictorate-General for Education and Culture: National Summary Sheets on education systems in Europe and ongoing reforms. National Summary Sheet Luxembourg 2008, S. 4f.
\item \textsuperscript{141} Vgl. Darstellung des Nationalen Forschungsfonds Luxemburg unter: \url{www.fnr.lu}, 15.04.2009.
\item \textsuperscript{142} \url{http://cordis.europa.eu/erawatch/index.cfm?fuseaction=ri.content&topicID=7&countryCode=LU&parentID=4}, 15.04.2009.
\end{itemize}
\end{footnotesize}
14.3.1. Rahmenbedingungen

14.3.1.1. Autonomie bei der Personalauswahl

In Luxemburg besteht nach Angabe der beiden Experten in beiden Bereichen in sehr hohem Ausmaß Autonomie bei der Einstellung von Personal.

Abbildung 105: Autonomie bei der Personalauswahl (Luxemburg)

14.3.1.2. Förderung von Faktoren der Karriere- und Entwicklungsperspektiven von Wissenschaftsmanager(inne)n


Die luxemburgischen Experten weisen darauf hin, dass im akademischen Bereich ein Wachstum in drei Bereichen festgestellt werden kann:

- Qualitätssicherung,
- Management von Forschungsprojekten,
- IT-Service.
Im administrativen Bereich sind die wachstumsstärksten Bereiche:

- Führungspositionen im Top-Management,
- Facility-Management,
- IT-Service.

14.3.1.3. Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement

Abbildung 107: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Luxemburg)

In Luxemburg bestehen nach Angabe der Experten Erwartungen an die Nachwuchskräfte im administrativen Bereich besonders in Bezug auf die „Sicherheit bei der Handhabung von Managementtechniken“ und das „Wissen über organisatorische Besonderheiten und speziellen Arbeitsmethoden wissenschaftlicher Einrichtungen“, im akademischen Bereich insbesondere in Bezug auf die „Führungskompetenz“.

14.3.2. Rekrutierung

Nach Aussage der Experten werden die in Luxemburg tätigen Rektor(inn)en, Präsident(inn)en und Vizekanzler(inn)en ernannt, Dekaninnen und Dekane gewählt und Kanzler(inn)en ebenfalls ernannt.

14.3.2.1. Erfolgreiche Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n

Abbildung 108: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Luxemburg)
Die befragten Experten gaben an, dass in Luxemburg alle genannten Faktoren in hohem Ausmaß für die Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n anzusehen sind.

14.3.2.2. Verfügbarkeit von Positionen

Um Managementkarrieren auf verschiedenen Hierarchiestufen zu ermöglichen, ist es notwendig, dass Wissenschaftsmanagementpositionen auch auf allen Karrierestufen zur Verfügung stehen.

Die Experten gaben an, dass in Luxemburg jedoch mehr Positionen im mittleren und Top-Management im akademischen Bereich zu finden sind als in Start-up-Positionen.

14.3.2.3. Eintrittsmöglichkeiten in Wissenschaftsmanagement

Mehrheitlich wird eine Durchlässigkeit zwischen einer Tätigkeit in der Wissenschaft auf der einen Seite und Managementfunktionen auf der anderen Seite bevorzugt. Auch in Luxemburg wird dies nach Angabe der Experten bevorzugt.

14.3.2.4. Besetzung der Top-Managementpositionen

Im internationalen Durchschnitt stehen die Hochschulen einer Besetzung von Top-Managementpositionen durch Personen aus der Privatwirtschaft zögerlich gegenüber (3). In Luxemburg ist das Ausmaß der Zurückhaltung jedoch niedrig (1).

14.3.2.5. Rekrutierungsinstrumente

Abbildung 109a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Luxemburg)

In Luxemburg werden von den Experten nur Stellenausschreibungen in Zeitungen/Fachblättern sowie im Internet im akademischen und administrativen Bereich als in sehr hohem Ausmaß genutzte Rekrutierungsinstrumente eingeschätzt.
14.3.3. Personalentwicklung

14.3.3.1. Faktoren der Personalentwicklung von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement


14.3.3.2. Teilnahme an Fortbildungen

Der europäische Vergleich zeigt, dass es im akademischen Bereich den Wissenschaftsmanager(inne)n selbst überlassen bleibt sich fortzubilden. Auch Wissenschaftsmanager(innen) im administrativen Bereich können mehrheitlich selbst entscheiden, ob sie an Angeboten teilnehmen oder nicht.

Die luxemburgischen Experten gaben an, dass es im akademischen Bereich den Wissenschaftsmanager(inne)n im hohen Ausmaß und im administrativen Bereich im mittleren Ausmaß selbst überlassen bleibt, an Fortbildungen teilzunehmen.

14.3.4. Karrieremöglichkeiten/Dynamik

14.3.4.1. Karrierepfade


14.3.4.2. Quereinsteiger(innen)

Dass die meisten Positionen im Wissenschaftsmanagement von Quereinsteiger(inne)n besetzt werden, da es keine klar definierten und zuverlässigen Karriereaussichten gibt, wird
im internationalen Vergleich mehrheitlich bestätigt. Aus Luxemburg wird diese Aussage jedoch verneint.

14.3.4.3. Akzeptanz von Quereinsteiger(inne)n
Quereinsteiger(innen), die vor dem Wechsel in Managementpositionen in Forschung und Lehre tätig waren, haben den Vorteil, dass sie von den Wissenschaftler(innen) stärker akzeptiert werden. Sie können den schwierigen Balanceakt zwischen Forschung/Lehre und Verwaltung besser meistern als Personen ohne diese Erfahrungen. Die Experten bestätigten diese Annahme.

14.3.4.4. Zeitliche Begrenzung der Anstellungen
Die Expert(inn)en von 19 Ländern geben an, dass Dekaninnen und Dekane, Rektor(inn)en etc. auf Zeit gewählt werden und viele Managementstellen in der Verwaltung ebenfalls zeitlich begrenzt sind. Die Positionen in Luxemburg sind ebenfalls zeitlich begrenzt.

14.3.4.5. Anreize zur Übernahme von Managementpositionen
Um Wissenschaftler(innen) in Managementpositionen rekrutieren zu können ist es notwendig, attraktive Entlohnungsperspektiven und Anreize durch eine besondere Ausgestaltung der Konditionen des Arbeitsverhältnisses zu schaffen. In Luxemburg wird von den Experten angegeben, dass keine Anreize existieren.

14.3.4.6. Faktoren der Karriereförderung

Abbildung 111: Faktoren der Karriereförderung (Luxemburg)

In Luxemburg wird nach Angabe der Experten nur die „Verfügbarkeit von Führungspositionen auf Vollzeitstellen und mit angemessenem Gehalt“ als Faktor von mittlerem Ausmaß genannt, der zur Karriereförderung beiträgt.
14.3.4.7. Einkommensperspektiven

Abbildung 112: Einkommensperspektiven (Luxemburg)


Im administrativen Bereich sind die Einkommen verglichen mit denen einer akademischen Karriere in Start-up-Positionen und mittlerem Management gleich, in Top-Managementpositionen sogar höher. Im Vergleich mit den Einkommen in der Privatwirtschaft sind die Einkommmensmöglichkeiten im Wissenschaftsmanagement im administrativen Bereich jedoch erneut gleich hoch oder im Top-Management sogar niedriger.
15. Länderübersicht Malta

15.1. Größe und Struktur des Wissenschaftssystems

Zum maltesischen Wissenschaftssystem zählt die Universität Malta mit ihren insgesamt 16 Instituten und acht interdisziplinären Forschungszentren. Als nicht-universitäre Hochschul-einrichtung, die vorrangig Träger der höheren sekundären sowie der nicht-universitären tertiären beruflichen bzw. berufsbezogenen Ausbildung ist, ist das seit 2000 bestehende Malta College of Arts, Science and Technology (MCAST) zu nennen.

Die zentralen Entscheidungsgremien der Universität sind der Rat der Universität und der Senat. Die zentralen Leitungspositionen werden durch Kanzler(in), Rektor(in) sowie Generalsekretär(in) besetzt. Der Rektor bzw. die Rektorin wird vom Rat der Universität gewählt, dem der oder die Kanzler(in) als höchste Entscheidungsinstanz der Hochschule stellvertretend vorsitzt, und ist zuständig für die Leitung der Hochschule in akademischen und administrativen Angelegenheiten.


15.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance


---

Forscher(innen)mobilität und die Harmonisierung des Studienangebots und der Studienabschlüsse. In internen und externen Evaluationsverfahren wird vor allen Dingen auf die Vergleichbarkeit der Studiengänge mit denen in anderen EU-Staaten geachtet; zudem werden z. B. Dissertationen unter Hinzuziehung externer internationaler Gutachter(innen) bewertet.


15.3. Auswertung des Expert(inn)en-Fragebogens

Befragte Länderexpertin: Janet Mifsud, Universität Malta, Professorin

15.3.1. Rahmenbedingungen

15.3.1.1. Autonomie bei der Personalauswahl

In Malta besteht nach Angabe der befragten Expertin in beiden Bereichen eine hohe Autonomie bei der Einstellung von Personal.

Abbildung 113: Autonomie bei der Personalauswahl (Malta)

15.3.1.2. Förderung von Faktoren der Karriere- und Entwicklungsperspektiven von Wissenschaftsmanager(inne)n


Im akademischen Bereich kann ein Wachstum im wissenschaftlichen Management von Forschungsprojekten, insbesondere EU-geförderten Projekten wie z. B. dem europäischen Strukturfond, festgestellt werden.

Im administrativen Bereich liegt der Schwerpunkt auf dem Finanzmanagement von Forschungsprojekten, insbesondere EU-geförderten Projekten wie z. B. dem europäischen Strukturfond.
15.3.1.3. Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement

Abbildung 115: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Malta)


15.3.2. Rekrutierung

Nach Aussage der Expertin werden die in Malta tätigen Rektor(inn)en, Präsident(inn)en und Vizekanzler(innen) ernannt, Dekaninnen und Dekane gewählt und Kanzler(innen) ebenfalls ernannt.

15.3.2.1. Erfolgreiche Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n

Abbildung 116: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Malta)

Die befragte Expertin gab an, dass in Malta fast alle genannten Faktoren als in hohem Ausmaß wichtig für die Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n anzusehen sind.
Nur im administrativen Bereich wird die Möglichkeit einer späteren Rückkehr aus der Managementposition in die Wissenschaft niedrig bewertet.

15.3.2.2 Verfügbarkeit von Positionen
Um Managementkarrieren auf verschiedenen Hierarchiestufen zu ermöglichen, ist es notwendig, dass Wissenschaftsmanagementpositionen auch auf allen Karrierestufen zur Verfügung stehen.
Die Expertin gab an, dass in Malta jedoch mehr Positionen im mittleren und Top-Management im akademischen Bereich zu finden sind als in Start-up-Positionen.

15.3.2.3 Eintrittsmöglichkeiten in Wissenschaftsmanagement
Mehrheitlich wird eine Durchlässigkeit zwischen einer Tätigkeit in der Wissenschaft auf der einen Seite und Managementfunktionen auf der anderen Seite bevorzugt. Auch in Malta wird dies nach Angabe der Expertin bevorzugt.

15.3.2.4 Besetzung der Top-Managementpositionen
Im internationalen Durchschnitt stehen die Hochschulen einer Besetzung von Top-Managementpositionen durch Personen aus der Privatwirtschaft zögerlich gegenüber (3). In Malta ist das Ausmaß der Zurückhaltung nach Angabe der Expertin ebenfalls sehr hoch (4).

15.3.2.5 Rekrutierungsinstrumente

Abbildung 117a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Malta)

In Malta werden von der Expertin im akademischen Bereich nur Stellenausschreibungen in Zeitungen/Fachblättern als in sehr hohem Ausmaß genutztes Rekrutierungsinstrument aufgeführt. Im administrativen Bereich wird von ihr der Faktor „Person ist dem Rektor/Dekan/Professor/Kanzler bekannt“ als in sehr hohem Ausmaß genutzt aufgeführt.
15.3.3. Personalentwicklung

15.3.3.1. Faktoren der Personalentwicklung von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement

Abbildung 118: Faktoren der Personalentwicklung (Malta)

Die Angaben der maltesischen Expertin zeigen, dass nur der Faktor Managementkurse für Verwaltungsmitarbeiter(innen) in mittlerem Ausmaß als Faktor der Personalentwicklung genannt werden kann.

15.3.3.2. Teilnahme an Fortbildungen

Der europäische Vergleich zeigt, dass es im akademischen Bereich den Wissenschaftsmanager(inne)n selbst überlassen bleibt sich fortzubilden. Auch Wissenschaftsmanager(innen) im administrativen Bereich können mehrheitlich selbst entscheiden, ob sie an Angeboten teilnehmen oder nicht.

Die befragte Expertin gab an, dass es den Wissenschaftsmanager(inne)n in Malta in mittlerem Ausmaß selbst überlassen bleibt, an Fortbildungen teilzunehmen.

15.3.4. Karrieremöglichkeiten/Dynamik

15.3.4.1. Karrierepfade


15.3.4.2. Quereinsteiger(innen)

15.3.4.3. Akzeptanz von Quereinsteiger(inne)n

Quereinsteiger(innen), die vor dem Wechsel in Managementpositionen in Forschung und Lehre tätig waren, haben den Vorteil, dass sie von den Wissenschaftler(inne)n stärker akzeptiert werden. Sie können den schwierigen Balanceakt zwischen Forschung/Lehre und Verwaltung besser meistern als Personen ohne diese Erfahrungen. Die Expertin bestätigte diese Annahme jedoch nicht.

15.3.4.4. Zeitliche Begrenzung der Anstellungen

Die Expert(inn)en von 19 Ländern geben an, dass Dekaninnen und Dekane, Rektor(inn)en etc. auf Zeit gewählt werden und viele Managementstellen in der Verwaltung ebenfalls zeitlich begrenzt sind. Die Positionen in Malta sind ebenfalls zeitlich begrenzt.

15.3.4.5. Anreize zur Übernahme von Managementpositionen


15.3.4.6. Faktoren der Karriereförderung

Abbildung 119: Faktoren der Karriereförderung (Malta)

In Malta wird nach Angabe der Expertin der Faktor „transparente Karrierewege“ als mittelmäßig relevant zur Karriereförderung beiträgend bezeichnet.
15.3.4.7. Einkommensperspektiven

Abbildung 120: Einkommensperspektiven (Malta)

Die befragte Expertin aus Malta gibt an, dass die Einkommensmöglichkeiten im Wissens-
chaftsmanagement im Vergleich zu einer akademischen Karriere mit gleichen Einkommens-
möglichkeiten verbunden sind, die Einkommen im Vergleich zu einer Tätigkeit in der
Privatwirtschafts jedoch positionsunabhängig viel geringer sind. Im administrativen Bereich
sind die Einkommen im Vergleich zu einer akademischen Karriere in Start-up-Positionen
höher, in Positionen im mittleren Management gleich und im Top-Management viel geringer.
Im Vergleich zu einer Karriere in der Privatwirtschaft sind die Einkommen durchgängig
geringer oder viel geringer.
16. Länderübersicht Niederlande

16.1. Größe und Struktur des Wissenschaftssystems

Zum System wissenschaftlicher Einrichtungen zählen in den Niederlanden neben den Universitäten als Träger der akademischen Ausbildung die Hogescholen, die berufs- und praxisbezogene Bachelor- und Masterabschlüsse verleihen und angewandte Forschung für die Entwicklung bestimmter Professionen betreiben. Insgesamt sind dies 14 staatliche und eine Reihe privat getragener Universitäten sowie 42 staatlich getragene und ca. 60 private; jedoch staatlich anerkannte Hogescholen.


156 Hogescholen sind institutionell in etwa vergleichbar mit einer deutschen Fachhochschule.
Neben den universitären Forschungseinrichtungen weist das niederländische Wissenschaftssystem 18 Forschungsinstitute der Königlich Niederländischen Wissenschaftsakademie, neun Forschungsinstitute des niederländischen Wissenschaftsrates sowie eine Reihe weiterer, teilweise staatlich verantworteter Einrichtungen auf, die hauptsächlich Technologie- und angewandte Forschung betreiben.

Privat bzw. industriell getragene Forschungsaktivitäten werden in überwiegendem Maße von (Groß-)Unternehmen wahrgenommen, die auf Elektronik und Technik sowie Chemie ausgerichtet sind.

16.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance


Universitäten im Zuge der Dekonzentration ebenfalls die Eigentümerschaft für ihre Liegenschaften sowie die Verantwortung für das Personalwesen übertragen.\textsuperscript{167}


16.3. Auswertung des Expert(inn)en-Fragebogens

Befragter Länderexperte: Hans Vossensteyn, CHEPS

16.3.1. Rahmenbedingungen

16.3.1.1. Autonomie bei der Personalauswahl


Abbildung 121: Autonomie bei der Personalauswahl (Niederlande)

\textsuperscript{167} Vgl. File, Jon; Affeld, Christoph; Nickel, Sigrun; Stensaker, Bjørn; Ziegele, Frank: Summaries of the Quick Scan Surveys on governance reform in 32 European countries, Part Two of The extent and impact of higher education governance reform across Europe, In: CHEPS (Hrsg.): Final report to the Directorate-General for Education and Culture of the European Commission, Enschede 2006, S. 156f.

16.3.1.2. Förderung von Faktoren der Karriere- und Entwicklungsperspektiven von Wissenschaftsmanager(inne)n


Im akademischen Bereich kann ein Wachstum in drei Bereichen festgestellt werden:

- Positionen im mittleren Management wie Dekaninnen und Dekane und wissenschaftliche Direktor(inn)en (in größeren Forschungsinstituten),
- Qualitätssicherung Prozessmanager (Quality assurance process manager),
- education management leaders (Leiter von Studienprogrammen).

Im administrativen Bereich liegen die Wachstumsbereiche bei:

- Top-Managementpositionen in universitären Leitungsbereichen,
- Top-Managementpositionen in Strategiepositionen (Top Management policy making positions),
- Positionen im mittleren Management wie "Business directors", Policy secretary der Dekanin/des Dekans, Finanzdirektor(inn)en, Personalmanager(innen), Manager(innen) im Internationalisierungsbereich.
16.3.1.3. Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement

Abbildung 123: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Niederlande)


16.3.2. Rekrutierung

Nach Aussage des Experten werden in den Niederlanden tätige Rektor(inn)en, Präsident(inn)en und Vizekanzler(innen), Dekaninnen und Dekane und Kanzler(innen) ernannt, allerdings mit der Einschränkung, dass bei den Leitungsposten der Universitätsrat bzgl. der Auswahl der Kandidat(inn)en befragt werden soll. Bei der Ernennung der Dekaninnen und Dekane ist der Fakultätsrat ebenfalls hinsichtlich der Kandidat(inn)en zu befragen.

16.3.2.1. Erfolgreiche Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n

Abbildung 124: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Niederlande)

Der befragte Experte gab an, dass in den Niederlanden nur „attraktive Einkommensperspektiven“ in hohem Ausmaß für die Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n beitragen.
16.3.2.2. Verfügbarkeit von Positionen
Um Managementkarrieren auf verschiedenen Hierarchiestufen zu ermöglichen, ist es notwendig, dass Wissenschaftsmanagementpositionen auch auf allen Karrierestufen zur Verfügung stehen.

Der Experte gab an, dass in den Niederlanden jedoch mehr Positionen im mittleren und Top-Management im akademischen Bereich zu finden sind als in Start-up-Positionen.

16.3.2.3. Eintrittsmöglichkeiten in Wissenschaftsmanagement
Mehrfacht wird eine Durchlässigkeit zwischen einer Tätigkeit in der Wissenschaft auf der einen Seite und Managementfunktionen auf der anderen Seite bevorzugt. Auch in den Niederlanden wird dies nach Angabe des Experten bevorzugt.

16.3.2.4. Besetzung der Top-Managementpositionen
Im internationalen Durchschnitt stehen die Hochschulen einer Besetzung von Top-Managementpositionen durch Personen aus der Privatwirtschaft zögerlich gegenüber (3). In den Niederlanden ist das Ausmaß der Zurückhaltung nach Angabe des Experten jedoch nur von mittlerem Ausmaß (2).

16.3.2.5. Rekrutierungsinstrumente

Abb. 125a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Niederlande)

In den Niederlanden wird von dem Experten im akademischen Bereich nur der Faktor „Person ist aus Hochschulnetzwerken bekannt“ als in häufig genutztes Rekrutierungsinstrument aufgeführt. Im administrativen Bereich hingegen die Faktoren „Stellenausschreibungen in Zeitungen/Fachblättern“, „Stellenausschreibungen im Internet“ und auch „Headhunting“. 
16.3.3. Personalentwicklung

16.3.3.1. Faktoren der Personalentwicklung von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement

Abbildung 126: Faktoren der Personalentwicklung (Niederlande)

Die Angaben des niederländischen Experten zeigen, dass als Faktoren der Personalentwicklung „Weiterbildungskurse“ und „Führungskräftetrainings“ in hohem Ausmaß förderlich bewertet werden.

16.3.3.2. Teilnahme an Fortbildungen

Der europäische Vergleich zeigt, dass es im akademischen Bereich den Wissenschaftsmanager(inne)n selbst überlassen bleibt sich fortzubilden. Auch Wissenschaftsmanager(innen) im administrativen Bereich können mehrheitlich selbst entscheiden, ob sie an Angeboten teilnehmen oder nicht.

Der befragte Experte gab an, dass es den Wissenschaftsmanager(inne)n in den Niederlanden im akademischen Bereich nur in mittlerem Ausmaß selbst überlassen bleibt, an Fortbildungen teilzunehmen und im administrativen Bereich sogar nur in niedrigem Ausmaß.

16.3.4. Karrieremöglichkeiten/Dynamik

16.3.4.1. Karrierepfade


16.3.4.2. Quereinsteiger(innen)

Dass die meisten Positionen im Wissenschaftsmanagement von Quereinsteiger(inne)n besetzt werden, da es keine klar definierten und zuverlässigen Karriereaussichten gibt, wird
16.3.4.3. Akzeptanz von Quereinsteiger(inne)n

Quereinsteiger(innen), die vor dem Wechsel in Managementpositionen in Forschung und Lehre tätig waren, haben den Vorteil, dass sie von den Wissenschaftler(inne)n stärker akzeptiert werden. Sie können den schwierigen Balanceakt zwischen Forschung/Lehre und Verwaltung besser meistern als Personen ohne diese Erfahrungen. Der befragte Experte bestätigte diese Annahme ebenfalls.

16.3.4.4. Zeitliche Begrenzung der Anstellungen

Die Expert(inn)en von 19 Ländern geben an, dass Dekaninnen und Dekane, Rektor(inn)en etc. auf Zeit gewählt werden und viele Managementstellen in der Verwaltung ebenfalls zeitlich begrenzt sind. Die Positionen in den Niederlanden sind jedoch nicht zeitlich begrenzt.

16.3.4.5. Anreize zur Übernahme von Managementpositionen

Um Wissenschaftler(innen) in Managementpositionen rekrutieren zu können, ist es notwendig, attraktive Entlohnungsperspektiven und Anreize durch eine besondere Ausgestaltung der Konditionen des Arbeitsverhältnisses zu schaffen. In den Niederlanden werden von dem befragten Experten folgende Anreize angegeben:


16.3.4.6. Faktoren der Karriereförderung

Abbildung 127: Faktoren der Karriereförderung (Niederlande)

### Einkommensperspektiven

#### In den Niederlanden


#### Abbildung 128: Einkommensperspektiven (Niederlande)
17. Länderübersicht Österreich

17.1. Größe und Struktur des Wissenschaftssystems

Das österreichische Wissenschaftssystem besteht einerseits aus akademischen und nicht-akademischen tertiären Bildungseinrichtungen sowie aus öffentlichen und privaten Forschungsinstitutionen.

Das sind im Hochschulwesen 22 öffentliche Universitäten, darunter auch die Donau-Universität Krems für Weiterbildung, 12 akkreditierte private Universitäten, 19 Fachhochschulen sowie 51 Einrichtungen für Lehramtsausbildung.169 Zudem bestehen noch Akademien des Gesundheitswesens, die teilweise Bachelorstudiengänge in Zusammenarbeit mit Fachhochschulen oder auf Fachhochschulniveau anbieten.170


Die Anzahl privat und/oder industriell getragener Einrichtungen und Akteure, die im Jahr 2004 in Forschung und Entwicklung aktiv waren, belief sich auf 2.123. Die Mehrzahl dieser


172 Vgl. Austria Institute of Technology unter: http://www.arc.ac.at/about/about_de.html, 31.03.2009.


Aktivitäten verliefen In-House; allerdings haben einige größere Firmen ihre Forschungsabteilungen in Spin-offs oder Ausgründungen überführt.177


17.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance


184 Vgl. File, Jon; Affeld, Christoph; Nickel, Sigrun; Stensaker, Bjørn; Ziegele, Frank: Summaries of the Quick Scan Surveys on governance reform in 32 European countries, Part Two of The extent and impact of higher


17.3. Auswertung des Expert(inn)en-Fragebogens

Befragter Länderexperte: Hans Pechar, Mitglied der Institutskonferenz des IFF-Institut für Wissenschaftskommunikation und Hochschulforschung, Mitglied der Fakultätskonferenz der Fakultät für Interdisziplinäre Forschung und Fortbildung; Universität Klagenfurt

---


17.3.1. Rahmenbedingungen

17.3.1.1. Autonomie bei der Personalauswahl


Abbildung 129: Autonomie bei der Personalauswahl (Österreich)

17.3.1.2. Förderung von Faktoren der Karriere- und Entwicklungsperspektiven von Wissenschaftsmanager(inne)n

Als in sehr hohem Ausmaß förderlich für die Karriere- und Entwicklungsperspektiven von Wissenschaftsmanager(inne)n werden von dem befragten Experten die Faktoren „Reformen der staatlichen Steuerung innerhalb der zurückliegenden 10 Jahre“ und „Stärkung der Führungspositionen“ eingeschätzt.

Im akademischen Bereich kann ein Wachstum in zwei Bereichen festgestellt werden:

- Management von Forschungsprojekten,
- Führungspositionen im Top-Management.

Im administrativen Bereich liegen die Wachstumsbereiche in:

- Qualitätssicherung,
- Führungspositionen im mittleren Management,
Facility-Management.

17.3.1.3. Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement

Abbildung 131: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Österreich)

In Österreich bestehen nach Angabe des Experten im akademischen Bereich sehr hohe Erwartungen an die Nachwuchskräfte beim Faktor „Führungskompetenz“. Im administrativen Bereich wird hingegen die „Sicherheit bei der Handhabung von Managementtechniken“ als in sehr hohem Ausmaß erforderliche Kenntnisse eingeschätzt.

17.3.2. Rekrutierung


17.3.2.1. Erfolgreiche Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n

Abbildung 132: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Österreich)

Der befragte Experte gab an, dass in Österreich die „Möglichkeit einer späteren Rückkehr aus der Managementposition in die Wissenschaft“ sehr stark zur erfolgreichen Rekrutierung beiträgt. „Attraktive Einkommensperspektiven“ tragen in beiden Bereichen in hohem Maße zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n bei. Im administrativen Bereich werden
„unbefristete Arbeitsverträge“ ebenfalls als entscheidendes Rekrutierungsinstrument eingeschätzt.

17.3.2.2. Verfügbarkeit von Positionen
Um Managementkarrieren auf verschiedenen Hierarchiestufen zu ermöglichen, ist es notwendig, dass Wissenschaftsmanagementpositionen auch auf allen Karrierebene zu Verfügung stehen.

Der Experte gab an, dass im akademischen Bereich bezogen auf Österreich jedoch mehr Positionen im mittleren und Top-Management zu finden sind als in Start-up-Positionen.

17.3.2.3. Eintrittsmöglichkeiten in Wissenschaftsmanagement
Mehrheitlich wird eine Durchlässigkeit zwischen einer Tätigkeit in der Wissenschaft auf der einen Seite und Managementfunktionen auf der anderen Seite bevorzugt. Auch in Österreich wird dies nach Angabe des Experten bevorzugt.

17.3.2.4. Besetzung der Top-Managementpositionen
Im internationalen Durchschnitt stehen die Hochschulen einer Besetzung von Top-Managementpositionen durch Personen aus der Privatwirtschaft zögerlich gegenüber (3). In Österreich ist das Ausmaß der Zurückhaltung nach Angabe des Experten von sehr hohem Ausmaß (4).

17.3.2.5. Rekrutierungsinstrumente

Abbildung 133a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Österreich)

In Österreich werden von dem Experten für den akademischen Bereich die Faktoren „Person ist aus Hochschulnetzwerken bekannt“ und „Stellenausschreibungen in Zeitungen/Fachblättern“ als sehr häufig genutztes Rekrutierungsinstrument aufgeführt. Im administrativen
Bereich werden die „Stellenausschreibung in Zeitungen/Fachblättern“ ebenfalls sehr häufig und die „Stellenausschreibung im Internet“ sowie „Assessment-Center“ häufig als Rekrutierungsinstrument genutzt.

17.3.3. Personalentwicklung

17.3.3.1. Faktoren der Personalentwicklung von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement

Abbildung 134: Faktoren der Personalentwicklung (Österreich)

Die Angaben des österreichischen Experten zeigen, dass die aufgeführten Faktoren für die Personalentwicklung nur in mittlerem oder niedrigem Ausmaß zur Entwicklung von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement beitragen.

17.3.3.2. Teilnahme an Fortbildungen

Der europäische Vergleich zeigt, dass es im akademischen Bereich den Wissenschaftsmanager(innen) selbst überlassen bleibt sich fortzubilden. Auch Wissenschaftsmanager(innen) im administrativen Bereich können mehrheitlich selbst entscheiden, ob sie an Angeboten teilnehmen oder nicht.

Der befragte Experte gab an, dass es den Wissenschaftsmanager(innen) in Österreich im akademischen Bereich in sehr hohem Ausmaß selbst überlassen bleibt, an Fortbildungen teilzunehmen, im administrativen Bereich jedoch nur in mittlerem Ausmaß.

17.3.4. Karrieremöglichkeiten/Dynamik

17.3.4.1. Karrierefad

17.3.4.2. Quereinsteiger(innen)

17.3.4.3. Akzeptanz von Quereinsteiger(inne)n
Quereinsteiger(innen), die vor dem Wechsel in Managementpositionen in Forschung und Lehre tätig waren, haben den Vorteil, dass sie von den Wissenschaftler(inne)n stärker akzeptiert werden. Sie können den schwierigen Balanceakt zwischen Forschung/Lehre und Verwaltung besser meistern als Personen ohne diese Erfahrungen. Der befragte Experte bestätigte diese Annahme ebenfalls.

17.3.4.4. Zeitliche Begrenzung der Anstellungen
Die Expert(inn)en von 19 Ländern geben an, dass Dekaninnen und Dekane, Rektor(inn)en etc. auf Zeit gewählt werden und viele Managementstellen in der Verwaltung ebenfalls zeitlich begrenzt sind. Der befragte Experte verneinte diese Annahme jedoch.

17.3.4.5. Anreize zur Übernahme von Managementpositionen

17.3.4.6. Faktoren der Karriereförderung

Abbildung 135: Faktoren der Karriereförderung (Österreich)

In Österreich wird nach Angabe des Experten nur die „Verfügbarkeit von Führungspositionen auf Vollzeitstellen und mit angemessenem Gehalt“ als Faktor genannt, der in sehr hohem Ausmaß zur Karriereförderung beiträgt.
17.3.4.7. Einkommensperspektiven


18. Länderübersicht Polen

18.1. Größe und Struktur des Wissenschaftssystems

Das polnische Wissenschaftssystem unterscheidet im Bereich der tertiären Bildung zwischen staatlich getragenen und nicht-staatlichen Universitäten und Hochschulen. An Universitäten werden neben Bachelor- und Masterstudiengängen auch Promotionsprogramme angeboten; an Hochschulen sind neben Bachelor- und Masterstudiengängen auch nicht-akademische Programme der höheren Berufsausbildung auf Bachelorniveau belegbar. Um akademische Abschlüsse verleihen zu dürfen, gelten für Hochschulen und Universitäten die gleichen Qualitätsstandards, die sich u. a. auf die Qualifikation des Personals und die Qualität der Lehre beziehen.\textsuperscript{189} Als Hochschuleinrichtungen werden in Polen gegenwärtig Universitäten, Technische Universitäten, Polytechnische Universitäten und Akademien unterschieden. Im Jahr 2005/2006 bestanden insgesamt 445 Hochschuleinrichtungen; davon befanden sich 315 Einrichtungen in privater Trägerschaft.

In der Gestaltung der internen Governance-Strukturen sind die Hochschulen und Universitäten weitgehend frei. Vorgeschrieben ist allerdings die Installation des Akademischen Senats als zentrales, die Einrichtung steuerndes Organ.\textsuperscript{190} An öffentlichen Universitäten und Hochschulen werden wesentliche Entscheidungen daher im Senat diskutiert und vorgenommen. Für private Hochschuleinrichtungen ist deren Grundordnung bindend. Daher können die Entscheidungs- und Leitungsstrukturen variieren.

Neben den hochschulischen Forschungseinrichtungen, die es in unterschiedlichem Ausmaß an allen Hochschulen und insbesondere an allen Universitäten gibt, bestanden im Jahr 2005 194 öffentliche Forschungseinrichtungen in verschiedenen Forschungszweigen sowie 76 Forschungsinstitute der Akademie der Wissenschaften Polens.\textsuperscript{191} Im Bereich der privat bzw. industriell getragenen Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten lag der Schwerpunkt im Jahr 2006 in den Feldern Pharmazie, Maschinenbau, Gesundheitswesen und Elektrotechnik. Seit 2005 steht es privaten Forschungseinrichtungen frei, sich um den Status eines staatlich teilfinanzierten Forschungs- und Entwicklungszentrums zu bewerben. Damit erhalten die Einrichtungen steuerliche Vorteile, die für öffentliche Forschungseinrichtungen bereits gelten.\textsuperscript{192}

18.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance


Beginnend mit der Demokratisierung nach der politischen Wende im Jahr 1989 gewährt das erste Hochschulgesetz 1990 bereits weitreichende institutionelle Autonomie, die sich an

\textsuperscript{190} Vgl. File, John et al, S. 173 und S. 176.
\textsuperscript{191} Vgl. ERAWATCH Country Report (2008), S. 27.


In der Summe handelt es sich dabei um Gesetze bzw. Gesetzentwürfe, die eine umfassende Neuausrichtung des gesamten Forschungssystems und seiner Strukturen beinhalten:


Zweitens trägt das Gesetz über die Forschungseinrichtungen Polens zur Qualitätssicherung in der Forschung über wettbewerbs- und performanzbasierte Finanzierungsmechanismen bei. Von Bedeutung ist außerdem das neu eingeführte Rotationsprinzip für das Managementpersonal. Institutsleiter(innen) werden künftig befristet angestellt.

Drittens wird mit dem Gesetz über die Gründung von Nationalen Forschungs- und Entwicklungszentren sowie einer für sie zuständigen Agentur die Verantwortung für Finanzierungsentcheidungen vom zuständigen Ministerium auf den Forschungssektor selbst verlagert. Entsprechend sind mit dieser Vorgehensweise Erwartungen an eine

gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit, insbesondere im Bereich der Grundlagenforschung, verbunden. Organisationsstrukturen und -verfahren werden sich künftig an europäischen Maßstäben orientieren.

Schließlich reformiert das Gesetz über die Grundsätze der Finanzierung der Wissenschaft ihre Organisationsstrukturen in zweifacher Hinsicht. Auf der einen Seite zielt das Gesetz auf die Steigerung der Effizienz des derzeitigen Systems; auf der anderen Seite steht das Schaffen von für Innovationen günstigen Rahmenbedingungen im Vordergrund. Eine der wichtigsten Änderungen ist in diesem Zusammenhang die Einführung eines neuen beratenden Akkreditierungsgremiums für Forschungseinrichtungen, das höchste Qualität der Forschung und ihre Finanzierung nach internationalen Standards sicherstellen soll. Dabei werden die Forschungseinrichtungen entsprechend ihrer Leistung klassifiziert. Dieses Vorgehen wirkt sich im zweiten Schritt auf die Verteilung der finanziellen Mittel aus.\(^{197}\)

18.3. **Auswertung des Expert(inn)en-Fragebogens**

Befragter Länderexperte: Lucjan Tabaka, Kanclerz Politechniki Krakowskiej

18.3.1. **Rahmbedingungen**

18.3.1.1. **Autonomie bei der Personalauswahl**

Die Höhe der Autonomie bei der Einstellung von Personal ist sowohl im akademischen wie auch im administrativen Bereich hoch.

Abbildung 137: Autonomie bei der Personalauswahl (Polen)

18.3.1.2. Förderung von Faktoren der Karriere- und Entwicklungsperspektiven von Wissenschaftsmanager(inne)n

Abbildung 138: Faktoren zur Förderung der Karriere- und Entwicklungsperspektiven (Polen)


18.3.1.3. Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement

Abbildung 139: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Polen)

Auch bei den Angaben zu den für Nachwuchskräfte erforderlichen Kenntnissen unterscheiden sich die Antworten teilweise deutlich. So werden die „Sicherheit bei der Handhabung von Managementtechniken“ und die „Führungskompetenz“ im akademischen Bereich sowie „Erfahrungen in der Forschung“ und „Erfahrungen in der Lehre“ im administrativen Bereich vom Experten als deutlich wichtiger, als von sehr hoher bzw. hoher
Bedeutung, beurteilt. Im europäischen Durchschnitt werden diese Angaben als weniger wichtig bewertet.


18.3.2. Rekrutierung

In Polen werden nach Angabe des Experten Rektor(innen)en gewählt, Kanzler(innen) und Dekaninnen und Dekane ernannt.

18.3.2.1. Erfolgreiche Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n

Abbildung 140: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Polen)

Deutlich wird, dass nach Angabe des Experten aus Polen „attraktive Einkommensperspektiven“ kaum eine Bedeutung für die Rekrutierung spielen, wohingegen sich im akademischen Bereich vor allem die Angabe hinsichtlich der „unbefristeten Arbeitsverträge“ deutlich vom europäischen Durchschnitt unterscheidet. Sowohl die „Möglichkeit einer späteren Rückkehr aus der Managementposition in die Wissenschaft“ wie auch „unbefristete Arbeitsverträge“ werden als in hohem Ausmaß relevanter Faktor für die Rekrutierung genannt. Im administrativen Bereich werden diese Faktoren ebenfalls als von hohem Ausmaß wichtig beurteilt. Damit unterscheidet sich die Bewertung auch im administrativen Bereich, hier jedoch bei dem Faktor der „Möglichkeit einer späteren Rückkehr in die Wissenschaft“, deutlich vom europäischen Durchschnitt.

18.3.2.2. Verfügbarkeit von Positionen


18.3.2.3. Eintrittsmöglichkeit in Wissenschaftsmanagement

Auch vom polnischen Experten wird eine Durchlässigkeit zwischen Wissenschaft und Management bevorzugt, so dass hier die Angaben entsprechend dem europäischen Durchschnitt sind. Von den meisten Experten der untersuchten Länder wird diese Durchlässigkeit bevorzugt.
18.3.2.4. Besetzung der Top-Managementpositionen


18.3.2.5. Rekrutierungsinstrumente

Abbildung 141a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Polen)

Deutliche Unterschiede bestehen zwischen den polnischen Angaben und dem europäischen Durchschnitt im akademischen Bereich bei den „Stellenausschreibungen in Zeitungen“ und auch bei den „Stellenausschreibungen im Internet“, diese werden nur in mittlerem Ausmaß genutzt, im europäischen Durchschnitt jedoch in hohem Ausmaß. Im administrativen Bereich zeigt sich, dass „Headhunting“ und „Assessment-Center“ nicht genutzt werden, auch die "Bekanntheit der Person in der Hochschule wird nur selten genutzt."
18.3.3. Personalentwicklung

18.3.3.1. Faktoren der Personalentwicklung von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement

Abbildung 142: Faktoren der Personalentwicklung (Polen)


18.3.3.2. Teilnahme an Fortbildungen

Vom polnischen Experten konnten keine Angaben dazu gemacht werden, in wie weit es im akademischen Bereich den Wissenschaftsmanager(inne)n selbst überlassen bleibt an Fortbildungen teilzunehmen. Im administrativen Bereich jedoch ist es den Manager(inne)n in mittlerem Ausmaß selbst überlassen. Damit entspricht diese Angabe dem europäischen Durchschnitt.

18.3.4. Karrieremöglichkeiten/Dynamik

18.3.4.1. Karrierepfade

Mehrheitlich wird von den europäischen Expert(inn)en angegeben, dass klare Karrierepfade selten seien und die Personen oftmals nur zufällig auf ihre Managementpositionen gelangen. Vom polnischen Experten wird dieses Urteil ebenfalls bestätigt.

18.3.4.2. Quereinsteiger(innen)

Die europäischen Expert(inn)en bestätigen die Annahme, dass die meisten Positionen im Wissenschaftsmanagement von Quereinsteiger(inne)n besetzt werden, da es keine klaren Karrierepfade gibt. Die Angabe des Experten aus Polen bestätigt dies ebenfalls.
18.3.4.3. Akzeptanz von Quereinsteiger(inne)n
Die Mehrheit der befragten Experten gibt an, dass Quereinsteiger(inne)n, die zuvor in Forschung und Lehre tätig waren, stärker von den Wissenschaftler(inne)n akzeptiert werden, da sie den Balanceakt zwischen Verwaltung und Forschung/Lehre besser meistern können. Diese Ansicht teilt der polnische Experte ebenfalls.

18.3.4.4. Zeitliche Begrenzung der Anstellungen
Auch in Polen werden Dekaninnen und Dekane, Rektor(inn)en etc. auf Zeit gewählt und auch viele Managementstellen in der Verwaltung sind zeitlich begrenzt.

18.3.4.5. Anreize zur Übernahme von Managementpositionen
Nach Angabe des Experten werden in Polen keine Anreize zur Übernahme von Managementpositionen geboten.

18.3.4.6. Faktoren der Karriereförderung

Abbildung 143: Faktoren der Karriereförderung (Polen)

18.3.4.7. Einkommensperspektiven


Abbildung 144: Einkommensperspektiven (Polen)
19. Länderübersicht Portugal

19.1. Größe und Struktur des Wissenschaftssystems

Zum Wissenschaftssystem Portugals gehören sowohl staatliche als auch private Universitäten sowie Polytechnische Hochschulen. Zu den universitären Einrichtungen zählen 15 staatliche und 15 private Universitäten, vier Militär- und Polizeihochschulen sowie weitere 31 private Hochschuleinrichtungen. Die Polytechnischen Hochschulen sind in Netzwerken organisiert, in denen private und staatliche Einrichtungen kooperieren; den 15 staatlichen Polytechnischen Hochschulen sind insgesamt 121 verschiedene Akademien, Institute und Lehreinrichtungen zugehörig, während sich die Anzahl der privaten Polytechnischen Hochschulen auf 67 Institutionen beläuft.\textsuperscript{198}

Für private und staatliche Hochschulen gelten verschiedene Regelungen, vor allem was Fragen der internen Organisation, der akademischen oder finanziellen Angelegenheiten betrifft. Öffentliche Hochschulen bestimmen diese Aspekte eigenverantwortlich. Allerdings bestehen Einschränkungen in Fragen der Personalrekrutierung; so können sie nur bis zu einem bestimmten Umfang die Anzahl des zu beschäftigenden Personals eigenständig festlegen.\textsuperscript{199}

Die portugiesische Forschungslandschaft ist äußerst divers. Neben universitären Forschungseinrichtungen bestehen öffentliche Forschungsinstitute und Laboratorien sowie acht größere Technologiezentren. Letztere werden aus Finanzmitteln des Staates sowie von Dritten finanziert.\textsuperscript{200}

19.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance


Das erste Hochschulgesetz wurde 1986 erlassen. In ergänzenden Gesetzen und Verordnungen wurde schließlich 1988 die Autonomie von Universitäten und Polytechnischen Hochschulen geregelt.\textsuperscript{201}


\textsuperscript{199} Vgl. File, Jon; Affeld, Christoph; Nickel, Sigrun; Stensaker, Bjørn; Ziegele, Frank: Summaries of the Quick Scan Surveys on governance reform in 32 European countries, Part Two of The extent and impact of higher education governance reform across Europe, In: CHEPS (Hrsg.): Final report to the Directorate-General for Education and Culture of the European Commission, Enschede 2006, S. 184.


In der zweiten Hälfte der 1980er Jahre und zu Beginn der 1990er Jahre kam es zu einer institutionellen Expansion, die im Ergebnis zu 152 staatlichen und 81 privaten Hochschuleinrichtungen geführt hat.

Schließlich wurde im Jahr 2005 durch die Novelle des Hochschulgesetzes, die neben der Umsetzung der Bologna-Vereinbarung die Umgestaltung des Hochschulzugangs sowie die Sicherung und Steigerung der Qualität von Lehre und Forschung vorsah, auch eine Reihe weiterer struktureller Veränderungen vorgenommen, die insbesondere das Management und die Autonomie der öffentlichen Hochschulen veränderten.\(^{202}\)


Zum anderen ist es notwendig, Kooperationen und Netzwerke zugunsten der weiteren Internationalisierung auszubauen. Dabei wird die (Karriere-)Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses eine besondere Stellung einnehmen.\(^{205}\)

19.3. **Auswertung des Expert(inn)en-Fragebogens**

Befragte Länderexpertin: Maria Helena Nazaré, Reitoria da Universidade de Aveiro, Campus Universitário de Santiago

---


19.3.1. Rahmenbedingungen

19.3.1.1. Autonomie bei der Personalauswahl

In Portugal besteht nach Angabe der befragten Expertin im akademischen Bereich eine mittelmäßige Autonomie bei der Einstellung von Personal. Im administrativen Bereich hingegen eine hohe.

Abbildung 145: Autonomie bei der Personalauswahl (Portugal)

19.3.1.2. Förderung von Faktoren der Karriere- und Entwicklungsperspektiven von Wissenschaftsmanager(inne)n


Im akademischen Bereich kann ein Wachstum nur in Positionen im mittleren Management mit Forschungsbezug und Schnittstellenfunktion zur Gesellschaft festgestellt werden.

Im administrativen Bereich liegen die Wachstumsbereiche in:

- IT-Service,
- Positionen im mittleren Management,
- Qualitätssicherung.

19.3.1.3. Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement

Abbildung 146: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Portugal)


19.3.2. Rekrutierung

19.3.2.1. Erfolgreiche Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n

Abbildung 147: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Portugal)

Die befragte Expertin gab an, dass in Portugal die „Möglichkeit einer späteren Rückkehr aus der Managementposition in die Wissenschaft“ in hohem Ausmaß zur erfolgreichen Rekrutierung im akademischen Bereich beiträgt. Im administrativen Bereich tragen „attraktive Einkommensperspektiven“ und „unbefristete Arbeitsverträge“ in hohem Ausmaß für die Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n bei.

19.3.2.2. Verfügbarkeit von Positionen

Um Managementkarrieren auf verschiedenen Hierarchiestufen zu ermöglichen, ist es notwendig, dass Wissenschaftsmanagementpositionen auch auf allen Karrierestufen zur Verfügung stehen.

Die Expertin gab an, dass in Portugal jedoch mehr Positionen im mittleren und Top-Management im akademischen Bereich zu finden sind als in Start-up-Positionen.

19.3.2.3. Eintrittsmöglichkeiten in Wissenschaftsmanagement

Mehrheitlich wird eine Durchlässigkeit zwischen einer Tätigkeit in der Wissenschaft auf der einen Seite und Managementfunktionen auf der anderen Seite bevorzugt. Auch in Portugal wird dies nach Angabe der Expertin bevorzugt.

19.3.2.4. Besetzung der Top-Managementpositionen

Im internationalen Durchschnitt stehen die Hochschulen einer Besetzung von Top-Managementpositionen durch Personen aus der Privatwirtschaft zögerlich gegenüber (3). In Portugal ist die Zurückhaltung nach Angabe des Experten ebenfalls von hohem Ausmaß (3).

19.3.2.5. Rekrutierungsinstrumente
In Portugal werden von der Expertin im akademischen Bereich die Faktoren „Stellenausschreibungen in Zeitungen/Fachblättern“ und „Stellenausschreibungen im Internet“ als sehr oft genutztes Rekrutierungsinstrument aufgeführt. Im administrativen Bereich werden nach Angabe der Expertin diese beiden Faktoren häufig als Rekrutierungsinstrument genutzt.

19.3.3. **Personalentwicklung**

19.3.3.1. **Faktoren der Personalentwicklung von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement**

Die Angaben der portugiesischen Expertin zeigen, dass fast alle aufgeführten Faktoren der Personalentwicklung nur wenig zur Entwicklung von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement beitragen. „Managementkurse für Verwaltungsmitarbeiter(innen)“ wurden auf mittlerem Niveau bewertet.

19.3.3.2. **Teilnahme an Fortbildungen**

Der europäische Vergleich zeigt, dass es im akademischen Bereich den Wissenschaftsmanager(innen) selbst überlassen bleibt, sich fortzubilden. Auch Wissenschaftsmanager(innen) im administrativen Bereich können mehrheitlich selbst entscheiden, ob sie an Angeboten teilnehmen oder nicht.
Die befragte Expertin gab an, dass es den Wissenschaftsmanager(inne)n in Portugal im akademischen Bereich in sehr hohem Ausmaß selbst überlassen bleibt, an Fortbildungen teilzunehmen und im administrativen Bereich in hohem Ausmaß.

19.3.4. Karrieremöglichkeiten/Dynamik

19.3.4.1. Karrierepfade


19.3.4.2. Quereinsteiger(innen)


19.3.4.3. Akzeptanz von Quereinsteiger(inne)n

Quereinsteiger(innen), die vor dem Wechsel in Managementpositionen in Forschung und Lehre tätig waren, haben den Vorteil, dass sie von den Wissenschaftler(inne)n stärker akzeptiert werden. Sie können den schwierigen Balanceakt zwischen Forschung/Lehre und Verwaltung besser meistern als Personen ohne diese Erfahrungen. Die befragte Expertin bestätigt diese Annahme ebenfalls.

19.3.4.4. Zeitliche Begrenzung der Anstellungen

Die Expert(inn)en von 19 Ländern geben an, dass Dekaninnen und Dekane, Rektor(inn)en etc. auf Zeit gewählt werden und viele Managementstellen in der Verwaltung ebenfalls zeitlich begrenzt sind. Die befragte Expertin bestätigt diese Annahme ebenfalls.

19.3.4.5. Anreize zur Übernahme von Managementpositionen

Um Wissenschaftler(inne)n in Managementpositionen rekrutieren zu können, ist es notwendig, attraktive Entlohnungsperspektiven und Anreize durch eine besondere Ausgestaltung der Konditionen des Arbeitsverhältnisses zu schaffen. In Portugal bestehen jedoch laut der befragten Expertin keine Anreize zur Übernahme von Managementaufgaben.
19.3.4.6. Faktoren der Karriereförderung

Abbildung 150: Faktoren der Karriereförderung (Portugal)

In Portugal wird nach Angabe der Expertin nur die „Verfügbarkeit von Führungspositionen auf Vollzeitstellen und mit angemessenem Gehalt“ als Faktor genannt, der in mittlerem Ausmaß zur Karriereförderung beiträgt.

19.3.4.7. Einkommensperspektiven

Abbildung 151: Einkommensperspektiven (Portugal)

Im akademischen Bereich ist eine Tätigkeit im Wissenschaftsmanagement im Vergleich zu einer akademischen Karriere in Top-Managementpositionen mit einem höheren Einkommen verbunden. Im administrativen Bereich sind die Einkommen im Vergleich zu einer akademischen Karriere jedoch durchgängig geringer. Im Vergleich zu einer Karriere in der Privatwirtschaft kann in Einstiegspositionen im administrativen Bereich sogar ein höheres
Einkommen erzielt werden. Im mittleren und Top-Management jedoch fallen die Einkommen geringer aus.
20. Länderübersicht Rumänien

20.1. Größe und Struktur des Wissenschaftssystems


Die Hochschulen und Universitäten genießen Autonomie im Rahmen der rechtlichen Bestimmungen. Sie entscheiden eigenständig über ihre internen Governance-Strukturen, Aufgaben- und Zuständigkeitsverteilung sowie über die Personalstruktur und das Finanzmanagement.\footnote{Vgl. File, John et al, S. 186ff.}


20.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance

garantiert; sie erhielten das Recht, eigenständig über ihre institutionelle Entwicklung zu entscheiden sowie die dafür notwendigen Umsetzungsstrategien zu verfolgen.


Im Jahr 2008 wurde der rumänische Rat für Innovation als beratendes Gremium der Nationalen Behörde für Wissenschaft und Forschung mit der Aufgabe eingerichtet, diese in der Erarbeitung der rumänischen Forschungs- und Innovationsstrategie sowie in ihrer Umsetzung im Rahmen des Nationalen Plans für Forschung, Entwicklung und Innovation 2007-2013 zu unterstützen. Der Rat für Innovationen setzt sich aus Vertreter(inne)n der rumänischen Wissenschaft und Wirtschaft zusammen.212


Die gegenwärtigen Trends in der Forschungs- und Wissenschaftspolitik orientieren sich an der Rolle, welche die Forschung für das wirtschaftliche Wachstum Rumäniens spielt, das seit Ende 2008 rückgängig ist und für das Jahr 2009 erhebliche Beeinträchtigungen und Einsparungen in der Finanzierung öffentlicher Forschungs- und Entwicklungsprojekte hervorrief.213 Die zahlreichen Implementierungsmaßnahmen, die in den Strategiepapieren,

---

20.3. Auswertung des Expert(inn)en-Fragebogens

Befragter Länderexperte: Paul Serban Agachi, President of the Academic Council, vice-rector of the Babes-Bolyai University, Cluj-Napoca, Romania, professor of Process Control at the Department of Chemical Engineering of the same university, and member of the Academy of Technical Sciences of Romania

20.3.1. Rahmenbedingungen

20.3.1.1. Autonomie bei der Personalauswahl

In Rumänien besteht nach Angabe des befragten Experten im akademischen Bereich eine hohe Autonomie bei der Einstellung von Personal. Im administrativen Bereich sogar eine sehr hohe.

Abbildung 152: Autonomie bei der Personalauswahl (Rumänien)
20.3.1.2. Förderung von Faktoren der Karriere- und Entwicklungsperspektiven von Wissenschaftsmanager(inne)n


Im akademischen Bereich kann ein Wachstum in zwei Bereichen festgestellt werden:

- Forschungsmanagement,
- Qualitätssicherung.

Abgesehen vom Forschungsmanagement, das als notwendig akzeptiert ist, werden nach Angabe des Befragten andere Managementpositionen als völlig nutzlos erachtet, womit gemeint ist, dass professionelle Manager(innen) nicht für notwendig erachtet werden.

Im administrativen Bereich beschränkt sich das administrative Management auf die Anwendung der von der Gesetzgebung verhängten Regularien und Dienstvorschriften.
20.3.1.3. Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement

Abbildung 154: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Rumänien)


20.3.2. Rekrutierung

Nach Aussage des Experten werden in Rumänien Rektor(inn)en, Präsident(inn)en und Vizekanzler(innen) sowie Dekaninnen und Dekane gewählt. Kanzler(innen) werden ernannt.

20.3.2.1. Erfolgreiche Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n

Abbildung 155: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Rumänien)

Der befragte Experte gab an, dass in Rumänien „attraktive Einkommensperspektiven“ in beiden Bereichen in hohem Ausmaß zur erfolgreichen Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n beitragen. Im akademischen Bereich beurteilt er zudem die „Möglichkeit einer späteren Rückkehr aus der Managementposition in die Wissenschaft“ als Faktor, der in
hohem Ausmaß zur erfolgreichen Rekrutierung beiträgt. Im administrativen Bereich tragen „unbefristete Arbeitsverträge“ in hohem Ausmaß zur Rekrutierung bei.

20.3.2.2. Verfügbarkeit von Positionen
Um Managementkarrieren auf verschiedenen Hierarchiestufen zu ermöglichen, ist es notwendig, dass Wissenschaftsmanagementpositionen auch auf allen Karrierestufen zur Verfügung stehen.

Der Experte gab an, dass in Rumänien jedoch mehr Positionen im mittleren und Top-Management im akademischen Bereich zu finden sind als in Start-up-Positionen.

20.3.2.3. Eintrittsmöglichkeiten in Wissenschaftsmanagement
Mehrheitlich wird eine Durchlässigkeit zwischen einer Tätigkeit in der Wissenschaft auf der einen Seite und Managementfunktionen auf der anderen Seite bevorzugt. In Rumänien wird nach Angabe des Experten jedoch eine klare Trennung beider Karrierewege von Anfang an bevorzugt.

20.3.2.4. Besetzung der Top-Managementpositionen
Im internationalen Durchschnitt stehen die Hochschulen einer Besetzung von Top-Managementpositionen durch Personen aus der Privatwirtschaft zögerlich gegenüber (3). In Rumänien ist die Zurückhaltung nach Angabe des Experten sogar von sehr hohem Ausmaß (4).

20.3.2.5. Rekrutierungsinstrumente

Abbildung 156a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Rumänien)

In Rumänien werden vom befragten Experten im akademischen Bereich die Faktoren „Person ist in der Hochschule bekannt“, „Person ist dem Rektor, Dekan, Professor, Kanzler...“ von hohem Ausmaß zur Rekrutierung beitragen. Im administrativen Bereich tragen „unbefristete Arbeitsverträge“ in hohem Ausmaß zur Rekrutierung bei.

20.3.2.2. Verfügbarkeit von Positionen
Um Managementkarrieren auf verschiedenen Hierarchiestufen zu ermöglichen, ist es notwendig, dass Wissenschaftsmanagementpositionen auch auf allen Karrierestufen zur Verfügung stehen.

Der Experte gab an, dass in Rumänien jedoch mehr Positionen im mittleren und Top-Management im akademischen Bereich zu finden sind als in Start-up-Positionen.

20.3.2.3. Eintrittsmöglichkeiten in Wissenschaftsmanagement
Mehrheitlich wird eine Durchlässigkeit zwischen einer Tätigkeit in der Wissenschaft auf der einen Seite und Managementfunktionen auf der anderen Seite bevorzugt. In Rumänien wird nach Angabe des Experten jedoch eine klare Trennung beider Karrierewege von Anfang an bevorzugt.

20.3.2.4. Besetzung der Top-Managementpositionen
Im internationalen Durchschnitt stehen die Hochschulen einer Besetzung von Top-Managementpositionen durch Personen aus der Privatwirtschaft zögerlich gegenüber (3). In Rumänien ist die Zurückhaltung nach Angabe des Experten sogar von sehr hohem Ausmaß (4).

20.3.2.5. Rekrutierungsinstrumente

Abbildung 156a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Rumänien)

In Rumänien werden vom befragten Experten im akademischen Bereich die Faktoren „Person ist in der Hochschule bekannt“, „Person ist dem Rektor, Dekan, Professor, Kanzler...“ von hohem Ausmaß zur Rekrutierung beitragen. Im administrativen Bereich tragen „unbefristete Arbeitsverträge“ in hohem Ausmaß zur Rekrutierung bei.

20.3.3. Personalentwicklung

20.3.3.1. Faktoren der Personalentwicklung von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement

Abbildung 157: Faktoren der Personalentwicklung (Rumänien)


20.3.3.2. Teilnahme an Fortbildungen

Der europäische Vergleich zeigt, dass es im akademischen Bereich den Wissenschaftsmanager(inne)n selbst überlassen bleibt sich fortzubilden. Auch Wissenschaftsmanager(innen) im administrativen Bereich können mehrheitlich selbst entscheiden, ob sie an Angeboten teilnehmen oder nicht.

Der befragte Experte gab an, dass es den Wissenschaftsmanager(inne)n in Rumänien im akademischen und administrativen Bereich in mittlerem Ausmaß selbst überlassen bleibt, an Fortbildungen teilzunehmen.
20.3.4. Karrieremöglichkeiten/Dynamik

20.3.4.1. Karrierepfade


20.3.4.2. Quereinsteiger(innen)


20.3.4.3. Akzeptanz von Quereinsteiger(inne)n

Quereinsteiger(innen), die vor dem Wechsel in Managementpositionen in Forschung und Lehre tätig waren, haben den Vorteil, dass sie von den Wissenschaftler(inne)n stärker akzeptiert werden. Sie können den schwierigen Balanceakt zwischen Forschung/Lehre und Verwaltung besser meistern als Personen ohne diese Erfahrungen. Der befragte Experte bestätigte diese Annahme ebenfalls.

20.3.4.4. Zeitliche Begrenzung der Anstellungen

Die Expert(inn)en von 19 Ländern geben an, dass Dekaninnen und Dekane, Rektor(inn)en etc. auf Zeit gewählt werden und viele Managementstellen in der Verwaltung ebenfalls zeitlich begrenzt sind. Der befragte Experte bestätigte auch diese Annahme.

20.3.4.5. Anreize zur Übernahme von Managementpositionen

Um Wissenschaftler(innen) in Managementpositionen rekrutieren zu können, ist es notwendig, attraktive Entlohnungsperspektiven und Anreize durch eine besondere Ausgestaltung der Konditionen des Arbeitsverhältnisses zu schaffen. In Rumänien bestehen laut des befragten Experten Anreize zur Übernahme von Managementaufgaben in Form von besonderen Zuweisungen.
**20.3.4.6. Faktoren der Karriereförderung**

Abbildung 158: Faktoren der Karriereförderung (Rumänien)

In Rumänien tragen nach Angabe des Experten alle aufgeführten Faktoren nur wenig oder gar nicht zur Karriereförderung bei.

**20.3.4.7. Einkommensperspektiven**

Abbildung 159: Einkommensperspektiven (Rumänien)

Im akademischen Bereich ist eine Tätigkeit im Wissenschaftsmanagement im Vergleich zu einer akademischen Karriere im Vergleich zu Privatwirtschaft geringer. Im mittleren Management und in Start-up-Positionen ist das Einkommen geringer. Im Vergleich zu einer Tätigkeit in der Privatwirtschaft können nur geringere bzw. im mittleren Management sogar viel geringere Einkommen erzielt werden. Im administrativen Bereich sind die Einkommen im Vergleich zu einer akademischen Karriere durchgängig geringer, in Start-up-Positionen sogar viel geringer. Im Vergleich zu einer Karriere in der Privatwirtschaft kann nach Angaben des Experten in den Positionen nur ein viel geringeres Einkommen erzielt werden.
21. Länderübersicht Schweden

21.1. Größe und Struktur des Wissenschaftssystems


Universitäten und Hochschulen entscheiden im Rahmen des Hochschulgesetzes eigenständig über ihre internen Entscheidungs- und Governance-Strukturen; vorgeschrieben ist allerdings neben dem Hochschul- bzw. Universitätsrat, der beaufsichtigende Aufgaben gegenüber den Einrichtungen wahrnimmt, auch die Funktion der Kanzlerin bzw. des Kanzlers, die/der mit allen Managementaufgaben betraut ist.216 Da Hochschulen und Universitäten als Teil der öffentlichen Verwaltung betrachtet werden, bestimmen die Regierung bzw. der Schwedische Reichstag über die Verleihung des Universitätsstatus' und das Recht, akademische Grade zu verleihen.217


Die privaten bzw. industriell getragenen Forschungseinrichtungen der Großunternehmen und Konzerne spielen hingegen nur eine untergeordnete Rolle. Für den Wissens- und Technologietransfer sind eher die insgesamt 30 Forschungs- und Technologieorganisationen von Bedeutung. Interessanterweise standen stets die Universitäten und Hochschulen als Hauptakteure in Grundlagen- und Anwendungsforschung im Vordergrund, die allerdings ihre Rolle im Wissens- und Technologietransfer unzureichend wahrnehmen. Die Forschungs- und Technologieorganisationen hingegen haben sich für die Bereiche Technologieentwicklung und Innovationen gerade für kleinere Firmen und Unternehmen als gewinnbringend erwiesen.218

21.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance


21.3. Auswertung des Expert(inn)en-Fragebogens

Befragter Länderexperte: John Fürstenbach, Director of Administration, Royal College of Music Stockholm

---

21.3.1. Rahmenbedingungen

21.3.1.1. Autonomie bei der Personalauswahl

In Schweden besteht nach Angabe des befragten Experten im akademischen und administrativen Bereich eine sehr hohe Autonomie bei der Einstellung von Personal.

Abbildung 160: Autonomie bei der Personalauswahl (Schweden)

21.3.1.2. Förderung von Faktoren der Karriere- und Entwicklungsperspektiven von Wissenschaftsmanager(inne)n

Als in hohem Ausmaß förderlich für die Karriere- und Entwicklungsperspektiven von Wissenschaftsmanager(inne)n wird von dem befragten Experten der Faktor „Stärkung der Führungspositionen“ eingeschätzt. Der Faktoren „Verfügbarkeit finanzieller Förderungen für Fortbildungen“ hingegen wird mit „0“ bewertet und somit als Faktor, der die Karriere- und Entwicklungsperspektiven in keiner Weise fördert.

Im akademischen Bereich kann ein Wachstum in drei Bereichen festgestellt werden:

- europäische Forschungsförderung,
- Qualitätssicherung
- nationale Forschungsförderung.

Abbildung 161: Faktoren zur Förderung der Karriere- und Entwicklungsperspektiven (Schweden)
Im administrativen Bereich werden vom Länderexperten angegeben:

- Gesamtkostenübersicht (Full cost recovery),
- Reorganisation,
- Forschungsstrategieentwicklung.

**21.3.1.3. Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement**

![Abbildung 162: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Schweden)](image)


**21.3.2. Rekrutierung**

Nach Aussage des Experten werden in Schweden Rektor(inn)en, Präsident(inn)en und Vizekanzler(innen) ernannt, Dekaninnen und Dekane gewählt und Kanzler(innen) wieder ernannt.
21.3.2.1. Erfolgreiche Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n

Abbildung 163: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Schweden)

Der befragte Experte gab an, dass in Schweden für den akademischen Bereich „attraktive Einkommensperspektiven“ erheblich zur erfolgreichen Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n beitragen. Im administrativen Bereich beurteilt er „unbefristete Arbeitsverträge“ als Faktor, der in sehr hohem Ausmaß zur erfolgreichen Rekrutierung beiträgt.

21.3.2.2. Verfügbarkeit von Positionen

Um Managementkarrieren auf verschiedenen Hierarchiestufen zu ermöglichen, ist es notwendig, dass Wissenschaftsmanagementpositionen auch auf allen Karrierestufen zur Verfügung stehen.

Der Experte gab an, dass dies in Schweden zutreffend ist.

21.3.2.3. Eintrittsmöglichkeiten in Wissenschaftsmanagement

Mehrlentlich wird eine Durchlässigkeit zwischen einer Tätigkeit in der Wissenschaft auf der einen Seite und Managementfunktionen auf der anderen Seite bevorzugt. In Schweden wird nach Angabe des Experten ebenfalls eine Durchlässigkeit bevorzugen.

21.3.2.4. Besetzung der Top-Managementpositionen

Im internationalen Durchschnitt stehen die Hochschulen einer Besetzung von Top-Managementpositionen durch Personen aus der Privatwirtschaft zögerlich gegenüber (3). In Schweden ist die Zurückhaltung nach Angabe des Experten ebenfalls von hohem Ausmaß (3).

21.3.2.5. Rekrutierungsinstrumente
Abbildung 164a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Schweden)

In Schweden werden vom befragten Experten im akademischen und administrativen Bereich „Stellenausschreibungen in Zeitungen/Fachblättern“ und „Stellenausschreibungen im Internet“ als sehr oft genutzte Rekrutierungsinstrumente angegeben. Im akademischen Bereich wird auch „Headhunting“ als häufig genutzt eingeschätzt. Im administrativen Bereich wird der Faktor „Person ist dem Rektor, Dekan, Professor, Kanzler bekannt“ zudem als oft genutztes Rekrutierungsinstrument aufgeführt.

21.3.3. Personalentwicklung

21.3.3.1. Faktoren der Personalentwicklung von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement

Abbildung 165: Faktoren der Personalentwicklung (Schweden)

21.3.3.2. Teilnahme an Fortbildungen

Der europäische Vergleich zeigt, dass es im akademischen Bereich den Wissenschaftsmanager(inne)n selbst überlassen bleibt sich fortzubilden. Auch Wissenschaftsmanager(innen) im administrativen Bereich können mehrheitlich selbst entscheiden, ob sie an Angeboten teilnehmen oder nicht.

Der befragte Experte gab an, dass es den Wissenschaftsmanager(inne)n in Schweden im akademischen Bereich in mittlerem Ausmaß selbst überlassen bleibt an Fortbildungen teilzunehmen und im administrativen Bereich nur in niedrigem Ausmaß.

21.3.4. Karrieremöglichkeiten/Dynamik

21.3.4.1. Karrierepfade


21.3.4.2. Quereinsteiger(innen)


21.3.4.3. Akzeptanz von Quereinsteiger(inne)n

Quereinsteiger(innen), die vor dem Wechsel in Managementpositionen in Forschung und Lehre tätig waren, haben den Vorteil, dass sie von den Wissenschaftler(inne)n stärker akzeptiert werden. Sie können den schwierigen Balanceakt zwischen Forschung/Lehre und Verwaltung besser meistern als Personen ohne diese Erfahrungen. Der befragte Experte bestätigte diese Annahme ebenfalls.

21.3.4.4. Zeitliche Begrenzung der Anstellungen

Die Expert(inn)en von 19 Ländern geben an, dass Dekaninnen und Dekane, Rektor(inn)en etc. auf Zeit gewählt werden und viele Managementstellen in der Verwaltung ebenfalls zeitlich begrenzt sind. Der befragte Experte verneinte diese Annahme ebenfalls.

21.3.4.5. Anreize zur Übernahme von Managementpositionen

Um Wissenschaftler(innen) in Managementpositionen rekrutieren zu können, ist es notwendig, attraktive Entlohnungsperspektiven und Anreize durch eine besondere Ausgestaltung der Konditionen des Arbeitsverhältnisses zu schaffen. In Schweden bestehen laut des befragten Experten keine Anreize zur Übernahme von Managementaufgaben.
21.3.4.6. Faktoren der Karriereförderung

Abbildung 166: Faktoren der Karriereförderung (Schweden)

In Schweden tragen nach Angabe des Experten die „Existenz von Netzwerken für Wissenschaftsmanager(innen)” und die „Verfügbarkeit von Top-Positionen für professionelle Wissenschaftsmanager(innen)” in sehr hohem Ausmaß und die „Verfügbarkeit von sonstigen unbefristeten Vollzeitpositionen im Wissenschaftsmanagement” in hohem Ausmaß zur Karriereförderung bei.

21.3.4.7. Einkommensperspektiven

Abbildung 167: Einkommensperspektiven (Schweden)

22. Länderübersicht Schweiz

22.1. Größe und Struktur des Wissenschaftssystems


22.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance

Das schweizerische Wissenschaftssystem zeichnet sich insgesamt durch äußerst dynamische, auf Synergien angelegte Strukturen aus. In den letzten 15 bis 20 Jahren kam es zu einer Reihe von rechtlichen und strategischen Veränderungen, die maßgeblich zum heutigen Stand der schweizerischen Wissenschafts- und Forschungsstrukturen beigetragen haben.


224 Dazu zählen das Swiss Centre for Electronics and Microtechnology (CSEM), das Centre Suisse de Recherche et d'Information sur le Vitrail (CSRIV), das Institut Dalle Molle d'Intelligence Artificielle Perceptive (IDIAP) sowie das Swiss Institute of Bioinformatics (SIB), das Institute for Research in Biomedicine (IRB), das Cantonal Observatory of Neuchâtel (ON), das Swiss Institute for Applied Cancer Research (SIAK) und schließlich das Swiss Tropical Institute (STI); Vgl. Darstellung öffentlicher Forschungseinrichtungen in der Schweiz auf den Seiten des CORDIS Research Inventory Index unter: http://cordis.europa.eu/erawatch/index.cfm?fuseaction=ri_content&topicID=67&countryCode=CH&parentID=65, 01.04.2009.


Bereits im Jahr 1983 wurde mit ‘dem Forschungsgesetz\textsuperscript{227} eine wichtige Grundlage geschaffen. Zwei Fördereinrichtungen obliegt in diesem Zusammenhang wichtige Verantwortung.\textsuperscript{228} Der Schweizerische Nationalfonds zur Förderung wissenschaftlicher Forschung (SNF)\textsuperscript{229} trägt Verantwortung für die Entwicklung und Weiterqualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses durch Finanzierung von Einzelprojekten, Austauschprogrammen und Stipendienvergabe. Die Förderagentur KTI\textsuperscript{230} hingegen ist in der Technologieentwicklung aktiv. Ihre Dienstleistungen als Bundeseinrichtung umfassen vor allen Dingen die Unterstützung bei der Gründung von Start-up Unternehmen im Bereich der Hochtechnologie sowie die Förderung des Technologietransfers durch Aktionsprogramme für kleine und mittelständische Unternehmen.

Im Jahr 1991 wurde das Hochschulförderungsgesetz, das als rechtliche Grundlage für Subventionierungen galt, überarbeitet und schließlich 1999 als Universitätsförderungsgesetz\textsuperscript{231} verabschiedet. In diesen Zusammenhang fällt auch die Einführung neuer Finanzierungsschwerpunkte im universitären Sektor. Formen der leistungsbezogenen sowie der projektgebundenen Förderung aber auch verschiedene Regelungen, die weitreichende Kooperationen im schweizerischen Hochschulwesen ermöglichen, stellen die wesentlichen Neuerungen dar.

Der Einführung der Berufsmaturität\textsuperscript{232} 1993 folgte 1995 das Fachhochschulgesetz\textsuperscript{233}, das die bis dahin höheren Technischen Lehranstalten in akademische Einrichtungen überführte, zu deren Aufgaben neben der Aus- und Weiterbildung das Betreiben von praxisorientierter Forschung und das Erbringen von Transfer- sowie weiteren Dienstleistungen für Dritte gehören. Schließlich runden die im Jahr 2001 eingeführten Pädagogischen Hochschulen diese institutionelle Expansionsphase im Hochschulwesen ab. Zu diesem Zeitpunkt übernahm die Schweizerische Universitätskonferenz\textsuperscript{234} als gemeinsames Organ von Bund und Kantonen Aufgaben der Akkreditierung und Qualitätssicherung, die durch die koordinierenden Aufgaben der Universitätsrektorenkonferenz in der Umsetzung der Bologna-Reform ergänzt wurden. Die Universitätsrektorenkonferenz wird zudem bis 2011 die weitere Umsetzung begleiten und abschließend auf Wirksamkeit und inhaltliche Stimmigkeit überprüfen.\textsuperscript{235}

Im Jahr 2006 wurden letztlich die Verantwortungsbereiche für Bund und Kantone im Wissenschaftssystem sowie auch die Hochschullandschaft neu strukturiert. Im Ergebnis wurde das Bundesgesetz über die Förderung der Hochschulen und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich\textsuperscript{236} erarbeitet. Die Verabschiedung des Gesetzes ist für

\begin{footnotesize}
\begin{enumerate}
\item \textsuperscript{227} Vgl. Forschungsgesetz vom 07.10.1983 unter: \url{http://www.admin.ch/ch/d/sr/c420_1.html}, 01.04.2009.
\item \textsuperscript{228} Vgl. Angaben des Staatssekretariats für Bildung und Forschung unter: \url{http://www.sbf.admin.ch/htm/themen/forschung_de.html}, 01.04.2009.
\item \textsuperscript{229} Vgl. Darstellung des Schweizerischen Nationalfonds unter: \url{http://www.snf.ch/}, 01.04.2009.
\item \textsuperscript{231} Vgl. Bundesgesetz über die Förderung der Universitäten und über die Zusammenarbeit im Hochschulbereich vom 08.10.1999 unter: \url{http://www.admin.ch/ch/d/sr/c414_20.html}, 01.04.2009.
\item \textsuperscript{233} Vgl. Fachhochschulgesetz vom 06.10.1995 unter: \url{http://www.admin.ch/ch/d/sr/c414_71.html}, 01.04.2009.
\item \textsuperscript{234} Vgl. Darstellung der Schweizerischen Universitätskonferenz unter: \url{http://www.cus.ch/wDeutsch/index.php}, 01.04.2009.
\item \textsuperscript{236} Vgl. Angaben des Staatssekretariats für Bildung und Forschung unter: \url{http://www.sbf.admin.ch/htm/themen/uni/hls_de.html}, 01.04.2009.
\end{enumerate}
\end{footnotesize}
Sommer 2009 geplant. Es enthält Neurungen bzgl. der Hochschulautonomie, der besonderen Stellung der Eidgenössischen Technischen Hochschulen, der Profilschärfung der Fachhochschulausbildung in Abstimmung mit der höheren Berufsbildung sowie bzgl. der strategischen Planung und Aufgabenteilung in kostenintensiven Bereichen.\textsuperscript{237}


22.3. Auswertung des Expert(inn)en-Fragebogens

Befragte Länderexperten: Urs Hugentobler, Abteilung Controlling, ETH Zürich; Leitung Institutional Research; Bereitstellung von akademischen Führungsinformationen zu Reporting- und Evaluationszwecken

Benedetto Lepori, Institutional Research, Università della Svizzera Italiana

22.3.1. Rahmenbedingungen

22.3.1.1. Autonomie bei der Personalauswahl

In der Schweiz besteht nach Angabe der befragten Experten im akademischen und administrativen Bereich eine hohe Autonomie bei der Einstellung von Personal.

Abbildung 168: Autonomie bei der Personalauswahl (Schweiz)


22.3.1.2. Förderung von Faktoren der Karriere- und Entwicklungsperspektiven von Wissenschaftsmanager(inne)n

<table>
<thead>
<tr>
<th>Faktor</th>
<th>Schweiz</th>
<th>Europäischer Durchschnitt</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Reformen der staatlichen Steuerung innerhalb der zurückliegenden 10 Jahre</td>
<td>Gar nicht</td>
<td>Mittel</td>
</tr>
<tr>
<td>Stärkung der Führungskonzeption</td>
<td>Gar nicht</td>
<td>Mittel</td>
</tr>
<tr>
<td>Zunahme von Stellenausschreibungen im Wissenschaftsmanagement</td>
<td>Mittel</td>
<td>Mietel</td>
</tr>
<tr>
<td>Wissenschaftsmanagement wird als unerlässlich für den speziellen beruflichen Qualifikationen nötig</td>
<td>Mittel</td>
<td>Mietel</td>
</tr>
<tr>
<td>Verfügbarkeit finanzieller Förderungen für Fortbildungen</td>
<td>Mittel</td>
<td>Mietel</td>
</tr>
<tr>
<td>Politische Vorgaben (z.B. Landeshochschulgesetze) die von Leitungspersonal oder besondere Qualifikationen verlangen</td>
<td>Mittel</td>
<td>Mietel</td>
</tr>
<tr>
<td>Eine etablierte Managementkultur an den Hochschulen</td>
<td>Sehr hoch</td>
<td>Sehr hoch</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Abbildung 169: Faktoren zur Förderung der Karriere- und Entwicklungsperspektiven (Schweiz)

Als in hohem Ausmaß förderlich für die Karriere- und Entwicklungsperspektiven von Wissenschaftsmanager(inne)n wird von den befragten Experten nur der Faktor „Stärkung der Führungspositionen“ eingeschätzt.

Im akademischen Bereich kann ein Wachstum in zwei Bereichen festgestellt werden:

- Management von Forschungsprojekten und
- Qualitätssicherung.

Im administrativen Bereich werden von den Länderexperten angegeben:

- financial governance,
- Controlling,
- IT-Services.
22.3.1.3. Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement

Abbildung 170: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Schweiz)

In der Schweiz stellen nach Angabe der Experten im akademischen Bereich „Wissen über die organisatorischen Besonderheiten und speziellen Arbeitsmethoden wissenschaftlicher Einrichtungen“ und „Erfahrung in der Forschung“ Kenntnisse dar, die in hohem Ausmaß erforderlich sind. Im administrativen Bereich wird der Faktor „Wissen über die organisatorischen Besonderheiten und speziellen Arbeitsmethoden wissenschaftlicher Einrichtungen“ ebenfalls als in hohem Ausmaß erforderliche Kenntnis von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement bewertet.

22.3.2. Rekrutierung

Nach Aussage der Experten werden in der Schweiz Rektor(inn)en, Präsident(inn)en und Vizekanzler(innen) sowohl gewählt als auch ernannt. Dekaninnen und Dekane werden auch sowohl gewählt wie auch ernannt. Kanzler(innen) werden ernannt.

22.3.2.1. Erfolgreiche Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n

Abbildung 171: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Schweiz)

Die befragten Experten gaben an, dass in der Schweiz keiner der genannten Faktoren in hohem oder sehr hohem Ausmaß zur erfolgreichen Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n beiträgt.
22.3.2.2. Verfügbarkeit von Positionen

Um Managementkarrieren auf verschiedenen Hierarchiestufen zu ermöglichen, ist es notwendig, dass Wissenschaftsmanagementpositionen auch auf allen Karrierestufen zur Verfügung stehen.

Die Experten geben an, dass in der Schweiz im akademischen Bereich jedoch mehr Positionen im mittleren und Top-Management vorhanden sind, als in Start-up-Positionen.

22.3.2.3. Eintrittsmöglichkeiten in Wissenschaftsmanagement

Mehrheitlich wird eine Durchlässigkeit zwischen einer Tätigkeit in der Wissenschaft auf der einen Seite und Managementfunktionen auf der anderen Seite bevorzugt. In der Schweiz wird nach Angabe der Experten ebenfalls eine Durchlässigkeit bevorzugt.

22.3.2.4. Besetzung der Top-Managementpositionen

Im internationalen Durchschnitt stehen die Hochschulen einer Besetzung von Top-Managementpositionen durch Personen aus der Privatwirtschaft zögerlich gegenüber (3). In der Schweiz ist die Zurückhaltung nach Angabe des Experten ebenfalls von hohem Ausmaß (3).

22.3.2.5. Rekrutierungsinstrumente

![Diagramm der Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Schweiz)](Diagramm172a/b)

Abbildung 172a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Schweiz)

In der Schweiz werden von den befragten Experten im akademischen und administrativen Bereich „Stellenausschreibungen in Zeitungen/Fachblättern“ als oft genutztes Rekrutierungsinstrument angegeben. Im akademischen Bereich wird der Faktor „Person ist in der Hochschule bekannt“ als sehr häufig genutztes Rekrutierungsinstrument eingeschätzt.

Im administrativen Bereich wird dieser Faktor als häufig genutztes Rekrutierungsinstrument angegeben. Der Faktor „Person ist dem Rektor/Dekan/Professor/Kanzler bekannt“ wird
ebenfalls im akademischen Bereich als oft genutztes Instrument beurteilt. Im administrativen Bereich wird der Faktor „Stellenausschreibungen im Internet“ zudem als oft genutzt aufgeführt.

22.3.3. Personalentwicklung

22.3.3.1. Faktoren der Personalentwicklung von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement

Abbildung 173: Faktoren der Personalentwicklung (Schweiz)

Die Angaben der Experten zeigen, dass keiner der aufgeführten Faktoren der Personalentwicklung in hohem oder sehr hohem Ausmaß zur Entwicklung von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement beiträgt.

22.3.3.2. Teilnahme an Fortbildungen

Der europäische Vergleich zeigt, dass es im akademischen Bereich den Wissenschaftsmanager(inne)n selbst überlassen bleibt, sich fortzubilden. Auch Wissenschaftsmanager(innen) im administrativen Bereich können mehrheitlich selbst entscheiden, ob sie an Angeboten teilnehmen oder nicht.

Die befragten Experten gaben an, dass es den Wissenschaftsmanager(inne)n in der Schweiz im akademischen Bereich in sehr hohem Ausmaß selbst überlassen bleibt an Fortbildungen teilzunehmen und im administrativen Bereich in hohem Ausmaß.

22.3.4. Karrieremöglichkeiten/Dynamik

22.3.4.1. Karrierefäde

Mehrheitlich gelangen Personen nur zufällig auf ihre Managementposition im akademischen Bereich. Klar vorgezeichnete Karrierefäde sind eher selten. Die Länderexperten gaben an, dass dies nicht auf die Schweiz zutreffe.
22.3.4.2. Quereinsteiger(innen)

22.3.4.3. Akzeptanz von Quereinsteiger(inne)n
Quereinsteiger(innen), die vor dem Wechsel in Managementpositionen in Forschung und Lehre tätig waren, haben den Vorteil, dass sie von den Wissenschaftler(inne)n stärker akzeptiert werden. Sie können den schwierigen Balanceakt zwischen Forschung/Lehre und Verwaltung besser meistern als Personen ohne diese Erfahrungen. Die befragten Experten bestätigten diese Annahme ebenfalls.

22.3.4.4. Zeittliche Begrenzung der Anstellungen
Die Expert(inn)en von 19 Ländern geben an, dass Dekaninnen und Dekane, Rektor(inn)en etc. auf Zeit gewählt werden und viele Managementstellen in der Verwaltung ebenfalls zeitlich begrenzt sind. Die befragten Experten verneinten diese Annahme.

22.3.4.5. Anreize zur Übernahme von Managementpositionen
Um Wissenschaftler(innen) in Managementpositionen rekrutieren zu können, ist es notwendig, attraktive Entlohnungsperspektiven und Anreize durch eine besondere Ausgestaltung der Konditionen des Arbeitsverhältnisses zu schaffen. In der Schweiz bestehen laut der befragten Experten keine Anreize zur Übernahme von Managementaufgaben.

22.3.4.6. Faktoren der Karriereförderung

Abbildung 174: Faktoren der Karriereförderung (Schweiz)

22.3.4.7. Einkommensperspektiven

Im akademischen Bereich ist eine Tätigkeit im Wissenschaftsmanagement im Vergleich zu einer akademischen Karriere in Top-Managementpositionen und im mittleren Management mit einem gleich hohen, in Start-up-Positionen mit einem geringeren Einkommen verbunden. Im Vergleich zu einer Tätigkeit in der Privatwirtschaft können nur geringere Einkommen erzielt werden.

23. Länderübersicht Slowakei

23.1. Größe und Struktur des Wissenschaftssystems

Die Struktur des slowakischen Wissenschaftssystems zeichnet sich durch ein stark dezentralisiertes Hochschulwesen sowie durch ein zunehmend verzweigtes Netz von öffentlichen, industriellen und anderen privaten Forschungseinrichtungen aus.


Die größte öffentliche Forschungseinrichtung ist nach wie vor die Akademie der Wissenschaften, der insgesamt 74 Organisationseinheiten angehören. Neben ca. 40 industriellen Forschungsinstituten, die zumeist größeren Unternehmen zugehörig sind, bestehen weitere Technologiezentren unterschiedlicher Größe.

23.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance


240 Ibid.
245 Vgl. Darstellung privater Forschungseinrichtungen auf den Seiten des CORDIS Research Inventory Index unter:

Seit dem EU-Beitritt im Jahr 2003 hat die Slowakei ihre Integrationsbemühungen erheblich intensiviert. Die verstärkte Teilnahme an Programmen und Maßnahmen, die auf einen harmonisierten europäischen Hochschul- und Forschungsraum abzielen, sowie eine entsprechende Ausrichtung der Wissenschafts- und Forschungspolitik des Landes machen dies deutlich. Bereits im Jahr 2000 wurden die Erhöhung der wissenschaftlichen Standards, die verstärkte staatliche Koordination von Forschung und Entwicklung, Effizienzsteigerung und Internationalisierung als mittelfristige Ziele festgesetzt.\textsuperscript{250} Komplementär dazu liegen die Bestrebungen, die sich aus den National Reform Programmen 2006-2010\textsuperscript{251} ergeben: so sollen der Wissenstransfer zwischen Wissenschafts- und Forschungseinrichtungen sowie der Industrie intensiviert und erhöht, staatliche Förderung in der Technologieentwicklung besser organisiert und soziale Mobilität und Flexibilität erreicht werden, die ein schnelleres und langfristiges Wachstum ermöglichen. Schließlich wird die Umsetzung der Lissabon-Vereinbarung durch die Etablierung von regionalen Exzellenz- und Forschungszentren weiter vorangetrieben, die in Zukunft für die Durchführung von Gemeinschafts- und internationalen Forschungsprojekten zuständig sein sollen.\textsuperscript{252}


\textsuperscript{247} Vgl. File, Jon; Affeld, Christoph; Nickel, Sigrun; Stensaker, Bjern; Ziegele, Frank: Summaries of the Quick Scan Surveys on governance reform in 32 European countries, Part Two of The extent and impact of higher education governance reform across Europe, in: CHEPS (Hrsg.): Final report to the Directorate-General for Education and Culture of the European Commission, Enschede 2006, S. 189.


\textsuperscript{252} Vgl. Innovation Policy 2008.
23.3. Auswertung des Expert(inn)en-Fragebogens

Befragter Länderexperte: Prof. Ferdinand Devínsky, MP, Faculty of Pharmacy, Comenius University, Head of department

23.3.1. Rahmenbedingungen

23.3.1.1. Autonomie bei der Personalauswahl

In der Slowakei besteht nach Angabe des befragten Experten im akademischen und administrativen Bereich eine sehr hohe Autonomie bei der Einstellung von Personal.

Abbildung 176: Autonomie bei der Personalauswahl (Slowakei)

23.3.1.2. Förderung von Faktoren der Karriere- und Entwicklungsperspektiven von Wissenschaftsmanager(inne)n

Als besonders förderlich für die Karriere- und Entwicklungsperspektiven von Wissenschaftsmanager(inne)n werden von dem befragten Experten nur die Faktoren „Reformen der staatlichen Steuerung innerhalb der zurückliegenden 10 Jahre“ und „Stärkung der Führungspositionen“ eingeschätzt.

Im akademischen Bereich kann ein Wachstum in vier Bereichen festgestellt werden:
• Management von Instituten,
• Management von Forschungsprojekten, insb. aus EU-Fonds,
• Qualitätsaspekte,
• Endphase Bologna-Prozess.

Im administrativen Bereich werden vom Länderexperten genannt:
• Management von Projekten, insb. aus EU-Fonds,
• Umrechnung in Euro,
• IT-Services.

23.3.1.3. Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement

Abbildung 178: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Slowakei)

In der Slowakei stellt nach Angabe des Experten im akademischen Bereich nur die „Erfahrung in der Forschung“ eine in hohem Ausmaß wichtige Kenntnis dar. Im administrativen Bereich wird kein Faktor als wichtige oder sehr wichtige Kenntnis beurteilt.

23.3.2. Rekrutierung

23.3.2.1. Erfolgreiche Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n

Abbildung 179: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Slowakei)

Der befragte Experte gab an, dass in der Slowakei im akademischen Bereich die „Möglichkeit einer späteren Rückkehr aus der Managementposition in die Wissenschaft“ und „attraktive Einkommensperspektiven“ in sehr hohem Ausmaß zu einer Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n beitragen. Für den administrativen Bereich wurden „unbefristete Arbeitsverträge“ als in hohem Ausmaß dazu beitragend genannt.

23.3.2.2. Verfügbarkeit von Positionen

Um Managementkarrieren auf verschiedenen Hierarchiestufen zu ermöglichen, ist es notwendig, dass Wissenschaftsmanagementpositionen auch auf allen Karrierestufen zur Verfügung stehen.

Der befragte Experte gab an, dass neben Positionen im mittleren Management und Top-Management auch Start-up-Positionen zur Verfügung stehen.

23.3.2.3. Eintrittsmöglichkeiten in Wissenschaftsmanagement

Mehrerheitlich wird eine Durchlässigkeit zwischen einer Tätigkeit in der Wissenschaft auf der einen Seite und Managementfunktionen auf der anderen Seite bevorzugt. In der Slowakei wird nach Angabe des Experten ebenfalls eine Durchlässigkeit bevorzugt.

23.3.2.4. Besetzung der Top-Managementpositionen

23.3.2.5. Rekrutierungsinstrumente

Abbildung 180a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Slowakei)

In der Slowakei werden von dem befragten Experten im akademischen und administrativen Bereich die Faktoren „Person ist dem Rektor/ Dekan/Professor/Kanzler bekannt“ und „Stellenausschreibungen in Zeitungen/Fachblättern“ als sehr häufig genutzte Rekrutierungsinstrumente angegeben. Im akademischen Bereich wird auch der Faktor „Person ist in der Hochschule bekannt“ als sehr oft genutztes Rekrutierungsinstrument eingeschätzt.

23.3.3. Personalentwicklung

23.3.3.1. Faktoren der Personalentwicklung von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement

Abbildung 181: Faktoren der Personalentwicklung (Slowakei)
Die Angaben des Experten zeigen, dass als Faktoren der Personalentwicklung die aufgeführten Faktoren nur in niedrigem oder gar keinem Ausmaß zur Entwicklung von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement beitragen.

23.3.3.2. Teilnahme an Fortbildungen
Der europäische Vergleich zeigt, dass es im akademischen Bereich den Wissenschaftsmanager(inne)n selbst überlassen bleibt sich fortzubilden. Auch Wissenschaftsmanager(innen) im administrativen Bereich können mehrheitlich selbst entscheiden, ob sie an Angeboten teilnehmen oder nicht.

Der befragte Experte gab an, dass es den Wissenschaftsmanager(inne)n in der Slowakei im akademischen und administrativen Bereich in sehr hohem Ausmaß selbst überlassen bleibt an Fortbildungen teilzunehmen.

23.3.4. Karrieremöglichkeiten/Dynamik

23.3.4.1. Karrierepfade
Mehrheitlich gelangen Personen nur zufällig auf ihre Managementposition im akademischen Bereich. Klar vorgezeichnete Karrierepfade sind eher selten. Der Länderexperte gab an, dass dies auch auf die Slowakei zutreffe.

23.3.4.2. Quereinsteiger(inne)n

23.3.4.3. Akzeptanz von Quereinsteiger(inne)n
Quereinsteiger(innen), die vor dem Wechsel in Managementpositionen in Forschung und Lehre tätig waren, haben den Vorteil, dass sie von den Wissenschaftler(inne)n stärker akzeptiert werden. Sie können den schwierigen Balanceakt zwischen Forschung/Lehre und Verwaltung besser meistern als Personen ohne diese Erfahrungen. Der befragte Experte bestätigte diese Annahme ebenfalls.

23.3.4.4. Zeitliche Begrenzung der Anstellungen
Die Expert(inn)en von 19 Ländern geben an, dass Dekaninnen und Dekane, Rektor(inn)en etc. auf Zeit gewählt werden und viele Managementstellen in der Verwaltung ebenfalls zeitlich begrenzt sind. Der Experte bestätigte diese Annahme.

23.3.4.5. Anreize zur Übernahme von Managementpositionen
Um Wissenschaftler(innen) in Managementpositionen rekrutieren zu können, ist es notwendig, attraktive Entlohnungsperspektiven und Anreize durch eine besondere Ausge-
staltung der Konditionen des Arbeitsverhältnisses zu schaffen. In der Slowakei bestehen laut des befragten Experten keine Anreize zur Übernahme von Managementaufgaben.

23.3.4.6. Faktoren der Karriereförderung

Abbildung 182: Faktoren der Karriereförderung (Slowakei)

In der Slowakei trägt nach Angabe des Experten keiner der aufgeführten Faktoren zur Karriereförderung bei.

23.3.4.7. Einkommensperspektiven

Abbildung 183: Einkommensperspektiven (Slowakei)

Im akademischen Bereich ist eine Tätigkeit im Wissenschaftsmanagement im Vergleich zu einer akademischen Karriere in Start-up-Positionen mit einem geringeren Einkommen, im mittleren Management jedoch mit einem höheren und in Top-Managementpositionen sogar viel höheren Einkommen verbunden. Im Vergleich zu einer Tätigkeit in der Privatwirtschaft

<table>
<thead>
<tr>
<th>Einkommen im Wissenschaftsmanagement im...</th>
<th>akademischen Bereich</th>
<th>administrativen Bereich</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>im Vergleich zu akademischer Karriere</td>
<td>im Vergleich zu Privatwirtschaft</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Start-Up Position</td>
<td>Start-Up Position</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Mittleres Management</td>
<td>Mittleres Management</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Topmanagement</td>
<td>Topmanagement</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Viel höher</td>
<td>Viel höher</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Höher</td>
<td>Höher</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Gleich</td>
<td>Gleich</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Gering</td>
<td>Gering</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Viel geringer</td>
<td>Viel geringer</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Keine Angabe</td>
<td>Keine Angabe</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Europäischer Durchschnitt</th>
<th>Slowakei</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Start-Up Position</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
können in Start-up-Positionen und im mittleren Management nur viel geringere und im Top-Management nur geringere Einkommen erzielt werden.

24. Länderübersicht Slowenien

24.1. Größe und Struktur des Wissenschaftssystems


<table>
<thead>
<tr>
<th>Anzahl Akademien</th>
<th>Anzahl Fakultäten/Schools</th>
<th>Anzahl Colleges</th>
<th>Anzahl anderer Einrichtungen</th>
<th>Summe</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Universität Ljubljana</td>
<td>3</td>
<td>22</td>
<td>1</td>
<td>/</td>
</tr>
<tr>
<td>Universität Maribor</td>
<td>/</td>
<td>16</td>
<td>/</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>Universität Primorska</td>
<td>/</td>
<td>5</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Universität Nova Gorica (nichtstaatlich)</td>
<td>/</td>
<td>5</td>
<td>1</td>
<td>/</td>
</tr>
<tr>
<td>Andere Hochschuleinrichtungen (nichtstaatlich)</td>
<td>/</td>
<td>11</td>
<td>14</td>
<td>/</td>
</tr>
<tr>
<td>Summe</td>
<td>3</td>
<td>59</td>
<td>17</td>
<td>5</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabelle 1: Akkreditierte Einrichtungen des Hochschulwesens (Stand Juli 2008)\(^{255}\) (Slowenien)

---

\(^{253}\) Vor dem Hintergrund des slowenischen Hochschulgesetzes bezieht sich die hier verwendete Bezeichnung „Fakultät“ auf größtenteils eigenständige Hochschuleinrichtungen, die nach deutschem Verständnis mit privaten fachspezifischen Hochschuleinrichtungen, z. B. der SRH Fachhochschule für Gesundheit Gera vergleichbar sind.


24.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance


Insgesamt sind die Hochschulseinrichtungen autonom in Belangen ihrer internen Organisationsstrukturen und Operationen, in der Selektion und Wahl ihrer Gremien und Organe. Sie besitzen und verwalten ihre Vermögensbestände, obwohl sie staatlich finanziert bzw. subventioniert werden. Über die Verteilung und Verwendung dieser Mittel entscheidet der Verwaltungsrat/Hochschulrat, der aus Vertreter(innen) der Hochschulgründerin bzw. des Hochschulgründers, akademischen und technischen Mitarbeiter(innen) sowie Professor(innen) und Studierenden zusammen gesetzt ist. Im Bereich der wissenschaftlichen Forschung nimmt der Wissenschaftsrat der Republik Slowenien eine zentrale Rolle ein. In seiner beratender Funktion gegenüber der Regierung unterbreitet er Pläne und Vorschläge für die Entwicklung von Forschung (inkl. an Hochschulen) und die Umsetzung der Forschungspolitik über verschiedene Instrumente und Methoden, zur Finanzierung und Priorisierung von Forschungsvorhaben.256

Gegenwärtige Reformen257 im slowenischen Hochschul- und Wissenschaftssystem beziehen sich, neben der Umstellung der Studienprogramme auf das gestufte Studiensystem und seine Akkreditierung, zudem auf eine stärkere Verknüpfung von Hochschulen und Forschung, die Förderung des Wissenstransfers, den Ausbau des Hochschulwesens insgesamt (Erhöhung der Anzahl staatlicher Universitäten von drei auf zehn), die weitere Trennung administrativer von lehr- und forschungsbezogenen Aufgaben und die Entwicklung eines Wissensmanagements (Schwerpunkt: geistiges Eigentum) sowie die Einrichtung von Promotionsschulen.


24.3. Auswertung des Expert(inn)en-Fragebogens

Befragter Länderexperte: Kamil Jagodzinski, International Relations Office, University Maribor

24.3.1. Rahmenbedingungen

24.3.1.1. Autonomie bei der Personalauswahl


Abbildung 184: Autonomie bei der Personalauswahl (Slowenien)

24.3.1.2. Förderung von Faktoren der Karriere- und Entwicklungsperspektiven von Wissenschaftsmanager(inne)n


Abbildung 185: Faktoren zur Förderung der Karriere- und Entwicklungsperspektiven (Slowenien)
Außerdem existieren politische Direktiven, die besondere Qualifikationen von Leitungspersonal abverlangen. Dadurch wird die Zugangsmöglichkeit begrenzt, was den tatsächlich qualifizierten Wissenschaftsmanager(innen) Karriereperspektiven eröffnet. Allerdings wird Wissenschaftsmanagement dennoch nicht als eigener Karrierepfad angesehen.

In Slowenien kann momentan ein Wachstum in drei Bereichen des Wissenschaftsmanagements festgestellt werden.

Im akademischen Bereich sind dies:
- Management von Forschungsprojekten,
- IT-Service,
- Qualitätssicherung.

Im Verwaltungsbereich sind dies vor allem:
- IT-Service,
- Gebäudemanagement,
- Führungspositionen im mittleren Management.

### 24.3.1.3. Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement

Abbildung 186: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Slowenien)

Der Experte gibt an, dass in Slowenien mit Ausnahme von „Erfahrungen in Forschung“ und „Erfahrung in der Lehre“ im akademischen Bereich die aufgeführten Kenntnisse nur von mittlerem bis gar keinem Ausmaß für die Nachwuchskräfte im Wissenschaftsmanagement relevant sind. Für den administrativen Bereich wird das „Wissen über organisatorische Besonderheiten und speziellen Arbeitsmethoden wissenschaftlicher Einrichtungen“ als mittelmäßig relevant angegeben.

24.3.2. **Rekrutierung**

In Slowenien werden die Rektor(inn)en und Präsident(inn)en sowie Dekaninnen und Dekane der Hochschulen gewählt. Kanzler(inn)en werden ernannt.

**24.3.2.1. Erfolgreiche Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n**

Abbildung 187: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Slowenien)

In Slowenien werden vom Experten nur die zur Verfügung stehenden „unbefristeten Arbeitsverträge“ als von mittlerem Ausmaß zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n beitragend bewertet. Es wird darauf hingewiesen, dass keine Anreize bestehen, eine Tätigkeit im Management aufzunehmen.

**24.3.2.2. Verfügbarkeit von Positionen**

Um Managementkarrieren auf verschiedenen Hierarchiestufen zu ermöglichen, ist es notwendig, dass Wissenschaftsmanagementpositionen auch auf allen Karrierestufen zur Verfügung stehen.

Auf Slowenien trifft dies nach Angabe des Experten zu.

**24.3.2.3. Eintrittsmöglichkeiten in Wissenschaftsmanagement**

Mehrheitlich wird eine Durchlässigkeit zwischen einer Tätigkeit in der Wissenschaft auf der einen Seite und Managementfunktionen auf der anderen Seite bevorzugt. In Slowenien wird jedoch eine Trennung dieser beiden Karrierefäden von Anfang an bevorzugt.

**24.3.2.4. Besetzung der Top-Managementpositionen**

Im europäischen Durchschnitt stehen die Hochschulen einer Besetzung von Top-Managementpositionen durch Personen aus der Privatwirtschaft zögerlich gegenüber. Der Länderexperte gibt jedoch an, Slowenien sei dieser Idee gegenüber sehr aufgeschlossen.
24.3.2.5. Rekrutierungsinstrumente

Die Tendenz, dass insbesondere Stellenausschreibungen und persönliche Bekanntheit der Person Rekrutierungsinstrumente darstellen, setzt sich auch in Slowenien fort. Stellenausschreibungen, sowohl im Internet wie auch in Zeitungen, stellen das Hauptrekrutierungsinstrument dar. „Headhunting“ und „Assessment-Center“ werden weder im akademischen noch im administrativen Bereich genutzt.

24.3.3. Personalentwicklung

24.3.3.1. Faktoren der Personalentwicklung von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement

Die Tendenz, dass insbesondere Stellenausschreibungen und persönliche Bekanntheit der Person Rekrutierungsinstrumente darstellen, setzt sich auch in Slowenien fort. Stellenausschreibungen, sowohl im Internet wie auch in Zeitungen, stellen das Hauptrekrutierungsinstrument dar. „Headhunting“ und „Assessment-Center“ werden weder im akademischen noch im administrativen Bereich genutzt.
In Slowenien ist die Anzahl der Faktoren, die einen Beitrag zur Personalentwicklung von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement leisten, stark eingeschränkt. Überdurchschnittlich hoch werden „Studiengänge im Wissenschaftsmanagement“ bewertet, die nach Angaben des Experten in hohem Ausmaß zur Personalentwicklung beitragen.

24.3.3.2. Teilnahme an Fortbildungen
Zusätzlich zu der Existenz von Fortbildungsmöglichkeiten im Wissenschaftsmanagement ist es kulturell unterschiedlich, ob es für Wissenschaftsmanager(innen) eine Verpflichtung zur Teilnahme an Fortbildungen gibt oder ob es ihnen selbst überlassen bleibt, an solchen Angeboten zu partizipieren.

Der internationale Vergleich zeigt, dass es im akademischen Bereich den Wissenschaftsmanager(innen) selbst überlassen bleibt sich fortzubilden. Auch Wissenschaftsmanager(innen) im Verwaltungsbereich können mehrheitlich selbst entscheiden, ob sie an Angeboten teilnehmen oder nicht.

Der slowenische Experte kann keine klare Aussage treffen. Sowohl im akademischen Bereich wie auch im administrativen Bereich ist es nur von mittlerem Ausmaß die Entscheidung der Wissenschaftsmanager(innen) selber, an Angeboten teilzunehmen.

24.3.4. Karrieremöglichkeiten/Dynamik

24.3.4.1. Karrierepfade

24.3.4.2. Quereinsteiger(innen)

24.3.4.3. Akzeptanz von Quereinsteiger(innen)
Quereinsteiger(innen), die vor dem Wechsel in Managementpositionen in Forschung und Lehre tätig waren, haben den Vorteil, dass sie von den Wissenschaftler(innen) stärker akzeptiert werden. Sie können den schwierigen Balanceakt zwischen Forschung/Lehre und Verwaltung besser meistern als Personen ohne diese Erfahrungen. Im internationalen Vergleich und in Slowenien trifft dies zu.

24.3.4.4. Zeitliche Begrenzung der Anstellungen
Die Expert(inn)en von 19 Ländern geben an, dass Dekaninnen und Dekane, Rektor(inn)en etc. auf Zeit gewählt werden und viele Managementstellen in der Verwaltung ebenfalls
zeitig begrenzt sind. Auch die in Slowenien zur Verfügung stehenden Positionen sind zeitlich begrenzt.

24.3.4.5. **Anreize zur Übernahme von Managementpositionen**

Um Wissenschaftler(innen) in Managementpositionen rekrutieren zu können, ist es notwendig, attraktive Entlohnungsperspektiven und Anreize durch eine besondere Ausgestaltung der Konditionen des Arbeitsverhältnisses zu schaffen. In Slowenien bestehen nach Angabe des Experten allerdings keine Faktoren, die zur Übernahme einer Managementposition animieren.

24.3.4.6. **Faktoren der Karriereförderung**

![Abbildung 190: Faktoren der Karriereförderung (Slowenien)](image)

24.3.4.7. Einkommensperspektiven

Die Beurteilung der Einkommensperspektiven im Wissenschaftsmanagement in Slowenien stellen sich sogar noch schlechter dar als im internationalen Durchschnitt. Die Einkommensmöglichkeiten sind sowohl in Managementpositionen im akademischen Bereich wie auch im Verwaltungsbereich geringer als die, die in der Privatwirtschaft oder in einer traditionellen akademischen Karriere erzielt werden könnten.

Dies deckt sich mit der Aussage, dass keine Anreize bestehen, eine Tätigkeit im Wissenschaftsmanagement aufzunehmen.

Abbildung 191: Einkommensperspektiven (Slowenien)
25. Länderübersicht Spanien

25.1. Größe und Struktur des Wissenschaftssystems


Seit 2001 sind die wesentlichen Leitungs- und Entscheidungsgänge staatlicher Universitäten das Rektorat, i. d. R. bestehend aus Rektor(in) und Verwaltungsleiter(in) sowie Generalsekretär(in), die bzw. der über strategische Angelegenheiten befindende Senat sowie ein für das Finanzmanagement verantwortlicher Aufsichtsrat.\footnote{Vgl. File, John et al, S. 201f.}

Die Organisationsstrukturen privater Universitäten können hiervon abweichen. Staatliche Universitäten sind im Rahmen der geltenden hochschulrechtlichen Vorschriften autonom, sie entscheiden über die Anzahl der zu besetzenden Stellen, gestalten eigenverantwortlich Studienablauf und Studienkonzeption sowie ihre internen Entscheidungsstrukturen im zulässigen Rahmen.\footnote{Vgl. File, John et al, S. 206.}

25.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance


Das Universitätsreformgesetz 1983 baute darauf auf, regelte aber zugleich die normierenden Kompetenzen des Staates für die Entwicklung des Hochschulwesens insgesamt, während den Regionen Verantwortung für Hochschulen übertragen wurden. Gleichermaßen wurde die nationale Agentur für Qualitätssicherung und Evaluation (ANECA) eingerichtet, die sowohl Studienprogramme akkreditiert als auch Lehre und Lehrpersonal, Management und Serviceleistungen an den Universitäten und Hochschulen begutachtet.263

In den Jahren 1990 und 2006 wurden weitere hochschulrechtliche Vorschriften verabschiedet, welche die Formen der höheren postsekundären beruflichen Bildung in den Bereichen Kunst, Musik und Sport als nicht-universitäre Hochschulbildung festgeschrieben.264


In den letzten drei Jahren kam es zu einer Reihe weiterer hochschulrechtlicher Veränderungen, die insbesondere die flächendeckende Implementierung der Bachelor- und Masterstudiengänge betreffen. Damit zusammenhängend wurden sowohl durch das Universitätsänderungsgesetz 2007 sowie durch königlichen Erlass alle bisherigen Regelungen zusammengefasst und in einem Verfahren rechtlich verankert. Ergänzend zu den Qualitätssicherungsverfahren, der Umstellung auf das konsekutive Studiensystem sowie der strukturierten Organisation von Postgraduiertenstudiengängen wurden Mechanismen verankert, die es den Universitäten unter anderem erlauben, akkreditiertes Lehrpersonal eigenständig auszuwählen oder in Kooperation mit anderen Universitäten und öffentlichen Forschungseinrichtungen gemeinsam Forschungsinstitute zu bilden.266


Allerdings, und dieses Phänomen ist in Spanien besonders ausgeprägt, leidet die Forschungslandschaft unter einem Mangel an Koordination, Transparenz sowie interdependenten Kompetenzen zwischen den Regionen und der nationalen Ebene. Die Auswirkungen dessen äußern sich zuweilen in einer starken Zweiseitigkeit des Forschungsbereiches insgesamt. Öffentliche und private Forschungseinrichtungen sind

265 Am ehesten vergleichbar mit einem Konzil an einer deutschen Universität.
bislang kaum an gemeinsamen Projekten beteiligt, wenig miteinander vernetzt und nur mangelhaft über die Formen des Wissens- und Technologietransfers verbunden. Für die Förderung von Nachwuchswissenschaftler(inne)n besteht die Gefahr einer unzureichenden Qualität in Promotionsprogrammen, die sich wenig am Gesamtspektrum orientieren.267


25.3. Auswertung des Expert(inn)en-Fragebogens

Befragter Länderexperte: Jose-Gines Mora, Director, Centre for the Study of Higher Education Management (CEGES), Valencia University of Technology

25.3.1. Rahmenbedingungen

25.3.1.1. Autonomie bei der Personalauswahl

In Spanien besteht nach Angabe des befragten Experten im akademischen Bereich eine sehr hohe und im administrativen Bereich eine mittelmäßige Autonomie bei der Einstellung von Personal.

Abbildung 192: Autonomie bei der Personalauswahl (Spanien)

25.3.1.2. Förderung von Faktoren der Karriere- und Entwicklungsperspektiven von Wissenschaftsmanager(inne)n


Im akademischen Bereich kann ein Wachstum in zwei Bereichen festgestellt werden:

- Management von Forschungsprojekten und
- Qualitätssicherung.

Im administrativen Bereich werden vom Länderexperten genannt:

- IT-Services.
25.3.1.3. Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement

Abbildung 194: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Spanien)

In Spanien stellt nach Angabe des Experten im akademischen Bereich nur der Faktor „Erfahrung in der Lehre“ eine sehr wichtige Kenntnis von Nachwuchskräften dar. Im administrativen Bereich wird die „Sicherheit bei der Handhabung von Managementtechniken“ als in sehr wichtige und das „Wissen über die organisatorischen Besonderheiten und speziellen Arbeitsmethoden wissenschaftlicher Einrichtungen“ als wichtige Kenntnis beurteilt.

25.3.2. Rekrutierung


25.3.2.1. Erfolgreiche Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n

Abbildung 195: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Spanien)

Der befragte Experte gab an, dass in Spanien im akademischen Bereich die „Möglichkeit einer späteren Rückkehr aus der Managementposition in die Wissenschaft“ in sehr hohem Ausmaß zu einer Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n beiträge. Im administrati-
25.3.2.2. Verfügbarkeit von Positionen
Um Managementkarrieren auf verschiedenen Hierarchiestufen zu ermöglichen, ist es notwendig, dass Wissenschaftsmanagementpositionen auch auf allen Karrierestufen zur Verfügung stehen.

Der befragte Experte gab an, dass in Spanien jedoch mehr Positionen im mittleren und Top-Management zur Verfügung stehen, als Start-up-Positionen.

25.3.2.3. Eintrittsmöglichkeiten in Wissenschaftsmanagement

Mehrheitlich wird eine Durchlässigkeit zwischen einer Tätigkeit in der Wissenschaft auf der einen Seite und Managementfunktionen auf der anderen Seite bevorzugt. In Spanien wird nach Angabe des Experten jedoch eine klare Trennung beider Karrierewege von Anfang an bevorzugt.

25.3.2.4. Besetzung der Top-Managementpositionen

Im europäischen Durchschnitt stehen die Hochschulen einer Besetzung von Top-Managementpositionen durch Personen aus der Privatwirtschaft zögerlich gegenüber (3). In Spanien ist die Zurückhaltung nach Angabe des Experten von sehr hohem Ausmaß (4).

25.3.2.5. Rekrutierungsinstrumente

Abbildung 196a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Spanien)

In Spanien wird von dem befragten Experten im akademischen und administrativen Bereich der Faktor „Person ist dem Rektor/Dekan/Professor/Kanzler bekannt“ als sehr häufig genutztes Rekrutierungsinstrument angegeben. Im administrativen Bereich wird auch der

25.3.3. Personalentwicklung

25.3.3.1. Faktoren der Personalentwicklung von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement

Abbildung 197: Faktoren der Personalentwicklung (Spanien)

Die Angaben des Experten zeigen, dass, mit Ausnahme des Faktors „Managementkurse für Verwaltungsmitarbeiter(innen)“, die aufgeführten Faktoren der Personalentwicklung nur in niedrigem oder gar keinem Ausmaß zur Entwicklung von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement beitragen.

25.3.3.2. Teilnahme an Fortbildungen

Der europäische Vergleich zeigt, dass es im akademischen Bereich den Wissenschaftsmanager(inne)n selbst überlassen bleibt sich fortzubilden. Auch Wissenschaftsmanager(innen) im administrativen Bereich können mehrheitlich selbst entscheiden, ob sie an Angeboten teilnehmen oder nicht.

Der befragte Experte gab an, dass es den Wissenschaftsmanager(inne)n in Spanien im akademischen Bereich in sehr hohem Ausmaß und im administrativen Bereich in mittlerem Ausmaß selbst überlassen bleibt an Fortbildungen teilzunehmen.

25.3.4. Karrieremöglichkeiten/Dynamik

25.3.4.1. Karrierepfade

Mehrheitlich gelangen Personen nur zufällig auf ihre Managementposition im akademischen Bereich. Klar vorgezeichnete Karrierepfade sind eher selten. Der Länderexperte gab an, dass dies auch auf Spanien zutreffe.
25.3.4.2. Quereinsteiger(innen)

25.3.4.3. Akzeptanz von Quereinsteiger(inne)n
Quereinsteiger(innen), die vor dem Wechsel in Managementpositionen in Forschung und Lehre tätig waren, haben den Vorteil, dass sie von den Wissenschaftler(inne)n stärker akzeptiert werden. Sie können den schwierigen Balanceakt zwischen Forschung/Lehre und Verwaltung besser meistern als Personen ohne diese Erfahrungen. Der befragte Experte bestätigte diese Annahme ebenfalls.

25.3.4.4. Zeitliche Begrenzung der Anstellungen
Die Expert(inn)en von 19 Ländern geben an, dass Dekaninnen und Dekane, Rektor(inn)en etc. auf Zeit gewählt werden und viele Managementstellen in der Verwaltung ebenfalls zeitlich begrenzt sind. Der Experte bestätigte diese Annahme.

25.3.4.5. Anreize zur Übernahme von Managementpositionen
Um Wissenschaftler(innen) in Managementpositionen rekrutieren zu können, ist es notwendig, attraktive Entlohnungsperspektiven und Anreize durch eine besondere Ausgestaltung der Konditionen des Arbeitsverhältnisses zu schaffen. In Spanien bestehen laut des befragten Experten Anreize zur Übernahme von Manaementaufgaben in Form von Prestige, welches Rektor(inn)en auch nutzen können, um in die Politik zu wechseln.

25.3.4.6. Faktoren der Karriereförderung

Abbildung 198: Faktoren der Karriereförderung (Spanien)

In Spanien trägt nach Angabe des Experten keiner der aufgeführten Faktoren in hohem oder sehr hohem Ausmaß zur Karriereförderung bei.
25.3.4.7. Einkommensperspektiven

Abbildung 199: Einkommensperspektiven (Spanien)

Im akademischen Bereich ist eine Tätigkeit im Wissenschaftsmanagement sowohl im Vergleich zu einer akademischen Karriere als auch zu einer Tätigkeit in der Privatwirtschaft mit geringerem Einkommen verbunden.

26. Länderübersicht Tschechische Republik

26.1. Größe und Struktur des Wissenschaftssystems


Wesentliche Entscheidungsträger(innen) an öffentlichen Hochschulen sind der Senat, der Rektor(in) und der Akademische Rat. Ein Großteil der Managementaufgaben wird vom Verwaltungsrat und dem Bursar(in) wahrgenommen.


Zudem sind gegenwärtig etwa 60 private Technologie- und Innovationsorganisationen in der Tschechischen Assoziation der Forschungseinrichtungen vernetzt, deren Arbeitsschwerpunkte in der angewandten und Auftragsforschung liegen. Hinzu kommen noch all diejenigen Firmen und Unternehmen, die eigenständig forschen. Im Jahr 2006 waren dies 1.734.

---

269 Vgl. File, Jon; Affeld, Christoph; Nickel, Sigrun; Stensaker, Bjørn; Ziegele, Frank: Summaries of the Quick Scan Surveys on governance reform in 32 European countries, Part Two of The extent and impact of higher education governance reform across Europe, in: CHEPS (Hrsg.): Final report to the Directorate-General for Education and Culture of the European Commission, Enschede 2006, S. 60f.
26.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance


26.3. Auswertung des Expert(inn)en-Fragebogens

Befragte Länderexpertin: Prof. Helena Sebkova, Director, Centre for Higher Education Studies, Prague

---

26.3.1. Rahmenbedingungen

26.3.1.1. Autonomie bei der Personalauswahl

In der Tschechischen Republik besteht nach Angabe der befragten Expertin im akademischen und administrativen Bereich eine sehr hohe Autonomie bei der Einstellung von Personal.

Abbildung 200: Autonomie bei der Personalauswahl (Tschechische Republik)

26.3.1.2. Förderung von Faktoren der Karriere- und Entwicklungsperspektiven von Wissenschaftsmanager(inne)n

Als in hohem Ausmaß förderlich für die Karriere- und Entwicklungsperspektiven von Wissenschaftsmanager(inne)n werden von der befragten Expertin die Faktoren „Reformen der staatlichen Steuerung innerhalb der zurückliegenden 10 Jahre“ und „Stärkung der Führungspositionen“ beurteilt.

Im akademischen Bereich kann ein Wachstum in drei Bereichen festgestellt werden:

- Management von Forschungsprojekten,
- Führungspositionen im mittleren Management,
- IT-Service.

Im administrativen Bereich werden von der Länderexpertin genannt:

Abbildung 201: Faktoren zur Förderung der Karriere- und Entwicklungsperspektiven (Tschechische Republik)
• IT-Services,
• Führungspositionen im mittleren und Top-Management.

Die Positionen im administrativen Bereich bieten mehr Stabilität als im privaten Sektor.

### 26.3.1.3. Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement

![Abbildung 202: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Tschechische Republik)](image)


### 26.3.2. Rekrutierung


Dekaninnen und Dekane werden von Rektor(in) der Hochschule auf Empfehlung des Akademischen Senates der Fakultät ernannt und entlassen. Die Fakultätsmanagementstruktur und die Benennung von Fakultätsleiter(inne)n in privaten Institutionen sind ebenfalls nicht im Gesetz geregelt und obliegen der Gründerin oder dem Gründer der Institution.

Kanzler(innen) werden grundsätzlich ernannt.
26.3.2.1. Erfolgreiche Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n

Abbildung 203: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Tschechische Republik)

Die befragte Expertin gab an, dass in der Tschechischen Republik im akademischen und administrativen Bereich „attraktive Einkommensperspektiven“ in besonderem Ausmaß zu einer Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n beitragen. Im administrativen Bereich beurteilt sie zudem „unbefristete Arbeitsverträge“ als in hohem Ausmaß dazu beitragend.

26.3.2.2. Verfügbarkeit von Positionen

Um Managementkarrieren auf verschiedenen Hierarchiestufen zu ermöglichen, ist es notwendig, dass Wissenschaftsmanagementpositionen auch auf allen Karrierestufen zur Verfügung stehen.

Die befragte Expertin gab an, dass in der Tschechischen Republik Positionen auch auf allen Stufen zur Verfügung stehen.

26.3.2.3. Eintrittsmöglichkeiten in Wissenschaftsmanagement

Mehrheitlich wird eine Durchlässigkeit zwischen einer Tätigkeit in der Wissenschaft auf der einen Seite und Managementfunktionen auf der anderen Seite bevorzugt. In der Tschechischen Republik wird nach Angabe der Expertin diese Durchlässigkeit ebenfalls bevorzugt.

26.3.2.4. Besetzung der Top-Managementpositionen

Im europäischen Durchschnitt stehen die Hochschulen einer Besetzung von Top-Managementpositionen durch Personen aus der Privatwirtschaft zögerlich gegenüber (3). In der Tschechischen Republik ist die Zurückhaltung nach Angabe der Expertin ebenfalls von hohem Ausmaß (3).
26.3.2.5. Rekrutierungsinstrumente

Abbildung 204a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Tschechische Republik)

In der Tschechischen Republik werden von der befragten Expertin im akademischen und administrativen Bereich die Faktoren „Person ist dem Rektor/Dekan/Professor/Kanzler bekannt“ und „Stellenausschreibungen in Zeitungen/Fachblättern“ sowie „Stellenausschreibungen im Internet“ als oft genutzte Rekrutierungsinstrumente angegeben. Im akademischen Bereich werden die Faktoren „Person ist in der Hochschule bekannt“ und „Person ist aus Hochschulnetzwerken bekannt“ ebenfalls als häufig genutzte Rekrutierungsinstrumente eingeschätzt.

26.3.3. Personalentwicklung

26.3.3.1. Faktoren der Personalentwicklung von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement

Abbildung 205: Faktoren der Personalentwicklung (Tschechische Republik)
Die Angaben der Expertin zeigen, dass die aufgeführten Faktoren der Personalentwicklung nur in niedrigem oder mittlerem Ausmaß zur Entwicklung von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement beitragen.

26.3.3.2. Teilnahme an Fortbildungen

Der europäische Vergleich zeigt, dass es im akademischen Bereich den Wissenschaftsmanager(inne)n selbst überlassen bleibt sich fortzubilden. Auch Wissenschaftsmanager(innen) im administrativen Bereich können mehrheitlich selbst entscheiden, ob sie an Angeboten teilnehmen oder nicht.

Die befragte Expertin gab an, dass es den Wissenschaftsmanager(inne)n in der Tschechischen Republik im akademischen und administrativen Bereich in hohem Ausmaß selbst überlassen bleibt an Fortbildungen teilzunehmen.

26.3.4. Karrieremöglichkeiten/Dynamik

26.3.4.1. Karrierepfade


26.3.4.2. Quereinsteiger(innen)

Dass die meisten Positionen im Wissenschaftsmanagement von Quereinsteiger(inne)n besetzt werden, da es keine klar definierten und zuverlässigen Karriereaussichten gibt, wird im internationalen Vergleich mehrheitlich bestätigt. Von der Expertin aus der Tschechischen Republik wird diese Aussage nicht bestätigt.

26.3.4.3. Akzeptanz von Quereinsteiger(inne)n

Quereinsteiger(innen), die vor dem Wechsel in Managementpositionen in Forschung und Lehre tätig waren, haben den Vorteil, dass sie von den Wissenschaftler(innen) stärker akzeptiert werden. Sie können den schwierigen Balanceakt zwischen Forschung/Lehre und Verwaltung besser meistern als Personen ohne diese Erfahrungen. Die befragte Expertin bestätigte diese Annahme ebenfalls.

26.3.4.4. Zeitliche Begrenzung der Anstellungen

26.3.4.5. Anreize zur Übernahme von Managementpositionen

Um Wissenschaftler(innen) in Managementpositionen rekrutieren zu können, ist es notwendig, attraktive Entlohnungsperspektiven und Anreize durch eine besondere Ausgestaltung der Konditionen des Arbeitsverhältnisses zu schaffen. In der Tschechischen Republik bestehen laut der befragten Expertin Anreize zur Übernahme von Managementaufgaben in Form von Prestigegewinn und der Möglichkeit, die Entwicklung mit zu bestimmen oder zu beeinflussen sowie in Form finanzieller Entlohnung.

26.3.4.6. Faktoren der Karriereförderung

Abbildung 206: Faktoren der Karriereförderung (Tschechische Republik)

In der Tschechischen Republik tragen nach Angabe der Expertin die Faktoren „Existenz von Netzwerken für Wissenschaftsmanager(innen)“ und „Verfügbarkeit von Führungspositionen auf Vollzeitstellen und mit angemessenem Gehalt“ in hohem Ausmaß zur Karriereförderung bei.
26.3.4.7. Einkommensperspektiven

Abbildung 207: Einkommensperspektiven (Tschechische Republik)


27. Länderübersicht Ungarn

27.1. Größe und Struktur des Wissenschaftssystems

Zum Wissenschaftssystem Ungarns gehören insgesamt 72 Hochschuleinrichtungen. Diese werden entweder staatlich, konfessionell oder von privaten Dritten, z. B. Stiftungen, getragen. In diesem Zusammenhang weist die Hochschullandschaft Ungarns eine Besonderheit auf, denn der Anteil der konfessionellen bzw. privaten Hochschulen ist mit 41 Einrichtungen größer als die Anzahl der staatlichen, zu denen insgesamt 31 Institutionen zählen. Im Einzelnen ergibt sich die folgende Verteilung: In Ungarn bestehen 18 staatliche, fünf konfessionelle und zwei private Universitäten neben 13 staatlichen, 22 konfessionellen sowie 12 privaten nicht-universitären Hochschulen.\(^{279}\)

Unabhängig ihrer Trägerschaft oder ihres Status gelten für alle Hochschuleinrichtungen die gleichen gesetzlichen Bestimmungen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten, wenngleich sie sich bezüglich ihres Fächerangebotes unterscheiden.

Staatliche Hochschulen und Universitäten sind institutionell eigenständig und tragen Verantwortung für die Gestaltung ihrer internen Entscheidungsstrukturen. Dem Senat kommt dabei eine besondere Bedeutung zu, denn als zentrales Entscheidungsorgan übernimmt er wesentliche Steuerungsaufgaben und bestimmt über die Lehr- und Forschungsziele der Hochschule, über ihren Entwicklungsplan, ihre Strategie, das Profil und Leitbild und übt zudem die Richtlinienkompetenz in grundlegenden finanziellen Angelegenheiten aus. Der Senatsvorsitz wird vom Rektor bzw. von der Rektorin der Hochschule wahrgenommen.\(^{280}\)

Die Entscheidungsstrukturen der konfessionellen bzw. privaten Hochschulen und Universitäten können hiervon abweichen.


Der Sektor der öffentlichen Forschungseinrichtungen besteht einerseits aus 39 Forschungsinstituten der Akademie der Wissenschaften Ungarns, die wiederum mit hochschulischen Forschungseinheiten assoziiert sein können.


Andererseits unterhalten andere öffentliche Einrichtungen, wie z. B. Museen, Bibliotheken, medizinische Versorgungseinrichtungen und Ministerien, eigene Forschungsabteilungen.\(^{282}\)

Gemessen am Forschungspersonal stellt der Sektor der privaten und industriellen Forschungseinrichtungen den größten Anteil am Gesamtforschungsbereich. Im Jahr 2006 unterhielten 1.027 Firmen und Unternehmen eigene Abteilung, die in Forschung und Entwicklung aktiv waren. Die Schwerpunkte waren u. a. Pharmazie, Kommunikationstechnologien, Maschinenwesen, Material-, Lebensmittel und Agrarwissenschaften sowie die Entwicklung von medizinischen (Groß-)Geräten.\(^{283}\)


27.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance


Das neue Hochschulgesetz wurde 2005 verabschiedet und brachte die verpflichtende Einführung von ECTS-Punkten und gestuften Studiengängen, das Zusammenlegen von Hochschuleinrichtungen nach regionalen Gesichtspunkten, die Etablierung eines Beamt(en)- bzw. Angestelltenstatus durch Anpassung der Gehälter im Hochschulwesen sowie die Implementierung von Hochschulräten als Zeichen der Ausrichtung der Hoch-


schulen auf gesellschaftliche Entwicklungen und Erfordernisse des Arbeitsmarktes im Ergebnis mit sich.\textsuperscript{286}

Aktuell stehen die Verantwortlichen für Forschungs- und Wissenschaftspolitik vor der Herausforderung, nach zwei kurz aufeinander folgenden politischen Wechseln\textsuperscript{287} normierend auf den weiteren Entwicklungsverlauf einzuwirken.

Besonders entwicklungsbedürftig sind hierbei die Förderung von Kooperationen zwischen Hochschulen und Industrie, von Aktivitäten im Wissens- und Technologietransfer sowie die Vernetzung der Akteurinnen und Akteure im Forschungs- und Wissenschaftssystem untereinander. Denn außerhochschulische Forschungseinrichtungen verfügen weder über ausreichend finanzielle Mittel noch über Kenntnisse im Forschungsmanagement, um sich erfolgreich an Entwicklungs- oder Innovationsprojekten sowie internationalen Konsortien oder Forschungsnetzwerken zu beteiligen. Zudem weist Ungarn einen verhältnismäßig geringen Anteil von wissenschaftlich ausgebildeten erwerbstätigen Personen auf.\textsuperscript{288}


\subsection*{27.3. Auswertung des Expert(inn)en-Fragebogens}

Befragter Länderexperte: Liviu Matei, Academic Secretary, Central European University, Budapest

\textsuperscript{287} Vgl. ERAWATCH Country Report (2009), S. 6f.
\textsuperscript{288} Vgl. ERAWATCH Country Report (2009), S. 4.
\textsuperscript{289} Vgl. ERAWATCH Country Report (2009), S. 4f.
\textsuperscript{290} Vgl. ERAWATCH Country Report (2009), S. 7.
27.3.1. Rahmenbedingungen

27.3.1.1. Autonomie bei der Personalauswahl

In Ungarn besteht nach Angabe des befragten Experten im akademischen und administrativen Bereich nur in mittlerem Ausmaß Autonomie bei der Einstellung von Personal.

Abbildung 208: Autonomie bei der Personalauswahl (Ungarn)

27.3.1.2. Förderung von Faktoren der Karriere- und Entwicklungsperspektiven von Wissenschaftsmanager(inne)n

Der befragte Experte beurteilt keinen der aufgeführten Faktoren als in hohem oder sehr hohem Ausmaß der Förderung der Karriere- und Entwicklungsperspektiven beitragend.

Im akademischen Bereich kann ein Wachstum in drei Bereichen festgestellt werden:

- Management von Forschungsprojekten,
- Akkreditierung,
- Qualitätssicherung.

Im administrativen Bereich werden vom Länderexperten genannt:

- IT-Services,
• Management von Forschungsprojekten,
• Human Relation.

27.3.1.3. Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement

Abbildung 210: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Ungarn)


27.3.2. Rekrutierung


27.3.2.1. Erfolgreiche Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n
Der befragte Experte gab an, dass in Ungarn im akademischen und administrativen Bereich „attraktive Einkommensperspektiven“ in hohem Ausmaß zu einer Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n beitragen. Im administrativen Bereich beurteilt er zudem „unbefristete Arbeitsverträge“ als in hohem Ausmaß dazu beitragend.

27.3.2.2. Verfügbarkeit von Positionen
Um Managementkarrieren auf verschiedenen Hierarchiestufen zu ermöglichen, ist es notwendig, dass Wissenschaftsmanagementpositionen auch auf allen Karrierestufen zur Verfügung stehen.
Der befragte Experte gab an, dass in Ungarn Positionen auch auf allen Stufen zur Verfügung stehen.

27.3.2.3. Eintrittsmöglichkeiten in Wissenschaftsmanagement
Mehrfach wird eine Durchlässigkeit zwischen einer Tätigkeit in der Wissenschaft auf der einen Seite und Managementfunktionen auf der anderen Seite bevorzugt. In Ungarn wird nach Angabe des Experten diese Durchlässigkeit ebenfalls bevorzugt.

27.3.2.4. Besetzung der Top-Managementpositionen
Im europäischen Durchschnitt stehen die Hochschulen einer Besetzung von Top-Managementpositionen durch Personen aus der Privatwirtschaft zögerlich gegenüber (3). In Ungarn ist die Zurückhaltung nach Angabe des Experten von sehr hohem Ausmaß (4).

27.3.2.5. Rekrutierungsinstrumente
Abbildung 212a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Ungarn)

Abbildung 211: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Ungarn)
In Ungarn werden vom befragten Experten im akademischen und administrativen Bereich die Faktoren „Person ist dem Rektor/Dekan/Professor/Kanzler bekannt“ als sehr häufig und „Stellenausschreibungen in Zeitungen/Fachblättern“ als häufig genutzte Rekrutierungsinstrumente angegeben. Im akademischen Bereich werden zudem die Faktoren „Person ist in der Hochschule bekannt“, „Person ist aus Hochschulnetzwerken bekannt“ und Stellenausschreibungen im Internet als in hohem Ausmaß genutztes Rekrutierungsinstrument eingeschätzt.

27.3.3. Personalentwicklung

27.3.3.1. Faktoren der Personalentwicklung von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement

Die Angaben des Experten zeigen, dass alle aufgeführten Faktoren in hohem oder sehr hohem Ausmaß zu der Personalentwicklung von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement beitragen.

27.3.3.2. Teilnahme an Fortbildungen

Der europäische Vergleich zeigt, dass es im akademischen Bereich den Wissenschaftsmanager(inne)n selbst überlassen bleibt sich fortzubilden. Auch Wissenschaftsmanager(innen) im administrativen Bereich können mehrheitlich selbst entscheiden, ob sie an Angeboten teilnehmen oder nicht.

Der befragte Experte gab an, dass es den Wissenschaftsmanager(inne)n in Ungarn im akademischen Bereich in hohem Ausmaß und im administrativen Bereich in mittlerem Ausmaß selbst überlassen bleibt an Fortbildungen teilzunehmen.
27.3.4. Karrieremöglichkeiten/Dynamik

27.3.4.1. Karrierepfade

27.3.4.2. Quereinsteiger(innen)

27.3.4.3. Akzeptanz von Quereinsteiger(inne)n
Quereinsteiger(innen), die vor dem Wechsel in Managementpositionen in Forschung und Lehre tätig waren, haben den Vorteil, dass sie von den Wissenschaftler(inne)n stärker akzeptiert werden. Sie können den schwierigen Balanceakt zwischen Forschung/Lehre und Verwaltung besser meistern als Personen ohne diese Erfahrungen. Der befragte Experte bestätigte diese Annahme ebenfalls.

27.3.4.4. Zeitliche Begrenzung der Anstellungen
Die Expert(inn)en von 19 Ländern geben an, dass Dekaninnen und Dekane, Rektor(inn)en etc. auf Zeit gewählt werden und viele Managementstellen in der Verwaltung ebenfalls zeitlich begrenzt sind. Der Experte bestätigte diese Annahme.

27.3.4.5. Anreize zur Übernahme von Managementpositionen
Um Wissenschaftler(innen) in Managementpositionen rekrutieren zu können, ist es notwendig, attraktive Entlohnungsperspektiven und Anreize durch eine besondere Ausgestaltung der Konditionen des Arbeitsverhältnisses zu schaffen. In Ungarn bestehen laut des befragten Experten keine Anreize zur Übernahme von Managementaufgaben.
27.3.4.6. **Faktoren der Karriereförderung**

Abbildung 214: Faktoren der Karriereförderung (Ungarn)


27.3.4.7. **Einkommensperspektiven**

Abbildung 215: Einkommensperspektiven (Ungarn)

28. Länderübersicht Zypern

28.1. Größe und Struktur des Wissenschaftssystems


Tertiäre Bildung umfasst in Zypern höhere berufliche sowie akademische Bildung. Letztere wird in erster Linie an den staatlichen und privaten Universitäten angeboten.

Außeruniversitäre, private Forschungseinrichtungen sind in Zypern eher die Ausnahme. Alle Universitäten sind in Form von eigenen Instituten oder Zentren forschungsaaktiv. Besondere Erwähnung verdienen in diesem Zusammenhang die privaten Universitäten: die interuniversitären Forschungszentren der Universität Nicosia sowie der Europäischen Universität Zypern, das angewandte Forschung betreibt, und das Forschungszentrum der Frederick Universität, das auf Technologie und nachhaltige Entwicklung spezialisiert ist.

Öffentliche, unter der Aufsicht der für sie zuständigen Ministerien stehende Forschungsinstitute sind das Institut für Agriruktorforshung und das Institut für Neurologie und Genetik.

Private und industrielle Forschungseinrichtungen stellen in Zypern bisher Ausnahmen dar. Allerdings besteht eine kleine Anzahl von Gründerzentren, die sich auf dem Gebiet der

---

294 Vgl. File, Jon; Affeld, Christoph; Nickel, Sigrun; Stensaker, Bjern; Ziegele, Frank: Summaries of the Quick Scan Surveys on governance reform in 32 European countries, Part Two of The extent and impact of higher education governance reform across Europe, in: CHEPS (Hrsg.): Final report to the Directorate-General for Education and Culture of the European Commission, Enschede 2006, S. 49.
Technologieforschung und ihren Transfermöglichkeiten sowie der Förderung von Spin-offs engagieren.\textsuperscript{298}

\subsection*{28.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance}


Die Gesetzgebung für zypriotische nicht-universitäre Hochschuleinrichtungen unterscheidet sich zwar von den Bestimmungen, welche die staatlichen Universitäten betreffen insofern, als dass letztere Errichtungsgesetze darstellen, die sich auf den Betrieb der jeweiligen Institution beziehen. Allerdings gelten für alle Hochschulen des Landes, gleich ob staatlich oder privat, ob universitär oder nicht, dieselben Minimalanforderungen bezüglich ihrer Governance-Strukturen.


Für die Entwicklung von Forschung und Forschungsförderung sind vor allen Dingen zwei Punkte markant. Erstens soll die stringente Umsetzung der Bologna-Erklärung zur Modernisierung und Optimierung der Forschungsinfrastrukturen beitragen. Finanzielle Konsolidierung sowie eine auf Gleichstellung ziellende Beschäftigungs politik sind dabei wesentliche Zwischensziele, die im Zuge der EU-Integration Zypers erreicht werden sollen.\textsuperscript{301} Zweitens hält das National Strategic Development Programme 2007-2013 weitere Instrumente zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit Zypers bereit. Dazu zählen die Intensivierung der Investitionen in forschungsfördernde Maßnahmen sowie finanzielle und

andere Anreize, die die Förderung und Rekrutierung des wissenschaftlichen Nachwuchses und internationaler Forscher(innen) erleichtern. Zudem ist geplant, zwei weitere Organisationen mit dem Ziel einzurichten, die Implementierung und Umsetzung der nationalen Forschungspolitik und -programme zu verstärken. Andererseits werden EU-Programme bereits durch das European Institute Cyprus aktiv in der wissenschaftlichen Gemeinschaft und in der Öffentlichkeit beworben.

28.3. Auswertung des Expert(inn)en-Fragebogens

Befragter Länderexperte: Andreas Christofides, Director of Administration and Finance, University of Cyprus

28.3.1. Rahmenbedingungen

28.3.1.1. Autonomie bei der Personalauswahl

Auf Zypern besteht nach Angabe des befragten Experten im akademischen Bereich eine sehr hohe Autonomie bei der Einstellung von Personal und im administrativen Bereich eine hohe.

Abbildung 216: Autonomie bei der Personalauswahl (Zypern)

---

28.3.1.2. Förderung von Faktoren der Karriere- und Entwicklungsperspektiven von Wissenschaftsmanager(inne)n

Abbildung 217: Faktoren zur Förderung der Karriere- und Entwicklungsperspektiven (Zypern)


Der Länderexperte weist darauf hin, dass im akademischen Bereich kein Markt für Managementtätigkeiten bestünde, da alle Positionen (Institutsleitung, Dekaninnen und Dekane und Rektor(innen)) gewählt würden. Allerdings besteht insgesamt eine sehr hohe Nachfrage nach Akademikern in jeder Position, da in den vergangenen 5-10 Jahren fünf neue Universitäten gegründet wurden.

Im administrativen Bereich werden allerdings als Wachstumsbereiche genannt:

- IT-Services und
- Management von Forschungsprojekten.
28.3.1.3. Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement


28.3.2. Rekrutierung

28.3.2.1. Erfolgreiche Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n

Abbildung 219: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Zypern)

Der befragte Experte gab an, dass auf Zypern im administrativen Bereich „unbefristete Arbeitsverträge“ in sehr hohem Ausmaß zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n beitragen. „Attraktive Einkommensperspektiven“ wären seiner Meinung nach in sehr hohem bzw. in hohem Ausmaß dazu geeignet, Managementpositionen zu übernehmen, da es bislang keine finanziellen Anreize für Institutsleiter(innen) und Rektor(inn)en gibt.

28.3.2.2. Verfügbarkeit von Positionen

Um Managementkarrieren auf verschiedenen Hierarchiestufen zu ermöglichen, ist es notwendig, dass Wissenschaftsmanagementpositionen auch auf allen Karrierestufen zur Verfügung stehen.

Der befragte Experte konnte hierzu leider keine Einschätzung abgeben.

28.3.2.3. Eintrittsmöglichkeiten in Wissenschaftsmanagement

Mehrheitlich wird eine Durchlässigkeit zwischen einer Tätigkeit in der Wissenschaft auf der einen Seite und Managementfunktionen auf der anderen Seite bevorzugt. Der Länderexperte gab an, dass jedoch eine klare Trennung beider Karrierefäde bevorzugt würde.

28.3.2.4. Besetzung der Top-Managementpositionen

Im europäischen Durchschnitt stehen die Hochschulen einer Besetzung von Top-Managementpositionen durch Personen aus der Privatwirtschaft zögerlich gegenüber (3). Auf Zypern ist die Zurückhaltung nach Angabe des Experten ebenfalls von hohem Ausmaß (3).

28.3.2.5. Rekrutierungsinstrumente
Auf Zypern werden vom befragten Experten im akademischen und administrativen Bereich „Stellenausschreibungen in Zeitungen/Fachblättern“ und „Stellenausschreibungen im Internet“ als sehr häufig genutzte Rekrutierungsinstrumente angegeben. Im akademischen Bereich wird zudem der Faktor „Person ist aus Hochschulnetzwerken bekannt“ als oft genutztes Rekrutierungsinstrument eingeschätzt.

28.3.3. Personalentwicklung

28.3.3.1. Faktoren der Personalentwicklung von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement

Die Angaben des Experten zeigen, dass alle aufgeführten Faktoren in hohem oder sehr hohem Ausmaß zu der Personalentwicklung von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement beitragen.

28.3.3.2. Teilnahme an Fortbildungen

Der europäische Vergleich zeigt, dass es im akademischen Bereich den Wissenschaftsmanager(inne)n selbst überlassen bleibt, sich fortzubilden. Auch Wissenschaftsmanager(innen) im administrativen Bereich können mehrheitlich selbst entscheiden, ob sie an Angeboten teilnehmen oder nicht.
Der befragte Experte gab an, dass es den Wissenschaftsmanager(inne)n auf Zyperrn im akademischen und administrativen Bereich in sehr hohem Ausmaß selbst überlassen bleibt an Fortbildungen teilzunehmen.

28.3.4. Karrieremöglichkeiten/Dynamik

28.3.4.1. Karrierepfade

Mehreheitlich gelangen Personen nur zufällig auf ihre Managementposition im akademischen Bereich. Klar vorgezeichnete Karrierepfade sind eher selten. Der Länderexperte gab an, dass dies auf Zyperrn jedoch nicht zutreffe.

28.3.4.2. Quereinsteiger(innen)


28.3.4.3. Akzeptanz von Quereinsteiger(inne)n

Quereinsteiger(innen), die vor dem Wechsel in Managementpositionen in Forschung und Lehre tätig waren, haben den Vorteil, dass sie von den Wissenschaftler(inne)n stärker akzeptiert werden. Sie können den schwierigen Balanceakt zwischen Forschung/Lehre und Verwaltung besser meistern als Personen ohne diese Erfahrungen. Der befragte Experte verneinte diese Annahme.

28.3.4.4. Zeitliche Begrenzung der Anstellungen

Die Experte(n) von 19 Ländern geben an, dass Dekaninnen und Dekane, Rektor(inn)en etc. auf Zeit gewählt werden und viele Managementstellen in der Verwaltung ebenfalls zeitlich begrenzt sind. Der Experte verneinte diese Annahme.

28.3.4.5. Anreize zur Übernahme von Managementpositionen

Um Wissenschaftler(inne)n in Managementpositionen rekrutieren zu können, ist es notwendig, attraktive Entlohnungsperspektiven und Anreize durch eine besondere Ausgestaltung der Konditionen des Arbeitsverhältnisses zu schaffen. Auf Zyperrn bestehen laut des befragten Experten Anreize zur Übernahme von Managementaufgaben, jedoch nicht bei Dekaninnen und Dekanen und Institutsleiter(inne)n.
28.3.4.6. Faktoren der Karriereförderung

Abbildung 222: Faktoren der Karriereförderung (Zypern)


28.3.4.7. Einkommensperspektiven

Abbildung 223: Einkommensperspektiven (Zypern)

Im administrativen Bereich sind die Einkommen im Vergleich zu einer akademischen Karriere in allen Positionen geringer. Im Vergleich zu einer Karriere in der Privatwirtschaft kann nach Angaben des Experten in Start-up-Positionen und im mittleren Management ein höheres Einkommen, in Top-Managementpositionen ein gleich hohes Einkommen erzielt werden.
### Liste der befragten europäischen Expert(inn)en

<table>
<thead>
<tr>
<th>Land</th>
<th>Name</th>
<th>Institutionelle Zugehörigkeit und Funktionen</th>
<th>Gruppe</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Belgien-Flandern</td>
<td>Dirk Van Damme</td>
<td>OECD: Head of CERI (Centre for Education Research and Innovation), Director of the cabinet of Mr. Frank Vandenbroucke, Flemish minister of education (2004-2008)</td>
<td>Hochschulforscher</td>
</tr>
<tr>
<td>Belgien-Wallonie</td>
<td>Anne-Marie Kumps</td>
<td>Université Catholique de Louvain, Head of Administration, Member of HUMANE</td>
<td>Professorin/Managerin</td>
</tr>
<tr>
<td>Bulgarien</td>
<td>Patricia Georgieva</td>
<td>National Institute of Education, Head of Centre for Higher Education Research</td>
<td>Hochschulforscherin</td>
</tr>
<tr>
<td>Dänemark</td>
<td>Flemming G. Andersen</td>
<td>University of Southern Denmark, Dean, Member of ESMU General Assembly, Chair of the DEAN Network</td>
<td>Professor/Manager</td>
</tr>
<tr>
<td>Estland</td>
<td>Aune Valk</td>
<td>University of Tartu, Director of the Open University Centre, Director of the Department of Academic Affairs, University of Tartu; Researcher in Estonian Higher Education, Leader of several HE projects</td>
<td>Manager/Hochschulforscher</td>
</tr>
<tr>
<td>Finnland</td>
<td>Esa Ahonen</td>
<td>Helsinki School of Economics (Director), Director of Administration</td>
<td>Manager</td>
</tr>
<tr>
<td>Frankreich</td>
<td>Christine Musselin</td>
<td>SciencesPo., CNRS Senior Research, Director of the CSO; Field of Research: Higher Education</td>
<td>Hochschulforscherin</td>
</tr>
<tr>
<td>Griechenland</td>
<td>Foteini Asderaki</td>
<td>Secretariat for Higher Education at the Hellenic Ministry of National Education and Religious Affairs, BFUG member</td>
<td>Hochschulforscher</td>
</tr>
<tr>
<td>Großbritannien</td>
<td>Bill Sutherland</td>
<td>University of Stathclyde, Director HR and Deputy Secretary</td>
<td>Manager</td>
</tr>
<tr>
<td>Land</td>
<td>Name</td>
<td>Institution/Position</td>
<td>Rolle</td>
</tr>
<tr>
<td>-----------</td>
<td>-------------------------------</td>
<td>---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------</td>
<td>------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>Irland</td>
<td>Amanda Moynihan</td>
<td>Dublin Institute of Technology, Center for Social and Educational Research, Director; Research Assistant Higher Education Policy Research Unit (HEPRU)</td>
<td>Hochschulforscherin</td>
</tr>
<tr>
<td>Italien</td>
<td>Pierluigi Riva</td>
<td>Member of CODAU, HoA University Carlo Cattaneo (LIUC)</td>
<td>Manager</td>
</tr>
<tr>
<td>Lettland</td>
<td>Janis Stonis</td>
<td>University of Latvia, Director of Administration</td>
<td>Manager</td>
</tr>
<tr>
<td>Litauen</td>
<td>Agne Paliokaite/Vitalis Nakrosis</td>
<td>Public Policy and Management Institute (Analyst: EU-funded project management, public policy analysis and evaluation)</td>
<td>Hochschulforscher/Analyst</td>
</tr>
<tr>
<td>Luxemburg</td>
<td>Lucien Kerger/Eric Tschihart</td>
<td>Universität Luxemburg, vice-rector Academic Affairs bzw. Professor</td>
<td>Manager</td>
</tr>
<tr>
<td>Malta</td>
<td>Janet Mifsud</td>
<td>University of Malta, National Commission for the Promotion of Equality, former Chair of the Gender Issues Committee for the University of Malta, expert evaluator for EU FP5 and FP6 research programmes</td>
<td>Professorin</td>
</tr>
<tr>
<td>Niederlande</td>
<td>Hans Vossensteyn</td>
<td>CHEPS</td>
<td>Hochschulforscher</td>
</tr>
<tr>
<td>Österreich</td>
<td>Hans Pechar</td>
<td>Universität Klagenfurt, Institutsvorstand IFF – Institut für Wissenschaftskommunikation und Hochschulforschung, Leiter des Arbeitsbereichs: Hochschulen in der Wissensgesellschaft; Mitglied der Fakultätskonferenz der Fakultät für Interdisziplinäre Forschung und Fortbildung</td>
<td>Hochschulforscher</td>
</tr>
<tr>
<td>Polen</td>
<td>Lucjan Tabaka</td>
<td>Chancellor, Politechniki Krakowskiej</td>
<td>Professor/Manager</td>
</tr>
<tr>
<td>Portugal</td>
<td>Maria Helena Nazaré</td>
<td>University of Aveiro, Rector</td>
<td>Manager</td>
</tr>
<tr>
<td>Rumänien</td>
<td>Paul Serban Agachi</td>
<td>President of the Academic Council, vice-rector of the Babes-Bolyai University, Cluj-Napoca, Romania, professor of Process Control at the Department of Chemical Engineering of the same university and</td>
<td>Manager</td>
</tr>
<tr>
<td>Country</td>
<td>Name</td>
<td>Role and Experience</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>---------</td>
<td>--------------</td>
<td>---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Schweden</td>
<td>John Fürstenbach</td>
<td>Royal College of Music Stockholm, Director of Administration, Chairman of the HUMANE Network</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Member of the Academy of Technical Sciences of Romania</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Manager</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Schweiz</td>
<td>Urs Hugentobler</td>
<td>Abteilung Controlling, ETH Zürich; Leitung Institutional Research; Bereitstellung von akademischen Führungsinformationen zu Reporting- und Evaluationszwecken, methodische Arbeiten zur Aufbereitung von Indikatoren zur Charakterisierung von Lehr- und Forschungsleistungen sowie deren Wirkung, statistische Auswertungen, konzeptionelle Aufgaben zur Optimierung operativer Abläufe, Befragung von Studienabgängern und ehemaligen Studierenden. University of Lugano (Università della Svizzera Italiana), Responsible of Research Services; Field of research: Higher Education and Research Policies in Switzerland and Europe; Science &amp; Technology Indicators; National Expert DG Research, EU Commission</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Benedetto Lepori</td>
<td>Manager</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Hochschulforscher</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Slowakei</td>
<td>Ferdinand Devínsky, MP</td>
<td>Comenius University, former Rector, Head of department; President of Slovak Academic Ranking and Rating Agency (ARRA); Member of the Slovak Parliament and Chairman of the parliamentary committee on Education, Youth, Science and Sports; Studied HE Management in the US; publications on rankings of HEIs</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Professor/Manager</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Slowenien</td>
<td>Kamil Jagodzinski</td>
<td>University Maribor, International Relations Office, EU Project Coordinator</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Projektmanager</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Spanien</td>
<td>Jose-Gines Mora</td>
<td>Director, Centre for the Study of Higher Education Management (CEGES), Valencia University of Technology; Visiting professor Institute of Education London; BFUG member; Vice-President Governing Board of the OECD Institutional Management of Higher</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Hochschulforscher</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Land</td>
<td>Name</td>
<td>Funktion</td>
<td>Funktion in der Übersetzung</td>
</tr>
<tr>
<td>----------------------</td>
<td>-----------------------</td>
<td>--------------------------------------------------------------------------</td>
<td>-----------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>Tschechische Republik</td>
<td>Helena Sebkova</td>
<td>Director, Centre for Higher Education Studies, Prague, Czech Republic; UNESCO Forum on Higher Education, Research and Knowledge – Member of the Regional Scientific Committee for Europe and North America</td>
<td>Hochschulforscherin</td>
</tr>
<tr>
<td>Ungarn</td>
<td>Liviu Matei</td>
<td>Central European University, Academic Secretary; HE policy researcher; former Director General for International Relations at the Romanian Ministry of Education; consultant in HE for UNESCO, OSCE, and the Council of Europe; Expert for EUA projects; Member of the European Education Policy Network</td>
<td>Hochschulforscher/Manager</td>
</tr>
<tr>
<td>Zypern</td>
<td>Andreas Christofides</td>
<td>University of Cyprus, Director of Administration and Finance, HUMANE member</td>
<td>Manager</td>
</tr>
</tbody>
</table>
1. Workshops

1.1. CHE Centrum für Hochschulentwicklung gGmbH

Das CHE bietet drei verschiedene Weiterbildungsformate für den Bereich Wissenschaftsmanagement an: CHE-Hochschulkurse, CHE-Foren und CHE-Symposien.


Die CHE-Symposien sind eineinhalb- bis zweitägige Konferenz-Veranstaltungen für 100 - 300 Teilnehmer(innen), in denen Zukunftsthemen der Hochschulentwicklung vorgestellt und entwickelt werden. Die Zielgruppe sind Hochschulleitungen und Institutionen der Hochschulpolitik (Ministerien, Landtage, Parteien) sowie die Leitungen von hochschulnahen und Wissenschaftsorganisationen.

1.2. Marketing Kreis Wissenschaft (MKW)


1.3. ProfilPlus - Hochschul- und Wissenschafts-Marketing

ProfilPlus bietet seit 1996 speziell für Hochschulen, außeruniversitäre Forschungseinrichtungen, Science Center, Wissenschaftsstiftungen und Wissenschaftsverwaltungen Beratung, Coaching und Projektmanagement bei der Analyse, Konzeption, Planung,
Realisation und im Controlling von Marketing-Projekten an. Das Unternehmen sieht sich als Pionier im Strategischen Hochschul-Marketing.


1.4. Horváth & Partners


1.5. Golin Wissenschaftsmanagement

Dr. Simon Golin leitet das Beratungsunternehmen Golin Wissenschaftsmanagement. Seit inzwischen über 15 Jahren engagiert er sich mit den Schwerpunkten Wissenschaft, Bildung und Stiftungswesen im Non-Profit-Management. Er coacht mit seinem Team Studierende, Professor(inn)en und auch Hochschulleitungen. Themen der eintägigen Workshops und individuellen Coachings sind Projekt- und Zeitmanagement, Team- und Führungskompetenz sowie Berufs- und Karriereplanung. Es werden auch maßgeschneiderte Workshops angeboten, z. B. zur Teamentwicklung für Forschungsgruppen oder zur Vorbereitung von Doktoranden-Symposien.

1.6. TU Berlin Servicegesellschaft mbH

2. Seminare

2.1. HIS Hochschul-Informations-System


Es werden zwei- bis sechstägige Seminare im Bereich Hochschul-IT, Hochschulforschung und Hochschulentwicklung angeboten, in denen Mitarbeiter(innen) von Hochschulen zu verschiedenen Themen aus den genannten Bereichen geschult werden.

2.2. Deutscher Hochschulverband (DHV)

Der Deutsche Hochschulverband ist der Berufsverband von Wissenschaftler(innen) in Deutschland und bietet mit seinem Seminar- und Coaching-Programm praxisorientiertes Wissen und konkrete Lösungskonzepte.


2.3. Führungsakademie Baden-Württemberg


2.4. Hochschulübergreifende Fortbildung NRW (HÜF)

Die Hochschulübergreifende Fortbildung NRW (HÜF) will die berufliche Qualifikation der Hochschulmitarbeiter(innen) aus den Bereichen Verwaltung und Betriebstechnik fördern. Die HÜF-Seminare ergänzen die Fortbildungsmaßnahmen der einzelnen Hochschulen und decken die wichtigsten Themenfelder ab: Von Hochschulrecht und -verwaltung über Archivierung und Datenschutz bis hin zu Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Die Dauer der
Veranstaltung schwankt je nach Thema. Es werden auch Seminarreihen mit mehreren Modulen angeboten.

2.5. **GATE-Germany - Konsortium Internationales Hochschulmarketing**


Seinen Mitgliedsinstitutionen bietet GATE-Germany zudem mit Inhouse-Seminaren die Möglichkeit, maßgeschneiderte Lösungsansätze für Fragestellungen im internationalen Hochschulmarketing zu erarbeiten.

3. **Langfristige Weiterbildungsangebote**

3.1. **Workshopreihen**

3.1.1. **Helmholtz-Akademie für Führungskräfte**

Bislang werden Nachwuchsführungskräfte in der Wissenschaft meist nicht systematisch auf die zusätzlichen Aufgaben und Anforderungen eines professionellen Wissenschaftsmanagements vorbereitet. Die Helmholtz-Akademie schließt diese Lücke und richtet sich mit ihrem umfassenden, berufsbegleitenden Weiterbildungskonzept an exzellente Nachwuchsführungskräfte und die Führungsebenen aus den einzelnen Helmholtz-Instituten, die von den Leitungen der entsendenden Institution ausgewählt werden. Das Programm für Nachwuchsführungskräfte ist seit Juli 2009 auch für Teilnehmer(inn)en aus Hochschulen und anderen deutschen Wissenschaftsorganisationen geöffnet.

In diesem Programm werden Management- und Führungskompetenzen vermittelt. Die Wissensvermittlung ist so gestaltet, dass sie über den gesamten Programmablauf hinweg stets eng verbunden ist mit konkreten Projekten und der Arbeitswirklichkeit der einzelnen Teilnehmer(inn)en. Das Programm erstreckt sich über eineinhalb Jahre und ist berufsbegleitend konzipiert. In diesem Zeitraum finden acht Präsenzworkshops à zwei bis drei Tagen statt; die Vor- und Nachbereitungsphasen der Workshops erfolgen über eine E-Learning-Plattform.

Das Programm für Führungskräfte richtet sich an Vorstände, Geschäftsführer(inn)en, Programmsprecher(inn)en und Institutsleiter(inn)en der Helmholtz-Zentren. Es umfasst die Themen wirksame Führung, Steuerung und Strukturierung von Organisationen und erstreckt sich ebenfalls über einen Zeitraum von ca. eineinhalb Jahren, in denen vier Seminare zu je drei Tagen stattfinden. Beide Programme sind eng miteinander verzahnt.
3.1.2. Zentrum für Wissenschaftsmanagement (ZVM)


Der „Lehrgang für Wissenschaftsmanager“ soll vor allem junge Mitarbeiter(innen) der Hochschulverwaltung ansprechen, die wissenschaftliche Vorhaben managen, jedoch in ihrer bisherigen Ausbildung kein umfangreiches Managementwissen erworben haben. Der Lehrgang besteht aus drei Blöcken mit je einer Woche Vollzeitprogramm.


3.2. Weiterbildungsstudiengänge

3.2.1. Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer und ZVM - Weiterbildungsstudiengang "Wissenschaftsmanagement"


Im Unterschied zu anderen Weiterbildungsstudiengängen, handelt es sich hier um einen Präsenzstudiengang mit 22 Semesterwochenstunden (SWS).

3.2.2. TU Berlin Servicegesellschaft mbH - Masterstudiengang „Wissenschaftsmarketing“

Der angebotene Masterstudiengang „Wissenschaftsmarketing“ kann als Online-Master oder Präsenzstudium in Form eines Abendstudiengangs studiert werden. Er richtet sich an Wissenschaftler(innen), die bereits Managementfunktionen wahrnehmen, die über die eigene wissenschaftliche Ausbildung hinausgehen.

Das viersemestrige Online-Fernstudium setzt didaktisch auf das Blended-Learning-Format und inhaltlich auf einen hohen Anteil von Praxisorientierung und Anwendungsnutzen.

Mit dem erfolgreichen Durchlaufen des Studiums wird der internationale Titel „Master of Science Communications and Marketing“ erworben.

3.2.3. Fachhochschule Osnabrück - Masterstudiengang Bildungsmanagement (MBA)


Der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, der bundesweit die Einrichtung von Modellstudiengängen zum Hochschul- und Wissenschaftsmanagement ausgelobt hatte, zeichnete das Konzept der FH Osnabrück mit der höchsten finanziellen Förderung aus.

3.2.4. INCHER-Kassel - International Master „Higher Education Research and Development“ (M.A.)

Das Internationale Zentrum für Hochschulforschung Kassel (INCHER) bietet in Kooperation mit der Universität Kassel die deutschlandweit einzige englischsprachige Fortbildung im Bereich Hochschulforschung und -gestaltung an. Der drei- bis viersemestrige Master-Studiengang ist interdisziplinär, international und forschungsorientiert ausgerichtet. Er umfasst insgesamt 13 Module mit einer Dauer von je einer Woche (Präsenzplicht) und spricht sowohl Bachelor-Absolvent(inn)en wie Berufserfahrene an, die später im mittleren Management im Hochschulbereich oder im Bereich Hochschulforschung und -gestaltung

3.2.5. Universität Oldenburg - Berufsbegleitender Masterstudiengang Bildungsmanagement (MBA)

Der berufsbegleitende und internetgestützte MBA richtet sich an Beschäftigte im Bildungs- und Wissenschaftsbereich, die bereits in Managementpositionen tätig sind oder sich für diese weiterqualifizieren möchten. Die Regelstudienzeit beträgt sechs Semester. Ein Modul hat eine Dauer von etwa 16 Wochen. Es ist auch möglich, einzelne Module zu belegen, wenn kein vollständiges Studium absolviert wird.

### Fortbildungsangebote im Bereich Hochschul- und Wissenschaftsmanagement in Deutschland

<table>
<thead>
<tr>
<th>Anbieter</th>
<th>Angebot</th>
<th>Dauer</th>
<th>Zielgruppe</th>
<th>Inhalt</th>
<th>Methode</th>
<th>Standardisierung</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>CHE Centrum für Hochschulentwicklung gGmbH, Gütersloh</td>
<td>Workshop (Hochschulkurs)</td>
<td>2 Tage</td>
<td>Führungskräfte an Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen</td>
<td>Wissenschaftsmanagement</td>
<td>Workshop</td>
<td>offene Angebote</td>
</tr>
<tr>
<td>CHE Centrum für Hochschulentwicklung gGmbH, Gütersloh</td>
<td>CHE-Foren</td>
<td>1 Tag</td>
<td>Führungskräfte an Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen</td>
<td>Hochschulentwicklung (aktuelle Inhalte)</td>
<td>peer learning</td>
<td>offene Angebote</td>
</tr>
<tr>
<td>CHE Centrum für Hochschulentwicklung gGmbH, Gütersloh</td>
<td>CHE-Symposien</td>
<td>1 1/2-2 Tage</td>
<td>Führungskräfte an Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen</td>
<td>Hochschulentwicklung (Zukunftsthemen)</td>
<td>Vorträge</td>
<td>offene Angebote</td>
</tr>
<tr>
<td>CHE Consult</td>
<td>Inhouse-Workshops</td>
<td>1-2 Tage</td>
<td>Hochschulleitungen, Fachbereiche</td>
<td>nach Bedarf und Absprache</td>
<td>Workshop</td>
<td>Customized-Angebote</td>
</tr>
<tr>
<td>Marketing Kreis Wissenschaft (MKW), Berlin</td>
<td>Workshop</td>
<td>2 Tage</td>
<td>Wissenschaftler(innen) / Administratoren</td>
<td>Wissenschaftsmarketing</td>
<td>Workshop</td>
<td>offene Angebote</td>
</tr>
<tr>
<td>ProfilPlus - Hochschul- und Wissenschafts-Marketing GmbH, Potsdam</td>
<td>Workshop</td>
<td>1-2 Tage</td>
<td>Mitarbeiter(innen) an Hochschulen</td>
<td>Hochschul- und Wissenschaftsmarketing</td>
<td>Workshop</td>
<td>offene Angebote</td>
</tr>
<tr>
<td>Horváth &amp; Partners, versch. Standorte</td>
<td>Konferenz</td>
<td>1 Tag</td>
<td>Führungskräfte an Hochschulen</td>
<td>Hochschul- und Wissenschaftsmanagement</td>
<td>Vorträge</td>
<td>offenes Angebot</td>
</tr>
<tr>
<td>Golin Wissenschafts-</td>
<td>Workshop</td>
<td>1-2 Tage</td>
<td>Nachwuchskräfte</td>
<td>Personalentwicklung für Wissen-</td>
<td>Workshop</td>
<td>offene Angebote</td>
</tr>
<tr>
<td>Anbieter</td>
<td>Angebot</td>
<td>Dauer</td>
<td>Zielgruppe</td>
<td>Inhalt</td>
<td>Methode</td>
<td>Standardisierung</td>
</tr>
<tr>
<td>---------------------------------------------------</td>
<td>-------------</td>
<td>---------</td>
<td>---------------------</td>
<td>---------------------------------------------</td>
<td>--------------</td>
<td>------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>management, Hamburg</td>
<td>Coaching</td>
<td>Individuell</td>
<td>Top-Management im Wissenschaftsbereich</td>
<td>Personalentwicklung für Wissenschaftler(innen)</td>
<td>Soft Skills</td>
<td>Coaching</td>
</tr>
<tr>
<td>TU Berlin Servicegesellschaft mbH (Kooperation mit Marketing Kreis Wissenschaft MKW)</td>
<td>Workshop</td>
<td>2 Tage</td>
<td>Führungskräfte an Hochschulen</td>
<td>Wissenschaftsmarketing</td>
<td>Workshop</td>
<td>offene Angebote</td>
</tr>
<tr>
<td>TU Berlin Servicegesellschaft mbH</td>
<td>Coaching</td>
<td></td>
<td>Führungskräfte an Hochschulen</td>
<td>Karriere-Planung</td>
<td>Coaching</td>
<td>customiziert-Angebote</td>
</tr>
<tr>
<td>HIS Hochschul-Informationssystem, Hannover</td>
<td>Seminar</td>
<td>2-6 Tage</td>
<td>Mitarbeiter(innen) an Hochschulen und Ministerien</td>
<td>Hochschul-IT, -forschung und -entwicklung</td>
<td>Coaching</td>
<td>offene Angebote</td>
</tr>
<tr>
<td>Deutscher Hochschulverband (DHV)</td>
<td>Seminar</td>
<td>1-3 Tage</td>
<td>Führungskräfte an Hochschulen</td>
<td></td>
<td>Seminar</td>
<td>customiziert-Angebote</td>
</tr>
<tr>
<td>Coaching</td>
<td>Individuell</td>
<td></td>
<td>Nachwuchswissenschaftler(innen)</td>
<td></td>
<td>Coaching</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Führungsakademie Baden-Württemberg</td>
<td>Seminare</td>
<td>2 Tage</td>
<td>Fach- und Führungskräfte</td>
<td>Führungskompetenzen</td>
<td>Soft Skills</td>
<td>Seminar Coaching</td>
</tr>
<tr>
<td>Hochschulübergreifende</td>
<td>Seminare</td>
<td>1 Tag mehr</td>
<td>Verwaltungsmitarbeiter(innen) von Hochschul- und Wissenschafts-</td>
<td></td>
<td>Seminar peer learning</td>
<td>offene Angebote</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Anbieter</td>
<td>Angebot</td>
<td>Dauer</td>
<td>Zielgruppe</td>
<td>Inhalt</td>
<td>Methode</td>
<td>Standardisierung</td>
</tr>
<tr>
<td>----------------------------------------------</td>
<td>------------------------------</td>
<td>---------------</td>
<td>-------------------------------------</td>
<td>---------------------------------------</td>
<td>-----------------</td>
<td>------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>Fortbildung NRW (HÜF)</td>
<td>wöchig</td>
<td>Hochschulen</td>
<td>management</td>
<td>Wissenschaftsmanagement</td>
<td>Seminar</td>
<td>bote</td>
</tr>
<tr>
<td>GATE-Germany - Konsortium Internationales</td>
<td>Seminare</td>
<td>2-3 Tage</td>
<td>Marketing- und Kommunikationsverantwortliche von HS</td>
<td>Wissenschafts-marketing</td>
<td>Seminar</td>
<td>offene Angebote</td>
</tr>
<tr>
<td>Hochschulmarketing</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>customi-zed-Ange-bote</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Helmholtz-Akademie für Führungskräfte, Berlin</td>
<td>Weiterbildungs-</td>
<td>1 1/2 Jahre</td>
<td>Nachwuchswissenschaftler(innen)</td>
<td>Hochschul- und Wissenschaftsmanagement</td>
<td>Blended-Learning</td>
<td>beschränk-ter Zugang</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Programm</td>
<td></td>
<td>Hochschul- und Wissenschafts-</td>
<td>leadership</td>
<td>Mentoring</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>management</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Helmholtz-Akademie für Führungskräfte, Berlin</td>
<td>Weiterbildungs-</td>
<td>1 1/2 Jahre</td>
<td>Führungkräfte (obere und oberste Führungseben)</td>
<td>Hochschul- und Wissenschaftsmanagement</td>
<td>Blended-Learning</td>
<td>be-schränk-ter Zugang</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Programm</td>
<td></td>
<td>Hochschul- und Wissenschafts-</td>
<td>leadership</td>
<td>Mentoring</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>management</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Zentrum für Wissenschaftsmanagement (ZVM),</td>
<td>Lehrgang</td>
<td>3x 1 Woche</td>
<td>Mitarbeiter(innen) an Hochschulen mit geringer Erfahrung im WM</td>
<td>Hochschul- und Wissenschaftsmanagement</td>
<td>Workshop</td>
<td>offene Angebote</td>
</tr>
<tr>
<td>Speyer (Partner: DFG)</td>
<td></td>
<td></td>
<td>Hochschul- und Wissenschafts-</td>
<td></td>
<td>peer learning</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Zentrum für Wissenschaftsmanagement (ZVM),</td>
<td>Workshopreihe</td>
<td>5x 3 Tage / 5x 2 Tage</td>
<td>Nachwuchsführungs-kräfte aus Forschung und Verwaltung</td>
<td>Hochschul- und Wissenschaftsmanagement</td>
<td>Workshop</td>
<td>Be-schränk-ter Zugang</td>
</tr>
<tr>
<td>Speyer</td>
<td></td>
<td></td>
<td>nachwuchsführungs-kräfte aus Forschung und Verwaltung</td>
<td>Hochschul- und Wissenschaftsmanagement</td>
<td>Mentoring</td>
<td>Workshop</td>
</tr>
<tr>
<td>Zentrum für Wissenschaftsmanagement (ZVM),</td>
<td>Workshopreihe</td>
<td>6x 3 Tage</td>
<td>Nachwuchsführungs-kräfte aus Forschung und Verwaltung</td>
<td>Hochschul- und Wissenschaftsmanagement</td>
<td></td>
<td>offene Angebote</td>
</tr>
<tr>
<td>Speyer (Partner u.a.: DHV Speyer, BASF SE)</td>
<td></td>
<td></td>
<td>Hochschul- und Wissenschafts-</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Anbieter</td>
<td>Angebot</td>
<td>Dauer</td>
<td>Zielgruppe</td>
<td>Inhalt</td>
<td>Methode</td>
<td>Standardisierung</td>
</tr>
<tr>
<td>-------------------------------------------</td>
<td>------------------------------------</td>
<td>---------</td>
<td>------------------------------------------------</td>
<td>---------------------------------------------</td>
<td>-----------------</td>
<td>------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>Zentrum für Wissenschaftsmanagement (ZVM), Speyer</td>
<td>individuell, individuell</td>
<td>Referent(innen) von Führungskräften / für Studium und Lehre</td>
<td>Hochschul- und Wissenschaftsmanagement</td>
<td>Workshop</td>
<td>offene Angebote</td>
<td>customitzed-Angebote</td>
</tr>
<tr>
<td>Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer (Partner: ZVM Speyer)</td>
<td>Weiterbildungsstudium</td>
<td>3 Monate</td>
<td>Nachwuchskräfte aus Hochschulen</td>
<td>Hochschul- und Wissenschaftsmanagement</td>
<td>Präsenzstudium</td>
<td>Vollzeit Studium</td>
</tr>
<tr>
<td>TU Berlin Servicegesellschaft mbH</td>
<td>Weiterbildungsstudium</td>
<td>4 Semester</td>
<td>Nachwuchskräfte aus Hochschulen, Ministerien etc.</td>
<td>Wissenschaftsmarketing</td>
<td>Blended-Learning</td>
<td>Präsenzstudium (alternativ)</td>
</tr>
<tr>
<td>Fachhochschule Osnabrück</td>
<td>Weiterbildungsstudium</td>
<td>4-6 Semester</td>
<td>Wissenschaftler(innen) und Verwaltungsmitarbeiter von Hochschulen</td>
<td>Hochschul- und Wissenschaftsmanagement</td>
<td>Blended-Learning</td>
<td>MBA (Teilzeit)</td>
</tr>
<tr>
<td>Fachhochschule Osnabrück</td>
<td>einzeln Module des MBA</td>
<td>1 Semester</td>
<td>Wissenschaftler(innen) und Verwaltungsmitarbeiter von Hochschulen</td>
<td>Hochschul- und Wissenschaftsmanagement</td>
<td>Blended-Learning</td>
<td>Einzelne Module des MBA</td>
</tr>
<tr>
<td>INCHER-Kassel und Universität Kassel</td>
<td>Weiterbildungsstudium</td>
<td>3-4 Semester</td>
<td>mittleres Management/BA-Absolventen</td>
<td>Higher Education Research and Development</td>
<td>intern./forschungsorientiert</td>
<td>Präsenzstudium (13 Wochen)</td>
</tr>
<tr>
<td>Universität Oldenburg</td>
<td>Weiterbildungsstudium</td>
<td>6 Semester</td>
<td>mittleres Management</td>
<td>Bildungsmanagement</td>
<td>Blended-Learning</td>
<td>MBA (Teilzeit)</td>
</tr>
<tr>
<td>Universität Oldenburg</td>
<td>einzeln Module des MBA</td>
<td>16 Wochen</td>
<td>mittleres Management</td>
<td>Bildungsmanagement</td>
<td>Blended-Learning</td>
<td>Einzelne Module des MBA</td>
</tr>
</tbody>
</table>
C. Detailinformationen zu den internationalen Länderstudien

Aleksandra Kovac, Ales Vlk, Hans Vossensteyn

1. Frageleitfaden für die Ansprechpartner(innen) in den untersuchten Institutionen

In the country case studies the following questions were used to retrieve basic information on university policies in identifying, recruiting, training/developing and retaining higher education managers.

1. Does your institution have any policies and instruments to identify management talent? For example to scout potential managers amongst academics, administrators?

2. Are such mechanisms different for potential academic leaders versus potential administrative leaders?

3. Does your institution have special policies and instruments to recruit management talents? If yes, which?

4. Does this differ for academic leaders versus administrative leaders?

5. Does your institution offer training opportunities for managers to develop their management skills and how is this organised? Does this differ for leaders at different levels and for academic versus administrative leaders?

6. What are your experiences with relation to the initiatives for “Karriereförderung”? Do we get better managers? Or do we get more coherent institutional policies? Are you satisfied with these experiences?

7. What policies are used to retain management talent within your institution? What instruments do you use for this? For instance rewarding systems, sabbaticals, or other employment conditions

8. Does this differ for academic leaders versus administrative leaders?

9. Is there any national regulation (arrangement) to reward academic/administrative leaders?

Next to these we also asked for some information about the institution and the position of the respondent at the institution.
2. Australien

2.1. Praxisbeispiele

2.1.1. Programme des LN Martin Institute

2.1.1.1. Master of Tertiary Education Management (MTEM)


Dieses Programm bietet den Teilnehmer(inne)n:

- Expertendarstellungen von tertiären Systemen, Leitlinien, institutionellen Strukturen und Arbeitskulturen,
- praktische Fertigkeiten für erfolgreiche Führung und erfolgreiches Management von Einrichtungen des tertiären Sektors,
- Zusammenführung mit namhaften Führungspersönlichkeiten mit breiter nationaler und internationaler Erfahrung im tertiären Sektor,
- Zugang zu einem Netzwerk von Kolleg(inn)en aus dem tertiären Sektor, die vor ähnlichen Managementherausforderungen stehen,
- integriertes Lernen mit Theorie, Fallstudien, Simulationsübungen und arbeitsbasierten Projekten.

Gebühren: 2009 werden ausgewählten Teilnehmer(inne)n Martin-Institute-Stipendien geboten, die 50 % der Basisgebühren decken.

2.1.1.2. Die Executive Seminar Series


- Schaffung einer Performance-Development-Kultur,
- Institutionelles resourcing,
- Strategische Institutions-Positionierung.
2.1.1.3. Die Senior Leadership Series


Diese *residential* Intensivprogramme sind auf die Bedürfnisse von Führungskräften und Manager(inne)n des tertiären Sektors auf unterschiedlicher Leadership-Erfahrungs- und Entwicklungsstufen zugeschnitten, die vor ähnlichen Leadership-Herausforderungen stehen.

- Senior Strategic Leadership,
- Heads of Department Program,
- Moving into Management,
- Leadership for Women.

2.1.1.4. Spezialisten-Kurzlehrgänge


Eine Reihe komprimierter Kurzlehrgänge für spezifische Gruppen, wie Wissenschaftler(innen) der mittleren und oberen Ebene, Lehrende, Manager(inne)n und Professionelle, um ihnen die Fähigkeiten zu vermitteln, die sie für ihre neuen Aufgaben benötigen, oder um sie auf höhere Funktionen vorzubereiten. Das Martin Institute wird außerdem landesweit eine Reihe von Einführungsprogrammen für Mitarbeiter(inne)n aller Ebenen veranstalten, die zu einem besseren Verständnis des tertiären Bildungssektors führen sollen. Die zwei Lehrgänge sind:

- Leading in Complexity – Change,
- Budgeting and Finance in the Educational Sector.

2.1.1.5. Gemeinschaftsprogramme


Um den unterschiedlichen Interessen im tertiären Bildungssektor nachzukommen, veranstaltet das Martin Institute zusammen mit einer Reihe von Organisationen Leadership- und Management-Development-Kurse, die auf den spezifischen Entwicklungsbedarf der Teilnehmer(inne)n ausgerichtet sind.
2.1.2.1. University of Melbourne

Personalwesen-Webseite: [http://www.hr.unimelb.edu.au/](http://www.hr.unimelb.edu.au/)

**Staff Development Centre (SDC)**

Das Staff Development Centre wird von der Einheit Organizational Development (OD) der Abteilung Human Resources geleitet.

**Inanspruchnahme der Dienste des SDC**

Die Einheit OD muss die Universität durch das Angebot der Nutzung dieser Schulungs-möglichkeit für alle internen Schulungs- und Entwicklungsveranstaltungen unterstützen.

**Karriereentwicklung**

Durch die Aktivitäten auf dem Gebiet der Karriereplanung und -entwicklung werden Mitarbeiter(innen) bei der Absteckung realistischer Karriereziele und der Festlegung von Strategien für ihre Realisierung unterstützt. Die Dienstvorgesetzten bieten zwar ihre Unterstützung an, die letztliche Verantwortung für das Karrieremanagement bleibt aber bei den einzelnen Mitarbeiter(inne)n.

**Vorantreiben Ihrer Karriere**

Sie können Ihre Karriere in der Universität vorantreiben durch ein besseres Verständnis von:

- Ihrer Rolle als *Planer und Entwickler*: Hierzu gehören ehrliche Selbsteinschätzung und -reflexion, ständiges Bewusstsein der beruflichen Chancen und Entwicklungsmöglichkeiten, produktive Entscheidungsfindung sowie Karriereplanung und Handeln.
- der Rolle Ihres Vorgesetzten als *Coach und Facilitator*: Hierzu gehören Bewertung Ihrer Leistungen und Stärken, Ihre Versorgung mit Informationen und referrals sowie Ihre Betreuung und Ihr Coaching.

**Karriereberatung**

Die Karriereberatung umfasst einen personalisierten Service in Form von Informationsbeschaffung, Beratung und Unterstützung in unterschiedlichen Karrierefragen für Mitarbeiter(innen), die entsprechenden Bedarf haben.

Karriereberatung kann helfen bei:

- dem Verständnis der eigenen Interessen, Fähigkeiten, Stärken, Wertvorstellungen und Persönlichkeitsmerkmalen und ihres Einflusses auf Karriereentscheidungen,
- der Aufstellung eines kurz- oder langfristigen Karriereplans,
• der Erkennung von Chancen, die in den Karriereplan passen; hierzu können auch formalisierte Schulung, Mentoring, Networking oder arbeitsbasierte Aktivitäten wie Abstellungen gehören,

• der Untersuchung und Lösung komplexer Probleme, die von Einfluss auf die Arbeitsleistung, das ausgewogene Verhältnis zwischen Berufs- und Privatleben oder die Arbeitszufriedenheit haben.

Karriereberatung ist sinnvoll für:

• Mitarbeiter(innen), die einen Karrierewechsel in Betracht ziehen und Hilfe bei der Planung ihres nächsten Schrittes brauchen,

• Mitarbeiter(innen), die Unterstützung bei Karriereentscheidungen und -handlungen brauchen,

• Mitarbeiter(innen), die Barrieren zu überwinden haben, die dem Sammeln von Berufserfahrung oder ihrer Beförderung im Wege stehen.

Die Personalabteilung bietet einen referral Service für Abteilungen mit Mitarbeiter(inne)n an, für die eine Karriereberatung von Nutzen wäre.

Auf der Webseite der University of Melbourne sind auch Informationen über Gehälter zu finden:

Gehaltstabelle für Büroangestellte und Verwaltungsmitarbeiter(innen)

Gehaltstabelle für Jurist(innen), Büroangestellte und Verwaltungsmitarbeiter(innen) in Victoria

2.1.2.2. University of Western Australia (UWA)

Gleichstellung der Geschlechter


Die gemeinsame Fokussierung und der entschlossene Einsatz der UWA auf dem breiten Gebiet von Gleichheit und Vielfalt haben ein ausgezeichnetes Politikumfeld geschaffen, das fortlaufige Änderungen der Organisation gestattet.

Der Equity and Diversity Managementplan 2004-2007 enthält strategische Leitlinien für Dekaninnen und Dekane von Fakultäten und Leiter(innen) von Verwaltungseinheiten bezüglich der Entwicklung und Umsetzung von Equity and Diversity Strategien. Die

Aktueller Stand


Die University of Western Australia hat sich einer Politik der Chancengleichheit in Beruf und Bildung verschrieben. Sie stellt sich ihrer Verantwortung für die Schaffung eines Umfelds, das frei von Diskriminierung ist, und für die Gewährleistung der Anwendung des Leistungsprinzips ohne Beeinträchtigung durch irrelevante Kriterien. Zu diesem Zweck wird die Universität Maßnahmen ergreifen, um zu gewährleisten, dass ihre Strukturen frei von jeglicher direkten oder indirekten Diskriminierung aufgrund von Geschlecht, Ehestand oder Schwangerschaft, Rasse, Alter, sexueller Orientierung, Geschlechtergeschichte, religiöser oder politischer Überzeugung, Behinderung, Familienverantwortung oder Familienstand sind.

2.1.2.3. University of South Australia

Gleichheit und Vielfalt


Die Webseiten in diesem Abschnitt liefern Einzelheiten, Informationen und Hinweise, die zeigen, wie die UniSA sich für die Förderung der Chancengleichheit im Beruf einsetzt. Die Universität erkennt dabei die Gleichheitsprinzipien an und handelt dem Geist und der Intention der Chancengleichheits- und Antidiskriminierungsgesetze entsprechend.

Weibliche Arbeitnehmer(innen) – Informationen für Mitarbeiter(innen) und Manager(innen)

Die University of South Australia setzt sich für die Förderung der Chancengleichheit im Beruf ein. Sie erkennt dabei die Gleichheitsprinzipien an und handelt dem Geist und der Intention Chancengleichheits- und Antidiskriminierungsgesetze entsprechend. Die Universität akzeptiert ihre Verantwortung hinsichtlich dieser Rechte für Menschen bei der Ausübung ihrer Tätigkeiten als Mitarbeiter(innen) der Universität.

Die Universität erkennt an, dass weibliche Mitarbeiter(innen) besondere Bedürfnisse haben können, die berücksichtigt werden müssen, um für sie eine sichere und effektive Arbeitsumgebung zu gewährleisten. Zu diesem Zweck und zur Erfüllung ihrer Verpflichtungen aufgrund von Staats- und Bundesgesetzen wurde eine Reihe von Services und Möglichkeiten eingeführt. Hierzu zählen:

- familienfreundliche Politik,
- Mutterschaftsurlaub,
Detailinformationen zu den internationalen

- Adoptionsurlaub,
- Schulungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, wie das Programm Women and Leadership und das Programm ATN Women’s Executive Development,
- Informationen über Kinderbetreuung,
- Multi-Access Suites,
- Stillen,
- Altersgrenze,
- Teilzeitarbeit,
- Altersvorsorge,
- Seniorenbetreuung/Elternbetreuung/Kinderbetreuung.

2.1.2.4. Griffith University

Frauen in Führungspositionen


Das Kernprogramm erstreckt sich über zwölf Monate und besteht aus fünf Workshops, die jeweils einem bestimmten Leadership-Thema gewidmet sind und auf den vorangegangenen Workshop(s) aufbauen. An den Jahresprogrammen können jeweils Kohorten mit bis zu 30 Teilnehmer(inne)n teilnehmen.

Das Programm ist für Frauen in wissenschaftlichen und administrativen Positionen bestimmt, die Leadership in weiteren Bereichen entwickeln und praktizieren wollen. Potenzielle Teilnehmer(innen)

- haben in ihrer Position angemessene Autonomie,
- sind verantwortlich für Projekte oder neue Initiativen, für die Leitung von Teams oder Einheiten und für die Beaufsichtigung anderer Einheiten oder
- sind Mitglied von Strategieausschüssen oder -arbeitskreisen.

Das Programm ist nicht Fähigkeiten basiert und bietet den Teilnehmer(inne)n keine Liste von Antworten oder Managementtipps. In den Workshops werden vielmehr unterschiedliche Blickwinkel verschiedener Personen in Bezug auf eine Reihe von Themen präsentiert. Dabei werden die Teilnehmer(innen) zur Reflexion über ihre eigenen individuellen Situationen und Ziele und zum Erfahrungsaustausch angeregt.

Das Kernprogramm, das auf die Entwicklung von Leadership-Fähigkeiten fokussiert ist, die strategisch und proaktiv genutzt werden können, widmet sich auch der Frage, wie Menschen Änderungsprozesse in unterschiedlichen Bereichen beeinflussen können.

Zu den Themen, mit denen das Programm sich auseinandersetzt, gehören:

- Was verstehen wir an der Griffith University unter Leadership?
- Mentoring,
• Umgang mit schwierigen Situationen,
• Aushandlung der Universitätsstruktur,
• Jonglieren mit unterschiedlichen Prioritäten.

Bei jedem ganztägigem Workshop treten verschiedene Gastredner(innen) auf. Außerdem haben die Teilnehmer(innen) Gelegenheit zur Diskussion, um sich darüber klar zu werden, wie die eigene Leadership in unterschiedlichen Bereichen definiert und entwickelt werden kann.

Nominierungen
Die Programmteilnehmer(innen) werden von vorgesetzten Manager(inne)n nominiert. Um für das Workshop-Programm in Betracht zu kommen, müssen Bewerber(innen):

• glauben, dass sie Änderungsprozesse beeinflussen können,
• sich verpflichten, bei allen Aspekten des Kernprogramms aktiv mitzumachen (von den Teilnehmer(inne)n wird erwartet, dass sie an allen Workshops teilnehmen),
• bereit sein, am Ende des Programms anderen bei ihrer Entwicklung zu helfen,
• eine Daueranstellung oder einen Arbeitsvertrag haben, der frühestens zwölf Monate nach dem Ende des Programms ausläuft,
• von ihrem Vorgesetzten Manager(innen) unterstützt werden.

Beschäftigungsmöglichkeiten für australische Ureinwohner(innen)
Die Indigenous Australian Employment Strategy wurde entwickelt, um an der Griffith University gerechte Beschäftigungsmöglichkeiten und Chancen zur Karriereentwicklung für australische Ureinwohner(innen) und Ureinwohner(innen) der Torres-Strait-Inseln zu schaffen.

Leitziel der Strategie ist die Schaffung von Möglichkeiten für die Ureinwohner(innen) Australiens und der Torres-Strait-Inseln zum Zwecke

• eines besseren Zugangs zu Daueranstellungen,
• der Schaffung besserer Möglichkeiten der Teilnahme an einem breiten Spektrum von Arbeitsbereichen,
• einer besseren Repräsentation auf allen Berufsebenen und
• der Schaffung von Möglichkeiten zur Karriereentwicklung.

Wie werden diese Ziele erreicht?
Die Ziele der Strategie werden erreicht, indem:

• die Ureinwohner(innen) Australiens und der Torres-Strait-Inseln ermutigt werden, sich für eine Anstellung an der Griffith University zu bewerben,
• der Zugang zum Stellenmarkt erleichtert wird,
• Möglichkeiten zum Erwerb der erforderlichen Fähigkeiten für eine Daueranstellung oder einen Karriereaufstieg geboten werden,
• den Ureinwohner(innen) Australiens und der Torres-Strait-Inseln in der Belegschaft kulturell sensible Unterstützung geboten wird,
• starke und dauerhafte Community Networks mit lokalen Gruppen von Ureinwohner(inne)n Australiens und der Torres-Strait-Inseln aufgebaut werden,
• die Ausrichtung der Bemühungen um die Schaffung besserer Beschäftigungsmöglichkeiten für Ureinwohner(inne)n Australiens überprüft und diese Bemühungen gezielter ausgerichtet werden,
• Wege zu einer stärkeren Repräsentation von Ureinwohner(inne)n Australiens in den Reihen der Führungskräfte im wissenschaftlichen Bereich geschaffen werden.

Indigenous Australian Employment Strategy
2.1.3. Beispiele für interne Management-Schulungsprogramme

2.1.3.1. University of Western Australia

Wege zur Leadership


Überblick

Dieses Programm ist für Fakultätsmanager(innen), School/Centre-Manager(innen) und Manager(innen) von Abteilungen und Einheiten der Zentralverwaltung bestimmt, die ihre Leadership-Fähigkeiten weiter verbessern wollen. Sie dürften im Allgemeinen in HEW 8-10 fallen.


Die Programmziele sind:

- Verbesserung der Leadership-Fähigkeiten und des Leadership-Verständnisses,
- Anregung zum institutionsübergreifenden Austausch,
- Verbesserung der Fähigkeit, Human-, Finanz- und physische Ressourcen zu steuern und zu managen,
- Ausbau persönlicher Netzwerke und
- Unterstützung von Führungskräften bei der Arbeit in einer komplexen Umgebung.

2.1.3.2. University of South Australia

Die University of South Australia bietet speziell für Frauen eine Reihe von Development-Programmen, die ihnen die Möglichkeit geben, an konstruktiven Development-Aktivitäten teilzunehmen und ihren persönlichen Lernbedarf mit organisatorischen Prioritäten in Einklang zu bringen. Diese Programme bilden eine Ergänzung zu anderen Personalentwicklungsinitiativen der UniSA.

Women's Executive Development Program (WEXDEV)

Das ATN Women's Executive Development (ATN WEXDEV) ist ein dynamisches und strategisches Karriereentwicklungsprogramm für weibliche Führungskräfte des
wissenschaftlichen und allgemeinen Universitätsbereichs. Das Programm ist eine Antwort auf die fortlaufende Unterrepräsentanz von Frauen in führenden Positionen des Hochschulbereichs, ein Phänomen, das nicht nur in Australien, sondern weltweit an den Universitäten herrscht.

Das Programm verfolgt vier Ziele:

1. Verbesserung der persönlichen Professional-Development-Möglichkeiten für weibliches Führungspersonal, so dass diese sich die erforderlichen Fähigkeiten und Erfahrungen für die Nutzung von Chancen im Managementbereich aneignen können,

2. Unterstützung der Schaffung von Organisationskulturen, in denen Diversität Stellenwert hat, und Förderung einer besseren Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen,

3. Nutzung der konkreten Vorteile des kollaborativen Netzwerks der ATN-Universitäten durch das Angebot umfangreicher institutionsübergreifender Aktivitäten für weibliches Führungspersonal,


Die University of South Australia bietet ferner verschiedene Kurzworkshops für die Unterstützung von Frauen in ihrer Karriere. Einige Workshops sind auch auf Frauen in Managementpositionen ausgerichtet. Siehe für weitere Informationen:


2.1.3.3. University of Melbourne

Die Personalabteilung der University of Melbourne bietet äußerst vielfältige Services, darunter auch Schulungskurse für die Entwicklung unterschiedlicher Managerfähigkeiten. Diese Services sind auf der folgenden Webseite zu finden:

http://www.hr.unimelb.edu.au/development/

Leadership- und Management-Programme für Wissenschaftler(innen) und Professionelle sind zu finden unter:

http://www.hr.unimelb.edu.au/development/courses/leadership

Leadership in Aktion

Leadership in Aktion ist ein stimulation program, das auf gegenwärtigen Leadership-Modellen und Management-Praktiken aufbaut. Es bietet den Teilnehmer(inne)n die Möglichkeit, aus ihren Erfahrungen zu schöpfen, ihren persönlichen Stil weiterzuentwickeln und zu reflektieren und Leadership-Fähigkeiten und Verhaltensweisen in ihrer sich rasch ändernden Arbeitsumgebung anzuwenden. Das Programm umfasst den Einsatz von Diagnoseinstrumenten, die den Teilnehmer(inne)n konkrete Informationen über ihre Arbeitsstil-Präferenzen vermitteln, sowie Beispiele für persönliche Weiterentwicklung. Außerdem erwartet die Teilnehmer(innen) eine Reihe von offenen Gesprächen mit Führungskräften des Universitätsbereichs.

Vorgesehen für:

Manager(innen) HEW 8-10 (Professionelle),
Niveau C und D (Wissenschaftler).

Gebühren: $ 750 pro Person

**Leitung eines Teams**

*Beschreibung*


*Voraussetzung:*

Um das Gelernte in der Praxis anwenden zu können, müssen die Teilnehmer(innen) eine Position innehaben, in der sie Mitarbeiter(inne)n beaufsichtigen ODER innerhalb der nächsten drei bis sechs Monate beaufsichtigen werden.

Gebühren: $ 500 pro Teilnehmer

**Rekrutierung und Auslese von Universitätspersonal**

*Beschreibung*

In diesem Workshop werden anhand von Fallstudien, Gruppengesprächen und Präsentationen die Grundprinzipien einer effizienten Rekrutierung und Auslese sowie Fragen der Chancengleichheit und andere Fragen der Einhaltung von Rechtsvorschriften behandelt und anhand von Fallstudien, Gruppendiskussionen und Präsentationen die für die Universität geltenden Verfahrensweisen und Anforderungen erläutert.

*Ziele*

Schärfung des Bewusstseins von Mitgliedern eines Ausleseausschusses für ihre Aufgaben und Verantwortungen.

Aufgabe und Verantwortung bei der Durchführung eines Rekrutierungsverfahrens und verfügbare Hilfsmittel für das Rekrutierungs- und Ausleseverfahren.

*Vorgesehen für:*

Wissenschaftler(innen) und Professionelle (HEW 7 / Niveau B und höher), die voraussichtlich innerhalb der nächsten vier Monate an einem Ausleseverfahren mitwirken werden.

Die Leitlinien der Universität schreiben vor, dass mindestens die Hälfte der Mitglieder des Ausleseausschusses in Rekrutierungs- und Ausleseverfahren geschult sein muss.

*Beschreibung*

Dieser Workshop vermittelt einen Überblick über die Politik der Universität in Bezug auf Rekrutierung und Auslese sowie über den Prozess und die Verfahren der E-Rekrutierung.
PageUp (E-Rekrutierung) ist ein umfassendes Softwaresystem für Online-Rekrutierung, das es der Universität ermöglicht, durch Online-Zugriff auf Informationen und Online-Interaktion einen effizienten und reagiblen Prozess zu schaffen.

**Ziele**

Sichere und effektive Nutzung des E-Rekrutierungssystems zu den folgenden Zwecken:

- Stellenausschreibung,
- Zugriff auf Bewerbungen,
- Kommunikation mit Bewerber(inne)n,
- Informationserteilung zu Stellenangeboten.

**Vorgesehen für:**
nominierte Verantwortliche für die Rekrutierung in einer Abteilung und Abteilungsleiter(innen) (oder Gleichgestellte)

**Finanzmanagement im Kontext der Universität**

**Beschreibung**

Zu den Themen dieses Kurses, in dem Fragen des Finanzmanagements behandelt werden, gehören das Finanzsystem, die Einkommensquellen, die Rechnungslegungsstrukturen und der Budgetierungs- und Planungsprozess sowie eine Darstellung der Mittel, über die die Universität verfügt. Der Kurs vermittelt den Teilnehmer(inne)n wertvolle Grundlagen und Informationen zur Unterstützung bei ihrer Entscheidungsfindung und ihren Management- und Planungsaufgaben im Finanzbereich.

**Vorgesehen für:**

Abteilungsleiter(innen), Finanzleiter(innen) und Resource Manager(innen), die ihren Posten erst kürzlich angetreten haben oder neu in der Universität sind und die Verantwortung für das Finanzmanagement, Entscheidungen in Finanzangelegenheiten, die Budgetierung und die Aufstellung von Prognosen tragen.

2.1.3.4. Externe Anbieter von Kurzlehrgängen

http://www.hr.unimelb.edu.au/development/other_training

Die University of Melbourne bietet verschiedene Schulungskurse an, die von externen Organisationen durchgeführt werden:

- **Association of Tertiary Education Administrators (ATEM)**
  Veranstaltet Kurse speziell für Mitarbeiter(innen) des Hochschulbereichs sowie jährlich eine Tagung zu Managementfragen im tertiären Bildungssektor.

- **Australian Institute of Management (AIM)**
  Bietet Bildungsgänge und Schulungen für Manager(innen), Professional Development und Informationsdienstleistungen an. (Die Universität ist Corporate Member des AIM, wodurch ihre Mitarbeiter(innen) Anspruch auf Gebührenermäßigung haben.)

- **LH Martin Institute of Higher Education Leadership and Management**
  Die Kurse und Dienstleistungen des Instituts sind für (angehende) Leiter(innen) und
Manager(innen) – sowohl Wissenschaftler(innen) als auch Professionelle – von Hochschulen und VET-Einrichtungen bestimmt.

- **Centre for Leadership and Management**
  Veranstaltet laufend Schulungsprogramme für Manager(innen) und Mitarbeiter(innen) von Organisationen des öffentlichen Sektors.

- **CAE (Centre for Adult Education)**
  Bietet Kurzlehrgänge und anerkannte Studiengänge in sehr vielen Bereichen, „von Konversationstechniken bis zum Webdesign“ an.

- **Equal Employment Opportunity Network**
  Bietet aktuelle Informationen, Schulung und Development zu Fragen der beruflichen Chancengleichheit und Diversität an.

- **Victorian Equal Opportunity and Human Rights Commission**
  Veranstaltet Bildungsprogramme für Arbeitgeber(innen) und Führungspersonen des öffentlichen Bereichs zur Förderung von Fairness, Diversität und Respektierung von Unterschieden.

- **Performance Dynamics**
  Spezialisiert auf Kurse zur Verbesserung von Fähigkeiten im Bereich der internen Beratung.

- **RMIT University**
  Bietet Kurzlehrgänge, Professional-Development-Aktivitäten und Beratungsdienstleistungen an.

- **SkillPath Seminars**

- **State Services Authority** (vormals Office of Public Employment)
  Führt Veranstaltungen und Programme zur Verbesserung von Praxispartnerschaften und Mitarbeitermanagement durch und veranstaltet Foren zum Thema Diversität.

- **Tactics Consulting**
  Bietet eine Reihe von Workshops über Informationsdesign und Informationsmanagement an.

- **Thomsett**
  Bietet Beratung und Bildungsgänge in den Bereichen Projektmanagement, Business Systems und Analyse sowie Mentoring auf diesen Gebieten. Siehe auch **University's Project Office** für weitere Informationen über Projektmanagement an der Universität.
### 2.2. Ansprechpartner(innen)

#### 2.2.1 Australian higher education institutions contacted

<table>
<thead>
<tr>
<th>Institution</th>
<th>Contact person/department</th>
<th>e-mail/web page</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>University of Melbourne</td>
<td>Nigel Waugh&lt;br&gt;Vice-Principal (Human Resources)</td>
<td><a href="mailto:nigelw@unimelb.edu.au">nigelw@unimelb.edu.au</a></td>
</tr>
<tr>
<td>University of Wollongong</td>
<td>John Steele, Director of Personnel Services</td>
<td><a href="mailto:john_steele@uow.edu.au">john_steele@uow.edu.au</a></td>
</tr>
<tr>
<td>Griffith University</td>
<td>John Swinton (academic leadership and equity)</td>
<td><a href="mailto:j.swinton@griffith.edu.au">j.swinton@griffith.edu.au</a></td>
</tr>
<tr>
<td>University of Western Australia</td>
<td>Prof. Shelda Debowski, Director, Organisational and Staff Development</td>
<td><a href="mailto:Shelda.Debowski@uwa.edu.au">Shelda.Debowski@uwa.edu.au</a></td>
</tr>
<tr>
<td>University of South Australia</td>
<td>Prof. Hilary Winchester, Pro Vice Chancellor &amp; Vice President</td>
<td><a href="mailto:hilary.winchester@unisa.edu.au">hilary.winchester@unisa.edu.au</a></td>
</tr>
<tr>
<td>Deakin University</td>
<td>Wendy Cooper, Director, human Resources</td>
<td><a href="mailto:wendy.cooper@deakin.edu.au">wendy.cooper@deakin.edu.au</a></td>
</tr>
<tr>
<td>LH Martin Institute for Higher Education Leadership and Management</td>
<td>Prof. Lynn Meek, Director</td>
<td><a href="mailto:director-mi@unimelb.edu.au">director-mi@unimelb.edu.au</a></td>
</tr>
<tr>
<td>CHEMP, University of New England, LH Martin Institute for Higher Education Leadership and Management</td>
<td>Assoc Professor Leo Goedegebuure</td>
<td><a href="mailto:leo.g@unimelb.edu.au">leo.g@unimelb.edu.au</a></td>
</tr>
<tr>
<td>Centre for the Study of Higher Education, The University of Melbourne</td>
<td>Prof. Simon Marginson</td>
<td><a href="mailto:s.marginson@unimelb.edu.au">s.marginson@unimelb.edu.au</a></td>
</tr>
<tr>
<td>University of New England</td>
<td>Prof. Kay Harman&lt;br&gt;Prof. Grant Harman&lt;br&gt;Kay Hempsall – Manager Organisational Development</td>
<td><a href="mailto:kharman@une.edu.au">kharman@une.edu.au</a>&lt;br&gt;<a href="mailto:gharman@une.edu.au">gharman@une.edu.au</a></td>
</tr>
<tr>
<td>Monash University Arts Educational Policy Institute</td>
<td>Dr. Ian Dobson</td>
<td><a href="mailto:Ian.Dobson@arts.monash.edu.au">Ian.Dobson@arts.monash.edu.au</a>&lt;br&gt;<a href="mailto:idobson@educationalpolicy.org">idobson@educationalpolicy.org</a></td>
</tr>
</tbody>
</table>
3. Großbritannien

3.1. Praxisbeispiele

3.1.1. Programme der Leadership Foundation for Higher Education

3.1.1.1. Top-Management Programme (TMP)

http://www.lfhe.ac.uk/support/tmp/


Siehe Broschüre unter: http://www.lfhe.ac.uk/support/tmp/tmpbrochure2.pdf

3.1.1.2. Senior Strategic Leadership

http://www.lfhe.ac.uk/support/ssl/

Senior Strategic Leadership (SSL) ist ein sechsstägiges Programm mit zwei Modulen für erfahrene Manager(innen) in Senior- und strategischen Positionen. Es dient der Unterstützung von Führungskräften, die in beratender oder leitender Position bereits Erfahrungen in der strategischen Entscheidungsbildung im Hochschulbereich gesammelt haben.

Das Programm vermittelt neue Verhaltensweisen und Techniken und verhilft den Teilnehmer(inne)n dazu, signifikanten Einfluss auf ihre Institution auszuüben. Es befähigt bewährte Führungskräfte, welche die nächste Karrierebene erreichen wollen und vor den Herausforderungen der Corporate Leadership Planungs- und Änderungs-Agenda stehen, durch die Vermittlung neuer Erkenntnisse zur Bewältigung ihrer Aufgaben mit Hilfe neuer Lösungsansätze.

Das Lernziel ist auf die persönliche Rolle bei der Lenkung und Leitung wesentlicher Änderungsprozesse ausgerichtet, um die Teilnehmer(innen) für ihre künftigen Aufgaben als strategische Entscheidungsträger im Hochschulbereich zu rüsten. SSL bietet den Teilnehmer(inne)n eine externe Lernmöglichkeit zur Bereicherung ihres Wissens- und
Erfahrungsschatzes durch Interaktion mit unterschiedlichen Gleichgestellten aus dem landesweiten Hochschulnetz.

Wer kommt als Teilnehmer(in) infrage?


Siehe Broschüre mit weiteren Einzelheiten unter:
http://www.lfhe.ac.uk/support/ssl/sslbrochure.pdf

3.1.1.3. Preparing for Senior Strategic Leadership (PSSL)

http://www.lfhe.ac.uk/support/pssl/

Preparing for Senior Strategic Leadership (PSSL) ist ein sechstätiges Programm mit zwei Modulen für neue oder angehende Führungskräfte in den Bereichen Wissenschaft, Verwaltung oder im Bereich der professionellen Dienstleistungen. Es soll Operational Manager(innen) anregen und befähigen, ihren Beitrag zu wesentlichen strategischen Entscheidungen einer Hochschule zu leisten.

Programmziele

Das Programm soll den Teilnehmer(inne)n bei der Bewältigung der Herausforderungen der Corporate Leadership Planungs- und Änderungs-Agenda helfen. Es ist auf die Vorbereitung für institutionsübergreifende strategische Führungspositionen im Hochschulbereich ausgerichtet, wobei auch der Bedeutung der Verhandlungsfähigkeit und der Fähigkeit zur Einflussnahme Aufmerksamkeit gewidmet wird. PSSL bietet den Teilnehmer(inne)n eine externe Lernmöglichkeit zur Bereicherung ihres Wissens- und Erfahrungsschatzes durch Interaktion mit verschiedenen Gleichgestellten aus dem landesweiten Hochschulnetz.

Seit dem Herbst 2008 haben sie eine virtuelle Lernumgebung (VLE) eingeführt, durch die alle Teilnehmer(innen) vor Beginn, während und nach Abschluss des Programms Mitglied einer Online-Community werden können.

Zur Vorbereitung auf das Programm finden Online-Aktivitäten statt. Den Teilnehmer(inne)n wird empfohlen, diesen Aktivitäten im letzten Monat vor Programmbeginn wöchentlich etwa eine halbe Stunde zu widmen.

Das gesamte Programmmaterial ist über die VLE verfügbar, die auch noch lange Zeit nach Abschluss des Programms Zugang zu einer Support-Community bietet.

Wer kommt als Teilnehmer(in) infrage?

Erfahrene Leiter(innen) von Schulen und Abteilungen, neu ernannte Fakultätsdekaninnen und -dekan sowie Bewerber(innen) um derartige Positionen, Personen mit wissenschaftlichem Hintergrund, die ein Lehrinstitut oder eine Forschungs- oder Wissenstransfer-Abteilung leiten, sowie Leiter(innen) einer Verwaltungsabteilung oder einer

Preis für Mitgliedseinrichtungen: £ 3.950
Broschüre: http://www.lfhe.ac.uk/support/pssl/psslbrochure.pdf

3.1.1.4. Head of Department
http://www.lfhe.ac.uk/support/head/


HoD behandelt schwerpunktmäßig die grundlegenden Eigenschaften, die für die Führung von Mitarbeiter(inne)n erforderlich sind, und insbesondere ihre Anwendung im Umfeld einer komplexen Organisation auf dem Hochschulsektor. Das Programm sieht eine Untersuchung der Praxis der Mitarbeiterführung vor, stellt Methoden für die Lösung von schwierigen Mitarbeiterproblemen vor und setzt sich mit der Frage auseinander, wie Änderungen implementiert, verwaltet und umgesetzt werden können. Damit bietet HoD den Teilnehmer(inne)n eine externe Lernmöglichkeit und gibt den Teilnehmer(inne)n die Gelegenheit zur Bereicherung ihres Wissens- und Erfahrungsschatzes durch Interaktion mit Gleichgestellten aus dem gesamten Hochschulnetz Großbritanniens.

Wer kommt als Teilnehmer(in) infrage?


Broschüre: http://www.lfhe.ac.uk/support/head/hodbrochure.pdf

Preis für Mitgliedseinrichtungen: £ 3.050.

3.1.1.5. An Introduction to Higher Education
http://www.lfhe.ac.uk/support/introhe/

Die Einführung in das Bildungswesen ist das populärste und älteste Programm der Leadership Foundation. Es macht neue Manager(innen) und Verwaltungsleiter(innen) in kurzer Zeit mit der Hochschullandschaft vertraut und vermittelt ihnen Erkenntnisse, mit denen sie ihre Aufgaben effektiver meistern können. Das Programm stellt eine Ergänzung zu der Einweisung vor Ort dar, indem es den Blickwinkel für Fragen des Hochschulsektors in
Großbritannien und in der ganzen Welt vergrößert. An dem Programm wirken einige der erfahrensten und progressivsten Expert(inn)en des Sektors mit, darunter Vice-Chancellors, Deputy und Pro-Vice-Chancellors, Registraturleiter(innen), Leiter(innen) von Professional Services und Wissenschaftler(innen) von Weltrang sowie Vertreter(innen) von National Agencies, die Hochschuleinrichtungen unterstützen.

**Wer kommt als Teilnehmer(in) infrage?**

Das Programm ist hilfreich für Manager(inn)en, die am Anfang ihrer Karriere in der Hochschulverwaltung stehen, sei es an einer Universität oder einem College, sei es in einer mit dem Hochschulbereich verbundenen Organisation. Seit dem Start im Jahre 1971 haben rund 2.000 Führungskräfte und Manager(innen) an dem Programm teilgenommen, von denen viele in Spitzenpositionen des Sektors aufgestiegen sind. Teilnehmer(innen) aus anderen Sektoren lernen in dem Programm die Kulturen, Systeme und Prozesse kennen, die kennzeichnend für den Hochschulsektor sind. Teilnehmer(innen), die ihre Position in ihrer Institution erst kürzlich angetreten haben, verhilft das Programm zu einem klareren Bewusstsein für strategische Fragen, vor die sich Führungskräfte und Manager(innen) des Hochschulsektors gestellt sehen.

Broschüre: [http://www.lfhe.ac.uk/support/introhe/brochure.pdf](http://www.lfhe.ac.uk/support/introhe/brochure.pdf)

**Preis für Mitgliedseinrichtungen:** £ 635 pro Person

---

**3.1.1.6. Leadership Coaching Service**

[http://www.lfhe.ac.uk/support/coaching/](http://www.lfhe.ac.uk/support/coaching/)

Leadership Coaching ist ein formelles Arrangement, bei dem ein qualifizierter Coach mit einer Führungskraft in einer Reihe von interaktiven, vertraulichen Sessionen an der Aufstellung und Umsetzung von Zielen arbeitet, die zu größerer persönlicher Effektivität führen.

Das Coaching ist insbesondere auf die Verbesserung der individuellen Leadership-Fähigkeiten bei gleichzeitiger Erreichung der Organisationsziele ausgerichtet.

**3.1.1.7. Leading and Managing in a Downturn**

Die Holborn Series ist eine Reihe von eintägigen Workshops über aktuelle Themen, in denen die Herausforderungen für leitende Führungskräfte und Manager(innen) des Hochschulbereichs behandelt werden. Im Mittelpunkt stehen dabei insbesondere Handlungsbereitschaft und Umsetzung.

Aufbauend auf dem erfolgreichen Konzept der Serie 2008 setzen die Workshops Teilnehmer(innen) in den Stand, Ideen und Techniken im eigenen Arbeitsfeld zu propagieren und zum Einsatz zu bringen.

Die Teilnehmer(innen) werden angeregt, live und auf Echtzeitbasis praktische Arbeitsprobleme, anhand deren Strategien überprüft werden können, zu bestimmen und aufgrund der im Laufe des Tages durch das Peer-Netzwerk und die angeknüpften Kontakte gewonnenen Erkenntnisse einen Maßnahmenplan aufzustellen.

Außerdem bieten die Workshops Kolleg(inn)en, die an Workplace Exercises beteiligt sind, die Möglichkeit, Strategien und Ideen zur Förderung ihres Projekts zu erkunden.
Workshops und Daten

**Preis: Mitgliedseinrichtungen:** £ 400 pro Person pro Workshop

### 3.1.1.8. Research Team Leadership

Research Team Leadership (RTL) ist ein zweitägiger Residential Kurs zur Entwicklung der Leadership Fähigkeiten von Forschungsteamleiter(innen). In diesem Kurs lernen die Teilnehmer(innen), wie sich ein Forschungsteam aufbauen und leiten lässt, wie die einzelnen Forscher motiviert und unterstützt werden können und welche Rolle sie dabei als Kommunikator spielen können, um ihre Erkenntnisse in Forschungskreisen zu verbreiten und ihr Karrierepotenzial zu steigern.


Wer kommt als Teilnehmer(in) infrage?

Dieser Kurs ist für Dozent(inn)en, leitende Dozent(inn)en oder Lektor(inn)en bestimmt, die erst kürzlich zu Projektleiter(inn)en ernannt worden sind oder bereits kleine Forschungsteams (mit bis zu sechs Forschern) leiten und die Verantwortung für die Leitung von Auftragsforschungspersonal, Postgraduate Research Student(inn)en sowie technischem und administrativem Personal tragen. Ferner ist RTL auch für Forscher(innen) und leitende Forscher(innen) aus anderen Organisationen, die sich mit öffentlich finanzierten Forschungsprojekten befassen, bestimmt.


**Preis: Mitgliedseinrichtungen:** £ 1.025

### 3.1.1.9. Leading Teaching Teams (LTT)

[http://www.lfhe.ac.uk/support/ltt/](http://www.lfhe.ac.uk/support/ltt/)

LTT ist ein zweitägiges Residential Programm zur Entwicklung der Fähigkeiten, Kompetenzen und Zielvorstellungen der Teilnehmer als Leiter(innen) von Lehrendenteams.

**Teilnehmerprofil**

Sie sind ein etablierter oder neuer Lektor(in) oder Professorin(in) an einer Hochschule und tragen Leitungsverantwortung für wissenschaftliche Programme und Module. Auch für Forscher(innen) oder Wissenschaftler(innen), die eine Lehrtätigkeit anstreben, ist dieses Programm geeignet und nützlich.

**Fokus**

Das Programm LTT zeigt Ihnen, wie Sie ein Team im Allgemeinen und insbesondere im Rahmen eines wissenschaftlichen Lehrsystems aufbauen, leiten, motivieren und
unterstützen können. Es dient der Verbesserung Ihrer Fähigkeiten als wissenschaftlicher Leiter(in) und damit der Steigerung Ihres Karrierepotenzials.

Das Programm wird von Facilitators mit umfangreicher Erfahrung in der Leitung wissenschaftlicher Teams und gründlicher Kenntnis der bei Lehr- und Lernprozessen im Hochschulbereich auftauchenden Probleme geleitet. Es regt mit Fragen und Ansätzen zur Reflexion über die eigene Praxis an, so dass Sie mit einem Plan für Ihre kontinuierliche Selbstentwicklung zu Ihrer Einrichtung zurückkehren. Auf diese Weise hilft das Programm Ihnen, sich für die vielen Herausforderungen der Leitung eines wissenschaftlichen Lehrteams zu rüsten.

**Lernziel**

Das Programm soll die Teilnehmer(innen) befähigen und anregen und zu einem sicheren Verständnis dessen führen, was für die Leitung eines Lehrteams (oder irgendeines anderen Teams) erforderlich ist.

Broschüre: [http://www.lfhe.ac.uk/support/ltt/brochure.pdf](http://www.lfhe.ac.uk/support/ltt/brochure.pdf)

**Preis für Mitgliedseinrichtungen:** £ 1025

---

**3.1.1.10. Future Leaders Programme**

[http://www.lfhe.ac.uk/support/flip/](http://www.lfhe.ac.uk/support/flip/)

Das Programm für künftige Leiter(innen) soll Professionellen im Bereich Informationsdienstleistungen (vor allem Bibliotheks-, ICT- und verwandte Aktivitäten) mit nachweislicher Managementerfahrung helfen, ihr Verständnis zu vertiefen und ihre Leadership Fähigkeiten auszubauen, um sich auf die Position eines Serviceleiters vorzubereiten.

Das Programm ist für Mitarbeiter(innen) bestimmt, die eine strategische Funktion im Bereich Informationsdienstleistungen anstreben. Teilnahmebewerber(innen) gehören dem Management der mittleren Ebene an und haben vorzugsweise Erfahrung in der Leitung eines Service oder eines kleinen Teams.

Broschüre: [http://www.lfhe.ac.uk/support/flip/flipbrochure.pdf](http://www.lfhe.ac.uk/support/flip/flipbrochure.pdf)

---

**3.1.1.11. Registrars Programmes**

[http://www.lfhe.ac.uk/support/Registrars/experiencedregistrars.html/](http://www.lfhe.ac.uk/support/Registrars/experiencedregistrars.html/)

Schwerpunkt der Registrars Programmes ist der Entwicklungsbedarf von leitenden Führungskräften – mit unterschiedlichen Funktionsbezeichnungen, wie Registraturleiter(in), Leiter(in) der Universitätsverwaltung, Sekretariatsleiter(in), Head of Professional Services, Head of Business Services, Chief Operating Officer –, die eine Schlüsselposition im Herzen der Organisation bekleiden und die Politik und Strategie in effektive praktische Ergebnisse umzusetzen haben, sowie auf den Entwicklungsbedarf derjenigen, die eine derartige Position anstreben.
Die Registrars Programmes sind auf die besondere Kombination von Fähigkeiten, die für den Erfolg in derartigen Positionen benötigt werden, und auf die Rolle der Teilnehmer(innen) bei der Weiterentwicklung von Kolleg(innen) – den gegenwärtigen und zukünftigen Talenten der Organisation – und bei der eigenen Weiterentwicklung ausgerichtet. In den Programmen wird der Frage nachgegangen, wie leitende Führungskräfte am effektivsten Einfluss auf Aktivitäten zur Teamentwicklung und zur individuellen Entwicklung nehmen können.

Die Registrars Programmes bestehen aus zwei einander ergänzenden Programmen:

- **Aspiring Registrars Programme** – für Teilnehmer(innen), die im Begriff stehen, die Position eines Registraturleiters anzutreten
  
  Broschüre: [http://www.lfhe.ac.uk/support/Registrars/aspiring.pdf](http://www.lfhe.ac.uk/support/Registrars/aspiring.pdf)
  
  **Preis:** £ 3.700

- **Experienced Registrars Programme** – für Teilnehmer(innen), die bereits Registraturleiter(in) sind
  
  Broschüre: [http://www.lfhe.ac.uk/support/Registrars/experienced.pdf](http://www.lfhe.ac.uk/support/Registrars/experienced.pdf)
  
  **Preis:** £ 7.960

### 3.1.1.12. Professional Heartlands Programme

Das Professional Heartlands Programme ist ein kurzes, dreitägiges Intensivprogramm für Abteilungsleiter(innen).

Inhaltsschwerpunkt des Programms sind das Management von Leistungen durch Team- oder Einzelanalysen und immer wiederkehrende Herausforderungen und Karriereprobleme, vor die Abteilungsleiter(innen) des professionellen Bereichs gestellt werden. Unter Berücksichtigung der Komplexität des Hochschulumfelds unterstützt das Programm professionelle Manager(innen) bei der Entwicklung und Aneignung einer effektiveren Arbeitsweise.

Wer kommt als Teilnehmer(in) infrage?


### 3.1.1.13. Consultancy und Coaching

Die Leadership Foundation bietet ein breites Spektrum von Leadership Development Beratung für Hochschulen an:

- **In-house leadership programmes** – Die LFHE bietet sämtliche offenen Programme nach Maß und vor Ort in der jeweiligen Hochschule an. Das bedeutet, dass all diese Programme, wie Preparing for Senior Strategic Leadership (PSSL) oder Head of
Detailinformationen zu den internationalen Department (HOD), für Mitarbeitergruppen in Ihrer Organisation durchgeführt werden können.

- **Working with top management teams** – Beratung, Empfehlungen und Unterstützung für Top-Management-Teams zur Steigerung der Effektivität
- **Leadership coaching service** – Ein Netzwerk von Trainer(inne)n für Führungskräfte bietet Leadership Coaching auf höchstem Niveau.
- **Organisational development** – Die LFHE stellt für Hochschulen Berater(innen) zur Unterstützung in vielen Fragen der Organisationsentwicklung bereit.
- **Governance effectiveness** – Die LFHE bietet praktische Beratung und Empfehlungen in vielen Governance-Fragen.
- **Change Academy** – ein neuer Ansatz für Problemlösung und Änderungsprozesse bei Institutionen, bei dem Teams von Mitarbeiter(inne)n aus allen Bereichen der Organisation zusammengeführt werden, um praktische Leadership Aufgaben zu lösen
- **Evaluation and impact** – In den kommenden Monaten werden wir Beratung und Empfehlungen zur Verbesserung der Evaluation und der Wirkung von Leadership Development bieten.

### 3.1.2. Programmangebot des CHEMPaS (Southampton)

#### 3.1.2.1. Postgraduate Certificate in Management in Higher Education

[http://www.chempas.soton.ac.uk/postgraduate/masters/mschem.php](http://www.chempas.soton.ac.uk/postgraduate/masters/mschem.php)

Dieses MSc/Diploma-Programm (MScHEMP) ist auf das fortlauende Professional Development von Führungskräften und Manager(inne)n des Hochschulbereichs, insbesondere von erfahrenen Manager(inne)n, die in leitende Managementpositionen aufsteigen wollen, ausgerichtet. Außerdem ist das Programm für Teilnehmer(innen) bestimmt, die sich für die aktuellen Entwicklungen der Hochschulpolitik und ihre Auswirkungen auf das Hochschulmanagement interessieren. Das Programm ist auf die Bedürfnisse sowohl der Führungskräfte und Manager(innen) des wissenschaftlichen Bereichs als auch der Mitarbeiter(innen) von Professional Services abgestimmt. Es vermittelt einen Überblick über ein breites Spektrum von Managementaktivitäten und bietet den Teilnehmer(inne)n sowohl Wissensverbreiterung auf Gebieten, auf denen sie wenig oder keine Erfahrung besitzen, als auch Wissensvertiefung auf ihren Spezialgebieten. Das Programm deckt alle Hauptbereiche des Hochschulmanagements und der Hochschulpolitik ab. Unter besonderer Berücksichtigung des weiten Feldes des Hochschulmanagements und der effektiven Integration unterschiedlicher Aktivitäten in eine erfolgreiche Organisation soll das Programm die Teilnehmer(innen) für leitende Managementpositionen ausrüsten. Dabei wird auf die neuesten Forschungsergebnisse in Bezug auf Hochschulmanagement und Hochschulpolitik aus der ganzen Welt zurückgegriffen.

#### 3.1.2.2. Master of Science (MSc) in Higher Education Management and Policy

[http://www.chempas.soton.ac.uk/postgraduate/masters/mschem.php](http://www.chempas.soton.ac.uk/postgraduate/masters/mschem.php)
Das Programm Master of Science (MSc) in Higher Education Management and Policy ist auf das fortlauende Professional Development von Führungskräften und Manager(inne)n des Hochschulbereichs, insbesondere von erfahrenen Manager(inne)n, die in leitende Managementpositionen aufsteigen wollen, ausgerichtet. Außerdem ist das Programm für Teilnehmer(innen) bestimmt, die sich für die aktuellen Entwicklungen der Hochschulpolitik und ihre Auswirkungen auf das Hochschulmanagement interessieren.

Das Programm vermittelt einen Überblick über ein breites Spektrum von Managementaktivitäten und bietet den Teilnehmer(inne)n sowohl Wissensverbreiterung auf Gebieten, auf denen sie wenig oder keine Erfahrung besitzen, als auch Wissensvertiefung auf ihren Spezialgebieten. Das Programm deckt alle Hauptbereiche des Hochschulmanagements und der Hochschulpolitik ab.

Unter besonderer Berücksichtigung des weiten Feldes des Hochschulmanagements und der effektiven Integration unterschiedlicher Aktivitäten in eine erfolgreiche Organisation soll das Programm die Teilnehmer(innen) für leitende Managementpositionen ausrüsten. Dabei wird auf die neuesten Forschungsergebnisse in Bezug auf Hochschulmanagement und Hochschulpolitik aus der ganzen Welt zurückgegriffen.

3.1.2.3. Master of Science (MSc) in the Management of Research and Enterprise in Higher Education and Public Sector

http://www.chempas.soton.ac.uk/postgraduate/masters/mscmreheps.php

### 3.2. Ansprechpartner(innen)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Institution</th>
<th>Contact person/department</th>
<th>e-mail/web page</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>University of Strathclyde</td>
<td>Professor Ray Land, Director, Centre for Academic Practice and Learning Enhancement</td>
<td><a href="mailto:ray.land@strath.ac.uk">ray.land@strath.ac.uk</a>, <a href="http://personal.strath.ac.uk/ray.land/home.htm">http://personal.strath.ac.uk/ray.land/home.htm</a></td>
</tr>
<tr>
<td>London School of Economics (LSE)</td>
<td>Chris Connelly, Head of Staff Development Unit</td>
<td><a href="mailto:c.connelly@lse.ac.uk">c.connelly@lse.ac.uk</a></td>
</tr>
<tr>
<td>University of Bath</td>
<td>Prof. Ian Jamieson, Pro-Vice-Chancellor</td>
<td><a href="mailto:I.M.Jamieson@bath.ac.uk">I.M.Jamieson@bath.ac.uk</a></td>
</tr>
<tr>
<td>Newcastle University</td>
<td>Lynne Howlett</td>
<td><a href="mailto:lynne.howlett@ncl.ac.uk">lynne.howlett@ncl.ac.uk</a></td>
</tr>
<tr>
<td>University of Westminster</td>
<td>Jean Harris, Interim Director – HR, Duncan Barrat, Interim Director – HR</td>
<td><a href="mailto:J.Harrison06@wmin.ac.uk">J.Harrison06@wmin.ac.uk</a>, <a href="mailto:barratd@wmin.ac.uk">barratd@wmin.ac.uk</a></td>
</tr>
<tr>
<td>Durham University</td>
<td>Mrs Carolyn Fowler</td>
<td><a href="mailto:registrar@durham.ac.uk">registrar@durham.ac.uk</a></td>
</tr>
<tr>
<td>University of Edinburgh</td>
<td>Mrs Sheila Gupta</td>
<td><a href="mailto:Sheila.Gupta@ed.ac.uk">Sheila.Gupta@ed.ac.uk</a></td>
</tr>
<tr>
<td>Centre for Higher Education Studies, University of London</td>
<td>Dr Celia Whitchurch</td>
<td><a href="mailto:C.Whitchurch@ioe.ac.uk">C.Whitchurch@ioe.ac.uk</a></td>
</tr>
<tr>
<td>King's College London</td>
<td>Dr Simon Lygo-Baker</td>
<td><a href="mailto:simon.lygo-baker@kcl.ac.uk">simon.lygo-baker@kcl.ac.uk</a></td>
</tr>
<tr>
<td>University of Salford</td>
<td>Professor Gill Nicholls</td>
<td><a href="mailto:g.nicholls@salford.ac.uk">g.nicholls@salford.ac.uk</a></td>
</tr>
<tr>
<td>Center for Higher Education Management and Policy at Southampton (CHEMPaS), University of Southampton</td>
<td>Professor John Taylor</td>
<td><a href="mailto:jtaylor@soton.ac.uk">jtaylor@soton.ac.uk</a></td>
</tr>
<tr>
<td>Leadership Foundation for Higher Education</td>
<td>Professor Stephanie Marshall, Director of Programmes</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Kingston University and Leadership Foundation</td>
<td>Professor Robin Middelhurst (via Ms Stephanie Raible)</td>
<td><a href="mailto:s.raible@kingston.ac.uk">s.raible@kingston.ac.uk</a></td>
</tr>
</tbody>
</table>
4. USA

4.1. Praxisbeispiele

4.1.1. Beispiele der Association for the Study of Higher Education

4.1.1.1. Andrews University

<table>
<thead>
<tr>
<th>Institution:</th>
<th>Andrews University</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Region:</td>
<td>Mittlerer Westen</td>
</tr>
<tr>
<td>Kontaktperson:</td>
<td>Shirley <a href="mailto:Freed-freed@andrews.edu">Freed-freed@andrews.edu</a></td>
</tr>
<tr>
<td>College/Fachbereich:</td>
<td>Department of Leadership and Administration</td>
</tr>
</tbody>
</table>
| Adresse:    | School of Education  
              | Berrien Springs MI 49104 |
| Telefon:    | 269-471-3487 oder 1-800-471-6210 |
| Fax:        | 269-471-6374 |
| Programm(e): | Administration |
| Abschlüsse: | Ed.D.  
             | M.Ed.  
             | M.A.  
             | Ph.D. |


Programmname: Higher Ed Admin

Der Hochschulsektor ist einer der am schnellsten wachsenden Bildungsbereiche in der Welt. Viele Fakultäts- und Verwaltungsleiter(innen) des Hochschulbereichs, die keinen höheren
Abschluss in ihrem Fachgebiet haben, wollen einen Abschluss in Hochschulverwaltung erwerben. An Hochschulverwalter(inne)n besteht großer Bedarf.

Mögliche Abschlüsse:

- Masters MA (32 Credits): bereitet Studenten auf Managementpositionen der unteren und mittleren Ebene vor
- Educational Specialist EdS (64 Credits): Schulung von hochqualifizierten Verwaltungsleiter(inne)n der mittleren Ebene und von Professionellen, die im administrativen Bereich aufsteigen wollen
- Doctor of Education and Doctor of Philosophy (Ed.D/Ph.D in Higher Education Administration Programs, 90 Credits): bereitet erfahrene Praktiker auf leitende administrative und solche Positionen vor, in denen sie als politische Entscheidungsträger fungieren.
- Ed.D: administrative und ausführende Positionen
- Ph.D: Karriere in Forschung und Lehre

4.1.1.2. Kent State University

<table>
<thead>
<tr>
<th>Institution:</th>
<th>Kent State University</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Region:</td>
<td>Mittlerer Westen</td>
</tr>
<tr>
<td>Kontaktperson:</td>
<td>Dr. Stephen <a href="mailto:Thomas-sbthomas@kent.edu">Thomas-sbthomas@kent.edu</a></td>
</tr>
<tr>
<td>College/Fachbereich:</td>
<td>Higher Education Administration und Student Personnel Program College of Education</td>
</tr>
<tr>
<td>Adresse:</td>
<td>Room 404 White Hall</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Kent OH</td>
</tr>
<tr>
<td>Telefon:</td>
<td>330-672-2580</td>
</tr>
<tr>
<td>Fax:</td>
<td>330-672-3246</td>
</tr>
<tr>
<td>Internet:</td>
<td><a href="http://www.educ.kent.edu/TLCS/programs/EA/HIED/index.html">http://www.educ.kent.edu/TLCS/programs/EA/HIED/index.html</a></td>
</tr>
<tr>
<td>Programm(e):</td>
<td>Administration</td>
</tr>
<tr>
<td>Abschlüsse:</td>
<td>Student Affairs</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>M.Ed.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>M.A.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Ph.D.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

http://www.ehhs.kent.edu/hied/index.cfm
Programmname: Higher Education Administration & Student Personnel

Herausbildung hocheffizienter Verwaltungsleiter(innen) und Professioneller des Hochschulbereichs, die die benötigten Fähigkeiten und Kompetenzen besitzen, um die unterschiedlichen Herausforderungen zu bewältigen, vor denen Institutionen mit zweijährigen, vierjährigen und Graduate-Bildungsgängen stehen

Mögliche Abschlüsse:

- Certificate Program
- Master of Education
- Ph.D

4.1.1.3. University of Texas at Austin

<table>
<thead>
<tr>
<th>Institution:</th>
<th>University of Texas at Austin</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Region:</td>
<td>Südwesten</td>
</tr>
<tr>
<td>Kontaktperson:</td>
<td>Patricia Somers - <a href="mailto:pasomers@mail.utexas.edu">pasomers@mail.utexas.edu</a></td>
</tr>
<tr>
<td>College/Fachbereich:</td>
<td>Department of Administration College of Education</td>
</tr>
<tr>
<td>Adresse:</td>
<td>George I. Sanchez Bldg., Room 310</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Austin TX 78712</td>
</tr>
<tr>
<td>Telefon:</td>
<td>512-471-7551</td>
</tr>
<tr>
<td>Fax:</td>
<td>512-471-5975</td>
</tr>
<tr>
<td>Internet:</td>
<td><a href="http://www.edb.utexas.edu/coe/depts/edadmin/eda/academic.html">http://www.edb.utexas.edu/coe/depts/edadmin/eda/academic.html</a></td>
</tr>
<tr>
<td>Programm(e):</td>
<td>Administration</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Community College</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Leadership &amp; Policy</td>
</tr>
<tr>
<td>Abschlüsse:</td>
<td>Ed.D.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>M.Ed.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Ph.D.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Programmname: Higher Education Administration

Das Programmziel ist die Vorbereitung, Schulung und Herausbildung von Student(innen)en für Führungspositionen an Colleges und Universitäten, von Wissenschaftler(inne)n, die ein besseres Verständnis des Hochschulwesens bewirken können, und von Lehrenden, die in
der Vergangenheit erworbene Erkenntnisse vermitteln und Student(inn)en zur künftigen Arbeit in dem sich stetig wandelnden Hochschulumbfeld befähigen können.

Mögliche Abschlüsse:

- **Master of Education**: Heranbildung professioneller Verwaltungsleiter(innen) auf Gebieten wie Studentenunterkünfte, Organisations- und Leadership-Development, Services für spezielle Populationen, Finanzhilfe, Zulassungen, Entwicklung der Lernfähigkeit, Beratung, Gesundheitsbildung, Erholung und ähnliche Programme und Services von Hochschuleinrichtungen

- **Ph.D./Ed.D.**: Vorbereitung, Schulung und Heranbildung von Student(inn)en für Führungspositionen an Colleges und Universitäten, von Wissenschaftler(inne)n, die durch Forschung ein besseres Verständnis des Hochschulwesens bewirken können, und von Lehrenden, die Student(inn)en zur Arbeit in dem sich stetig wandelnden Hochschulumbfeld befähigen können

### 4.1.1.4. Loyola University, Chicago

<table>
<thead>
<tr>
<th>Institution:</th>
<th>Loyola University, Chicago</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Region:</td>
<td>Mittlerer Westen</td>
</tr>
<tr>
<td>Kontaktperson:</td>
<td>David Prasse- <a href="mailto:dprasse@luc.edu">dprasse@luc.edu</a></td>
</tr>
<tr>
<td>College/Fachbereich:</td>
<td>Leadership, Foundations and Counseling Psychology School of Education</td>
</tr>
<tr>
<td>Adresse:</td>
<td>820 North Michigan Avenue</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Chicago IL 60611</td>
</tr>
<tr>
<td>Telefon:</td>
<td>312-915-6800</td>
</tr>
<tr>
<td>Fax:</td>
<td>312-915-6660</td>
</tr>
<tr>
<td>Internet:</td>
<td><a href="http://www.luc.edu/education/academics_fields_highered.shtml">http://www.luc.edu/education/academics_fields_highered.shtml</a></td>
</tr>
<tr>
<td>Programm(e):</td>
<td>Administration</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Teaching</td>
</tr>
<tr>
<td>Abschlüsse:</td>
<td>M.Ed.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Ph.D.</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Programmname: Higher Education

Mögliche Abschlüsse:


- Zusätzlich zu einem breit basierten Kern von Kursen über das Hochschulwesen wählen die Student(inn)en ein oder zwei *program tracks*, mit denen sie ihr Programm auf ihren persönlichen und professionellen Bedarf abstimmen können, etwa Verwaltung studentischer Angelegenheiten oder postsekundäre Verwaltung.


<table>
<thead>
<tr>
<th>Institution:</th>
<th>North Carolina State University</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Region:</td>
<td>Süden</td>
</tr>
<tr>
<td>Kontaktperson:</td>
<td>Audrey J. Jaeger - <a href="mailto:audrey_jaeger@ncsu.edu">audrey_jaeger@ncsu.edu</a></td>
</tr>
<tr>
<td>College/Fachbereich:</td>
<td>Department of Adult and Community College College of Education</td>
</tr>
<tr>
<td>Adresse:</td>
<td>310 POE Hall, Stinson Dr. Campus Box 7801 Raleigh NC</td>
</tr>
<tr>
<td>Telefon:</td>
<td>919-513-3706</td>
</tr>
<tr>
<td>Fax:</td>
<td>919-515-6305</td>
</tr>
</tbody>
</table>
|Programm(e): | Community College  
Student Affairs  
Administration  
Leadership & Policy |
Detailinformationen zu den internationalen Abschlüssen:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Abschlüsse:</th>
<th>Ed.D.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>M.Ed.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>M.S.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Programmname: Higher Education Administration**

Mögliche Abschlüsse:

- **Master of Science**: Spezialisierung auf Leadership an Colleges und Universitäten, bestimmt für erfahrene Pädagog(inn)en, die sich für Forschung, Management und die Verwaltung von Programmen und Services in Colleges und Universitäten weiterbilden wollen. Die Absolvent(inn)en dieses Master's-Programms verfügen über ausreichende Fachkenntnisse und Fähigkeiten für den Eintritt oder den Aufstieg in Colleges und Universitäten und für Positionen an staatlichen Behörden und öffentlichen Serviceorganisationen, die mit dem Bildungsbereich zu tun haben.


- **Doctor of Education (Ed.D.)**: bestimmt für beginnende und erfahrene Pädagog(inn)en, die sich für Management und Verwaltung von Programmen und Services in Colleges und Universitäten weiterbilden wollen. Die Spezialisierungen sind für beginnende und erfahrene Pädagog(inn)en bestimmt, die sich für Management, Verwaltung und Leitung von Community and Technical Colleges, Colleges und Universitäten mit vierjährigen Studiengängen sowie Student Services weiterbilden wollen.

**4.1.1.6. Ohio State University**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Institution:</th>
<th>The Ohio State University</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Region:</td>
<td>Mittlerer Westen</td>
</tr>
<tr>
<td>Kontaktperson:</td>
<td>Leonard L. Baird, PhD - <a href="mailto:baird.62@osu.edu">baird.62@osu.edu</a></td>
</tr>
<tr>
<td>College/Fachbereich:</td>
<td>Higher Education and Student Affairs Program School of Educational Policy and Leadership</td>
</tr>
<tr>
<td>Adresse:</td>
<td>122 Ramseyer Hall 29 West Woodruff Avenue Columbus OH</td>
</tr>
</tbody>
</table>
**Programmname: Higher Education and Student Affairs**

Mögliche Abschlüsse:

- Master of Arts: Bereitet auf Leadership Aufgaben im postsekundären Bildungsbereich und im Bereich Student Services verschiedener Bildungs- und kultureller Einrichtungen vor.
- Ph.D.: Bereitet auf Leadership Aufgaben von Verwaltungsleiter(inne)n, Fakultätsleiter(inne)n und politischen Entscheidungsträgern im postsekundären Bildungsbereich und in verschiedenen kulturellen Einrichtungen vor.

### 4.1.1.7. University of Denver

| Institution: | University of Denver |
| Region: | Westen |
| Kontaktperson: | Franklin A. Tuitt- [ftuitt@du.edu](mailto:ftuitt@du.edu) |
| College/Fachbereich: | Higher Education, Public Policy, and Adult Studies Program College of Education |
| Adresse: | 2450 S. Vine St. Denver CO 80208 |
| Telefon: | 303-871-2509 |
| Fax: | 303-871-4456 |
| Internet: | [http://www.du.edu/education/academicPrograms/hed](http://www.du.edu/education/academicPrograms/hed) |
| Programm(e): | Administration |
Programmname: Higher Education Degree

Das Programm Higher Education Degree bereitet Universitäts- und College-Verwaltungsleiter(innen) von morgen auf Masters- und Doctoral-Niveau vor, um sie zur Verbesserung des postsekundären Bildungssystems für unterschiedliche Studentengruppen zu befähigen.

Mögliche Abschlüsse:

- Master of Arts: bestimmt für Ihre Vorbereitung auf wissenschaftliche und administrative Einstiegs- und mittlere Positionen, in denen sowohl mit normalen Student(inn)en als auch mit älteren Studierenden gearbeitet wird. Vier spezielle Hauptrichtungen:
  - Organization and Governance,
  - Diversity and Higher Learning,
  - Leadership and Organizational Change for Professionals (LOCP),
  - College Student Development (CSD).

- Ph.D: bestimmt für die Vorbereitung von Studierenden, die sowohl Führungskapazitäten haben als auch zur Analyse und zum Managen kritischer Probleme in unterschiedlichen Umgebungen des postsekundären Bildungssektors fähig sind. Das auf einem soliden allgemeinen Coursework-Kern aufgebaute Programm umfasst drei verschiedene Hauptrichtungen:
  - Diversity and Higher Learning,
  - Postsecondary Public Policy,
  - Organization and Governance.

4.1.1.8. University of Vermont

<table>
<thead>
<tr>
<th>Institution:</th>
<th>University of Vermont</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Region:</td>
<td>Nordosten</td>
</tr>
<tr>
<td>Kontakt:</td>
<td>Deborah E. Hunter, Ph.D.- <a href="mailto:Deborah.Hunter@uvm.edu">Deborah.Hunter@uvm.edu</a></td>
</tr>
<tr>
<td>College/Fachbereich:</td>
<td>Higher Education and Student Affairs Administration Program</td>
</tr>
</tbody>
</table>
| Adresse:     | 208 Mann Hall, Trinity Campus
              | Burlington VT |
Programmname: Higher Education and Student Affairs Administration

Mögliche Abschlüsse:

- Master of Education: Vorbereitung von Professionellen auf die Umsetzung von student Development, organisatorischen, grundlegenden, multikulturellen und administrativen Prinzipien in der Arbeit mit Student(inn)en. Graduate Student(inn)en, die in diesem Programm eng mit der Fakultät und mit Practitioners vor Ort zusammenarbeiten, wird eine unvergleichliche Lernerfahrung geboten.

- Die graduates übernehmen Positionen als Professionelle in Colleges und Universitäten sowie landesweit bei Einrichtungen, die mit dem Hochschulwesen zu tun haben. Viele Professionelle dieses Bereichs sind politische Entscheidungsträger, Berater(innen), Student Service Provider, Forscher(innen), Programmierer(innen) oder Verwaltungsleiter(innen).

4.1.1.9. University of Minnesota

<table>
<thead>
<tr>
<th>Institution:</th>
<th>University of Minnesota</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Region:</td>
<td>Mittlerer Westen</td>
</tr>
<tr>
<td>Kontaktperson:</td>
<td>Rebecca Ropers-Huilman - <a href="mailto:ropers@umn.edu">ropers@umn.edu</a></td>
</tr>
<tr>
<td>College/Fachbereich:</td>
<td>Department of Educational Policy and Administration College of Education and Postsecondary Teaching</td>
</tr>
<tr>
<td>Adresse:</td>
<td>330 Wulling Hall 86 Pleasant St. SE Minneapolis MN 55455</td>
</tr>
<tr>
<td>Telefon:</td>
<td>612-624-5717</td>
</tr>
<tr>
<td>Fax:</td>
<td>612-624-3377</td>
</tr>
<tr>
<td>----------------------------------</td>
<td>--------------</td>
</tr>
<tr>
<td>Internet:</td>
<td><a href="http://www.education.umn.edu/EDPA/highered/default.html">http://www.education.umn.edu/EDPA/highered/default.html</a></td>
</tr>
<tr>
<td>Programm(e):</td>
<td>Administration</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Teaching</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Leadership &amp; Policy</td>
</tr>
<tr>
<td>Abschlüsse:</td>
<td>Ed.D.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>M.A.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Ph.D.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Programmname: Higher Education Track in educational Policy and Administration**

Mögliche Abschlüsse:

- **Master of Arts**: bietet Gelegenheit zum intensiven Studium der Politik und der organisatorischen Probleme der Hochschulen und der Hochschulsysteme

- **HiEd-Student(inn)en** sind die künftigen Führungskräfte, Universitäts-Verwaltungsführer(innen), Pädagog(inn)en, Policy Analysts und Forscher(innen) des Hochschulbereichs.

- **Doctor of Education (Ed.D)**: Für gehende Verwaltungsleiter(innen), Fakultätsmitglieder und andere Professionelle von Colleges und Universitäten. Viele Teilnehmer(innen) interessieren sich insbesondere für den Bereich Studentische Angelegenheiten oder für den Fakultäts- oder Verwaltungsbereich oder wollen sich breiter orientieren über die landesweite Politik und die Entwicklungen im Hochschulbereich.


**4.1.1.10. University of Alabama**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Institution:</th>
<th><strong>University of Alabama</strong></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Region:</td>
<td>Süden</td>
</tr>
<tr>
<td>Kontaktperson:</td>
<td>Claire Howell Major, Program Coordinator - <a href="mailto:cmajor@bamaed.ua.edu">cmajor@bamaed.ua.edu</a></td>
</tr>
<tr>
<td>College/Fachbereich:</td>
<td>Department of Educational Leadership, Policy and Technology Studies College of Education</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Programmname: Higher Education Administration

Bietet wissenschaftliche Vorbereitung und Professional Development für Leadership Positionen in Colleges und Universitäten mit zwei- und vierjährigen Studiengängen.

Mögliche Abschlüsse:

- Master of Arts: bestimmt für Student(inn)en, die unterschiedliche Karrieren als Professionelle im Hochschulbereich anstreben. Den Student(inn)en wird das benötigte wissenschaftliche Rüstzeug für Leadership Einstiegspositionen vermittelt. Darüber hinaus bietet das M.A.-Programm Verwaltungsleiter(inne)n von Einrichtungen mit zwei- oder vierjährigen Studiengängen die Möglichkeit, ihre Fähigkeiten auszubauen und ihr Verständnis der gesamten Institution zu vertiefen.


4.1.2. Management- und Verwaltungs-Kurzlehrgänge in den USA

4.1.2.1. American Council on Education (ACE)

http://www.acenet.edu

ACE Fellows Program
http://www.acenet.edu/AM/Template.cfm?Section=Fellows_Program1&CFID=38985923&CF
TOKEN=15223967&sessionId=1630b6cfd291$2F$CB$9

Seit 1965 haben hunderte von Vizerektor(in)-nen, Dekaninnen und Dekane, Fachbereichsleiter(innen), Fakultäts- und anderen Leiter(innen) das ACE Fellows Program absolviert – das landesweit tonangebende Leadership Development Programm für die Heranbildung von leitenden Führungskräften der amerikanischen Colleges und Universitäten. Im Vergleich zu anderen Leadership Development Programmen ist das ACE Fellows Program einzigartig.

Das ACE Fellows Program ermöglicht es den Teilnehmer(in)-nen, die Kultur, die Politik und die Entscheidungsprozesse einer anderen Institution aus eigener Anschauung kennenzulernen.

In diesem einzigartigen Programm werden Jahre der Erfahrung und der Entwicklung von Fähigkeiten am Arbeitsplatz zu einem einzigen Jahr verdichtet. Dadurch ist das ACE Fellows Program das effektivste und umfassendste Leadership Development Programm des amerikanischen Hochschulbereichs der Gegenwart. Von den bisherigen über 1.500 Fellows haben mehr als 300 Chief-Executive-Officer-Funktionen in über 350 Institutionen bekleidet.

4.1.2.2. Council of Independent Colleges (CIC)

http://www.cic.org/

Programme für Fakultätsmitglieder: Woodrow Wilson Visiting Fellows Program
http://www.cic.org/projects_services/index.asp#faculty


Die Institutionen sorgen für Unterkunft und Verpflegung der Fellows während ihres Aufenthalts auf dem Campus. Kostenbewusste Campus benutzen dafür vielfach Campus-Wohnungen und binden die Verpflegung der Fellows in die Campus-Aktivitäten ein, um die Kosten zu reduzieren. Außerdem zahlen die Institutionen eine feste Gebühr an das CIC, das damit die Honorare der Fellows, die Kosten der Anreise und andere anfallende Kosten bestreitet.

Wenn eine Institution einen Woodrow Wilson Visiting Fellow auf ihren Campus einladen möchte, hat ein/e Ansprechpartner(in) oder „Campus Coordinator“ das 2009–2010 Campus
Anhang

Request Form auszufüllen. Kurz darauf schlägt das CIC der Institution einen ihren Wünschen entsprechenden Fellow vor, so dass der Campus sofort mit der Planung der Aktivitätenwoche mit dem Fellow beginnen kann.

4.1.2.3. Committee on Institutional Cooperation (CIC)
www.cic.net

Academic Leadership Program (ALP)
http://www.cic.net/Home/Projects/Leadership/ALP/Introduction.aspx

Um lebens- und konkurrenzfähig zu bleiben, müssen Universitäten fortlauend in ihre Fakultäten und ihren Mitarbeiterstab investieren. Durch wirksamen Mitteleinsatz und Rückgriff auf das Know-how seiner Mitgliedseinrichtungen ist das CIC in der Lage, hoch relevante und effektive Professional Development Möglichkeiten anzubieten.

Eine der erfolgreichsten Leadership Initiativen des CIC ist das Academic Leadership Program (ALP). Dieses Intensivprogramm dient der Weiterentwicklung der Leadership- und Managerfähigkeiten von Fakultätsmitgliedern, die bewiesen haben, dass sie außergewöhnliche Fähigkeiten besitzen und vielversprechende Wissenschaftler(innen) sind.

Das ALP besteht aus drei Seminaren an verschiedenen CIC-Universitäten. Darüber hinaus können ALP-Fellows während des gesamten akademischen Jahres zur Teilnahme an Campus-Aktivitäten eingeladen werden, die von Institution zu Institution unterschiedlich sind. Das Programm ist speziell auf die Behandlung der Probleme der Verwaltung im Wissenschaftsbereich großer Forschungsuniversitäten und auf die Unterstützung der Fakultätsmitglieder bei deren Bewältigung ausgerichtet.

Department Executive Officers (DEO) Seminar
http://www.cic.net/Home/Projects/Leadership/DEO/Introduction.aspx


4.1.2.4. Harvard Institute for Educational Management (IEM)
http://www.gse.harvard.edu/

Crisis Leadership in Higher Education
http://www.gse.harvard.edu/ppe/highered/programs/crisis.html

machen das Management von Hochschuleinrichtungen in guten Zeiten schwierig und in Krisenzeiten ausgesprochen gefährlich.

Das Programm hilft Führungskräften des Hochschulbereichs bei der Entwicklung der Fähigkeiten, die benötigt werden, um auf Krisen und zu deren Bewältigung entsprechend reagieren zu können. Die Teilnehmer(innen) lernen, wie sie wichtige Informationen beschaffen, sich auf ungewöhnliche Situationen einstellen und die Prioritäten von Maßnahmen und Reaktionen festlegen können. Ferner behandelt das Programm Strategien für die Kommunikation zwischen Angehörigen der Führungsspitze und für die Kommunikation der Führung mit der Campus Community und der Öffentlichheit.

**Karriereförderung Programm (MDP)**


Schwerpunkte des Programms sind Leadership, Innovation und Veränderung, Planung, Diversität und Community, Finanzmanagement, institutionelle Werte und Integrität sowie professionelle Erneuerung.

**Institute for Management and Leadership in Education (MLE)**


MLE ist für erfahrene Verwaltungsleiter(innen) bestimmt, die für die Absteckung der Strategie im Hinblick auf den Wandlungsprozess ihrer Institutionen verantwortlich sind: neue Lehrplanformate, Partnerschaften und Community-Beziehungen, neue Übermittlungsmethoden, neue Allianzen und stärke Diversifizierung von Studentenpopulationen.

Das Programm vermittelt den Teilnehmer(inne)n Instrumente und Erkenntnisse, die dabei helfen, ihre Institutionen flexibler und reaktionsfähiger zu machen. Ferner hilft MLE den Teilnehmer(inne)n dabei, die Effektivität ihres eigenen Leadership einzuschätzen und sich Klarheit darüber zu verschaffen, inwieweit ihre Institution für die Herausforderungen der Zukunft gerüstet ist.

Neue Anforderungen an Bildungsinstitute – und neue Chancen – verlangen grundlegende Veränderungen im Hinblick auf das Leadership Know-how. Das Programm MLE bietet Unterstützung bei der erfolgreichen Bewältigung dieser Herausforderungen.

**Institute for Educational Management (IEM)**


Das IEM ist Anbieter einer der seltenen Möglichkeiten für Verwaltungsleiter(innen) auf der obersten Ebene zur Auseinandersetzung mit kritischen Leadership Herausforderungen im Hochschulbereich. In diesem Programm werden die Teilnehmer(innen) zur Festlegung von einrichtungsweit geltenden Leitlinien und Praktiken angeregt.

Nie zuvor ist dem Hochschulwesen als Quelle individueller Chancen und als sozialem Gut größere Bedeutung beigemessen worden als heute. Gleichzeitig ist das Hochschulwesen wachsender Kritik, der aufkommenden Konkurrenz von gewinnorientierten Organisationen, zunehmender Kommerzialisierung und beträchtlichen demografischen Veränderungen ausgesetzt. IEM setzt sich mit den Auswirkungen dieser Trends auf die Zukunft des Bildungsbetriebs und mit den Konsequenzen für das Campus Leadership auseinander.

Den Abschluss des IEM bildet die Bestimmung der notwendigen Schritte für die Beeinflussung sowohl des institutionellen als auch des individuellen Änderungsprozesses. Die im Laufe des Programms gewonnenen Leadership Erkenntnisse werden bei der Formulierung eines schlüssigen persönlichen Konzepts und bei der Bestimmung von Maßnahmen zur Förderung eines sinnvollen und nachhaltigen institutionellen Änderungsprozesses zum Tragen gebracht.

### 4.2. Ansprechpartner(innen)

#### 4.2.1. Higher education institutions contacted with surveys in the United States

<table>
<thead>
<tr>
<th>Institution</th>
<th>Contact person/department</th>
<th>e-mail/web page</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>University of Harvard</td>
<td>Human resources Joe Zolner</td>
<td><a href="mailto:Joseph_zolner@harvard.edu">Joseph_zolner@harvard.edu</a> <a href="mailto:hihe@gse.harvard.edu">hihe@gse.harvard.edu</a> <a href="mailto:robert_schwartz@gse.harvard.edu">robert_schwartz@gse.harvard.edu</a></td>
</tr>
<tr>
<td>Harvard School of Public Health</td>
<td>Human resources <a href="http://www.hsph.harvard.edu/administrative-offices/human-resources/">http://www.hsph.harvard.edu/administrative-offices/human-resources/</a></td>
<td><a href="mailto:sphhr@hsph.harvard.edu">sphhr@hsph.harvard.edu</a></td>
</tr>
<tr>
<td>Harvard Graduate School of education</td>
<td>Longfellow 025 Director of Career Services Longfellow 033 Valerie J. Sutton, Director of Career Services</td>
<td><a href="http://www.gse.harvard.edu/careers/">http://www.gse.harvard.edu/careers/</a> <a href="mailto:valerie_sutton@gse.harvard.edu">valerie_sutton@gse.harvard.edu</a></td>
</tr>
<tr>
<td>Yale University</td>
<td>Human resources</td>
<td><a href="mailto:staffing@yale.edu">staffing@yale.edu</a></td>
</tr>
<tr>
<td>Virginia University</td>
<td>Human resources</td>
<td><a href="mailto:HRrestructuring@virginia.edu">HRrestructuring@virginia.edu</a></td>
</tr>
<tr>
<td>University of Georgia</td>
<td>Tracey O’Malley, Manager</td>
<td><a href="mailto:tomalley@uga.edu">tomalley@uga.edu</a></td>
</tr>
<tr>
<td>----------------------</td>
<td>--------------------------</td>
<td>------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>University of Georgia</td>
<td>Douglas Toma, Tracey O’Malley</td>
<td><a href="mailto:jdt@uga.edu">jdt@uga.edu</a>, <a href="mailto:tomalley@uga.edu">tomalley@uga.edu</a></td>
</tr>
<tr>
<td>Andrews University</td>
<td>Dan Agnetta, Director of Human Resources <a href="http://www.andrews.edu/HR/">http://www.andrews.edu/HR/</a></td>
<td><a href="mailto:agnetta@andrews.edu">agnetta@andrews.edu</a></td>
</tr>
<tr>
<td>Kent State University</td>
<td>Willis Walker, Vice President for Human Resources <a href="http://www.kent.edu/index.cfm">http://www.kent.edu/index.cfm</a></td>
<td><a href="mailto:wwalker@kent.edu">wwalker@kent.edu</a>, Or via Carla Wyckoff, HR Communications Manager, at <a href="mailto:cwyckof1@kent.edu">cwyckof1@kent.edu</a></td>
</tr>
<tr>
<td>Loyola University Chicago</td>
<td>Office of Human Resources</td>
<td><a href="mailto:hr-wtc@luc.edu">hr-wtc@luc.edu</a></td>
</tr>
<tr>
<td>North Carolina State University</td>
<td>Barbara Carroll, Associate Vice Chancellor for Human Resources; Courses: <a href="http://www.fis.ncsu.edu/hr/tod/cert_prgm.asp">http://www.fis.ncsu.edu/hr/tod/cert_prgm.asp</a></td>
<td><a href="mailto:barbara_carroll@ncsu.edu">barbara_carroll@ncsu.edu</a></td>
</tr>
<tr>
<td>Ohio State University</td>
<td>Office of human resources</td>
<td><a href="mailto:ohrc@hr.osu.edu">ohrc@hr.osu.edu</a></td>
</tr>
<tr>
<td>University of Denver</td>
<td>Sharon Gabel, Employee Development</td>
<td><a href="mailto:sgabel@du.edu">sgabel@du.edu</a></td>
</tr>
<tr>
<td>University of Minnesota</td>
<td>Carol Carrier – Vice President <a href="http://www1.umn.edu/ohr/directory/index.html">http://www1.umn.edu/ohr/directory/index.html</a></td>
<td><a href="mailto:carrier@umn.edu">carrier@umn.edu</a></td>
</tr>
<tr>
<td>University of Alabama</td>
<td>Charlotte Harris, Associate Vice President <a href="http://hr.ua.edu/staffdirectory.html">http://hr.ua.edu/staffdirectory.html</a></td>
<td><a href="mailto:charris@fa.ua.edu">charris@fa.ua.edu</a></td>
</tr>
</tbody>
</table>
D. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Autonomie bei der Personalauswahl (Belgien/Flandern)..............................................11
Abbildung 2: Faktoren zur Förderung der Karriere- und Entwicklungsperspektiven
(Belgien/Flandern) .........................................................................................................................11
Abbildung 3: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im
Wissenschaftsmanagement (Belgien/Flandern) ...........................................................................12
Abbildung 4: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n
(Belgien/Flandern) ..........................................................................................................................12
Abbildung 5a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich
(Belgien/Flandern) ..........................................................................................................................14
Abbildung 6: Faktoren der Personalentwicklung (Belgien/Flandern) ..............................................14
Abbildung 7: Faktoren der Karriereförderung (Belgien/Flandern) ..................................................16
Abbildung 8: Einkommensperspektiven (Belgien/Flandern) .............................................................16
Abbildung 9: Autonomie bei der Personalauswahl (Belgien/Wallonie) .............................................20
Abbildung 10: Faktoren zur Förderung der Karriere- und Entwicklungsperspektiven
(Belgien/Wallonie) ..........................................................................................................................20
Abbildung 11: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im
Wissenschaftsmanagement (Belgien/Wallonie) ..........................................................................21
Abbildung 12: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n
(Belgien/Wallonie) ..........................................................................................................................22
Abbildung 13a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich
(Belgien/Wallonie) ..........................................................................................................................23
Abbildung 14: Faktoren der Personalentwicklung (Belgien/Wallonie) ..............................................24
Abbildung 15: Faktoren der Karriereförderung (Belgien/Wallonie) ..................................................25
Abbildung 16: Einkommensperspektiven (Belgien/Wallonie) .............................................................26
Abbildung 17: Autonomie bei der Personalauswahl (Bulgarien) .....................................................29
Abbildung 18: Faktoren zur Förderung der Karriere- und Entwicklungsperspektiven
(Bulgarien) .......................................................................................................................................29
Abbildung 19: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im
Wissenschaftsmanagement (Bulgarien) ......................................................................................30
Abbildung 20: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Bulgarien) ... 31
Abbildung 21a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Bulgarien) .................32
Abbildung 22: Faktoren der Personalentwicklung (Bulgarien) ..........................................................32
Abbildung 23: Faktoren der Karriereförderung (Bulgarien) ..............................................................34
Abbildung 24: Einkommensperspektiven (Bulgarien) .........................................................................35
Abbildung 25: Autonomie bei der Personalauswahl (Dänemark) .....................................................38
Abbildung 26: Faktoren zur Förderung der Karriere- und Entwicklungsperspektiven
(Dänemark) .......................................................................................................................................38
Abbildung 27: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im
Wissenschaftsmanagement (Dänemark) ......................................................................................39
Abbildung 28: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Dänemark) .... 40
Abbildung 29a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Dänemark) .................41
Abbildung 30: Faktoren der Personalentwicklung (Dänemark) ..........................................................41
Abbildung 31: Faktoren der Karriereförderung (Dänemark) .............................................................43
Abbildung 32: Einkommensperspektiven (Dänemark) .........................................................................43
Abbildung 33: Autonomie bei der Personalauswahl (Estland) ...........................................................46
Abbildungsverzeichnis

Abbildung 34: Faktoren zur Förderung der Karriere- und Entwicklungsperspektiven (Estland) ..................................................................................................................47
Abbildung 35: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Estland) ........................................................................................................47
Abbildung 36: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Estland) ......48
Abbildung 37a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Estland) ..........................................................49
Abbildung 38: Faktoren der Personalentwicklung (Estland) ........................................................................................................49
Abbildung 39: Faktoren der Karriereförderung (Estland) ........................................................................................................51
Abbildung 40: Einkommensperspektiven (Estland) ........................................................................................................51
Abbildung 41: Autonomie bei der Personalauswahl (Finnland) ........................................................................................................55
Abbildung 42: Faktoren zur Förderung der Karriere- und Entwicklungsperspektiven (Finnland) ........................................................................................................56
Abbildung 43: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Finnland) ........................................................................................................57
Abbildung 44: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Finnland) ..........57
Abbildung 45a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Finnland) ...............58
Abbildung 46: Faktoren der Personalentwicklung (Finnland) ........................................................................................................59
Abbildung 47: Faktoren der Karriereförderung (Finnland) ........................................................................................................60
Abbildung 48: Einkommensperspektiven (Finnland) ........................................................................................................61
Abbildung 49: Autonomie bei der Personalauswahl (Frankreich) ........................................................................................................63
Abbildung 50: Faktoren zur Förderung der Karriere- und Entwicklungsperspektiven (Frankreich) ........................................................................................................64
Abbildung 51: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Frankreich) ........................................................................................................65
Abbildung 52: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Frankreich) .65
Abbildung 53a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Frankreich) .......66
Abbildung 54: Faktoren der Personalentwicklung (Frankreich) ........................................................................................................67
Abbildung 55: Faktoren der Karriereförderung (Frankreich) ........................................................................................................69
Abbildung 56: Einkommensperspektiven (Frankreich) ........................................................................................................69
Abbildung 57: Autonomie bei der Personalauswahl (Griechenland) ........................................................................................................72
Abbildung 58: Faktoren zur Förderung der Karriere- und Entwicklungsperspektiven (Griechenland) ........................................................................................................72
Abbildung 59: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Griechenland) ........................................................................................................74
Abbildung 60: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Griechenland) ........................................................................................................75
Abbildung 61a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Griechenland) ....76
Abbildung 62: Faktoren der Personalentwicklung (Griechenland) ........................................................................................................76
Abbildung 63: Faktoren der Karriereförderung (Griechenland) ........................................................................................................78
Abbildung 64: Einkommensperspektiven (Griechenland) ........................................................................................................78
Abbildung 65: Autonomie bei der Personalauswahl (Großbritannien) ........................................................................................................82
Abbildung 66: Faktoren zur Förderung der Karriere- und Entwicklungsperspektiven (Großbritannien) ........................................................................................................83
Abbildung 67: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Großbritannien) ........................................................................................................84
Abbildung 68: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Großbritannien) ........................................................................................................84
Abbildung 69a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Großbritannien) ........................................................................................................85
Abbildung 70: Faktoren der Personalentwicklung (Großbritannien) ........................................................................................................86
Abbildung 71: Faktoren der Karriereförderung (Großbritannien) ...........................................87
Abbildung 72: Einkommensperspektiven (Großbritannien) ...................................................88
Abbildung 73: Autonomie bei der Personalauswahl (Irland) ..................................................91
Abbildung 74: Faktoren zur Förderung der Karriere- und Entwicklungsperspektiven (Irland) ..................................................92
Abbildung 75: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Irland) ..................................................93
Abbildung 76: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Irland) ........94
Abbildung 77/a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Irland) ............95
Abbildung 78: Faktoren der Personalentwicklung (Irland) .....................................................95
Abbildung 79: Faktoren der Karriereförderung (Irland) ......................................................97
Abbildung 80: Einkommensperspektiven (Irland) ..............................................................97
Abbildung 81: Autonomie bei der Personalauswahl (Italien) .................................................100
Abbildung 82: Faktoren zur Förderung der Karriere- und Entwicklungsperspektiven (Italien) ..........................................................101
Abbildung 83: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Italien) ..................................................102
Abbildung 84: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Italien) ......102
Abbildung 85/a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Italien) ..........103
Abbildung 86: Faktoren der Personalentwicklung (Italien) ...................................................104
Abbildung 87: Faktoren der Karriereförderung (Italien) .......................................................105
Abbildung 88: Einkommensperspektiven (Italien) ..............................................................106
Abbildung 89: Autonomie bei der Personalauswahl (Lettland) ...........................................109
Abbildung 90: Faktoren zur Förderung der Karriere- und Entwicklungsperspektiven (Lettland) ..........................................................110
Abbildung 91: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Lettland) ..................................................110
Abbildung 92: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Lettland) ..........111
Abbildung 93/a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Lettland) ........112
Abbildung 94: Faktoren der Personalentwicklung (Lettland) ...............................................113
Abbildung 95: Faktoren der Karriereförderung (Lettland) ....................................................114
Abbildung 96: Einkommensperspektiven (Lettland) ............................................................115
Abbildung 97: Autonomie bei der Personalauswahl (Litauen) .............................................117
Abbildung 98: Faktoren zur Förderung der Karriere- und Entwicklungsperspektiven (Litauen) ..........................................................118
Abbildung 99: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Litauen) ..................................................118
Abbildung 100: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Litauen) ..........119
Abbildung 101/a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Litauen) .........120
Abbildung 102: Faktoren der Personalentwicklung (Litauen) ...............................................120
Abbildung 103: Faktoren der Karriereförderung (Litauen) ....................................................122
Abbildung 104: Einkommensperspektiven (Litauen) ............................................................122
Abbildung 105: Autonomie bei der Personalauswahl (Luxemburg) ....................................125
Abbildung 106: Faktoren zur Förderung der Karriere- und Entwicklungsperspektiven (Luxemburg) ..........................................................125
Abbildung 107: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Luxemburg) ..................................................126
Abbildung 108: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Luxemburg) ..........126
Abbildung 109/a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Luxemburg) .......127
Abbildung 110: Faktoren der Personalentwicklung (Luxemburg) ........................................ 128
Abbildung 111: Faktoren der Karriereförderung (Luxemburg) ......................................... 129
Abbildung 112: Einkommensperspektiven (Luxemburg) .................................................. 130
Abbildung 113: Autonomie bei der Personalauswahl (Malta) ............................................ 133
Abbildung 114: Faktoren zur Förderung der Karriere- und Entwicklungsperspektiven (Malta) ........................................................................................................ 133
Abbildung 115: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Malta) .................................................................................. 134
Abbildung 116: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Malta) ... 134
Abbildung 117a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Malta) ....... 135
Abbildung 118: Faktoren der Personalentwicklung (Malta) ............................................. 136
Abbildung 119: Faktoren der Karriereförderung (Malta) ................................................ 137
Abbildung 120: Einkommensperspektiven (Malta) .......................................................... 138
Abbildung 121: Autonomie bei der Personalauswahl (Niederlande) ................................ 141
Abbildung 122: Faktoren zur Förderung der Karriere- und Entwicklungsperspektiven (Niederlande) .............................................................................................. 142
Abbildung 123: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Niederlande) ............................................................... 143
Abbildung 124: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Niederlande) ........................................................................................................ 143
Abbildung 125a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Niederlande) .. 144
Abbildung 126: Faktoren der Personalentwicklung (Niederlande) ................................... 144
Abbildung 127: Faktoren der Karriereförderung (Niederlande) ........................................ 146
Abbildung 128: Einkommensperspektiven (Niederlande) ................................................. 147
Abbildung 129: Autonomie bei der Personalauswahl (Österreich) .................................... 151
Abbildung 130: Faktoren zur Förderung der Karriere- und Entwicklungsperspektiven (Österreich) .............................................................................................. 151
Abbildung 131: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Österreich) ............................................................... 152
Abbildung 132: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Österreich) ........................................................................................................ 152
Abbildung 133a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Österreich) .... 153
Abbildung 134: Faktoren der Personalentwicklung (Österreich) ........................................ 154
Abbildung 135: Faktoren der Karriereförderung (Österreich) ........................................... 155
Abbildung 136: Einkommensperspektiven (Österreich) .................................................... 156
Abbildung 137: Autonomie bei der Personalauswahl (Polen) .......................................... 159
Abbildung 138: Faktoren zur Förderung der Karriere- und Entwicklungsperspektiven (Polen) .............................................................................................. 160
Abbildung 139: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Polen) ............................................................... 160
Abbildung 140: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Polen)..... 161
Abbildung 141a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Polen) ........... 162
Abbildung 142: Faktoren der Personalentwicklung (Polen) ............................................. 163
Abbildung 143: Faktoren der Karriereförderung (Polen) ................................................ 164
Abbildung 144: Einkommensperspektiven (Polen) .......................................................... 165
Abbildung 145: Autonomie bei der Personalauswahl (Portugal) ..................................... 168
Abbildung 146: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Portugal) ............................................................... 169
Abbildung 147: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Portugal) .. 170
Abbildung 148a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Portugal) ...... 171
Abbildung 149: Faktoren der Personalentwicklung (Portugal) ........................................................................................................ 171
Abbildung 150: Faktoren der Karriereförderung (Portugal) ........................................................................................................ 173
Abbildung 151: Einkommensperspektiven (Portugal) ........................................................................................................ 173
Abbildung 152: Autonomie bei der Personalauswahl (Rumänien) .................................................................................................... 177
Abbildung 153: Faktoren zur Förderung der Karriere- und Entwicklungsperspektiven (Rumänien) ........................................................................................................ 178
Abbildung 154: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Rumänien) .......................... 179
Abbildung 155: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Rumänien) ........................................................................................................ 179
Abbildung 156a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Rumänien) ................................................................. 180
Abbildung 157: Faktoren der Personalentwicklung (Rumänien) ........................................................................................................ 181
Abbildung 158: Faktoren der Karriereförderung (Rumänien) ........................................................................................................ 183
Abbildung 159: Einkommensperspektiven (Rumänien) ........................................................................................................ 183
Abbildung 160: Autonomie bei der Personalauswahl (Schweden) .................................................................................................... 186
Abbildung 161: Faktoren zur Förderung der Karriere- und Entwicklungsperspektiven (Schweden) ................................................................. 186
Abbildung 162: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Schweden) .......................... 187
Abbildung 163: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Schweden) ........................................................................................................ 188
Abbildung 164a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Schweden) ................................................................. 189
Abbildung 165: Faktoren der Personalentwicklung (Schweden) ........................................................................................................ 189
Abbildung 166: Faktoren der Karriereförderung (Schweden) ........................................................................................................ 191
Abbildung 167: Einkommensperspektiven (Schweden) ........................................................................................................ 191
Abbildung 168: Autonomie bei der Personalauswahl (Schweiz) .................................................................................................... 195
Abbildung 169: Faktoren zur Förderung der Karriere- und Entwicklungsperspektiven (Schweiz) ................................................................. 196
Abbildung 170: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Schweiz) .......................... 197
Abbildung 171: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Schweiz) ........................................................................................................ 197
Abbildung 172a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Schweiz) ................................................................. 198
Abbildung 173: Faktoren der Personalentwicklung (Schweiz) ........................................................................................................ 199
Abbildung 174: Faktoren der Karriereförderung (Schweiz) ........................................................................................................ 200
Abbildung 175: Einkommensperspektiven (Schweiz) ........................................................................................................ 201
Abbildung 176: Autonomie bei der Personalauswahl (Slowakei) ................................................................................................. 204
Abbildung 177: Faktoren zur Förderung der Karriere- und Entwicklungsperspektiven (Slowakei) ................................................................. 204
Abbildung 178: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Slowakei) .......................... 205
Abbildung 179: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Slowakei) ........................................................................................................ 206
Abbildung 180a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Slowakei) ................................................................. 207
Abbildung 181: Faktoren der Personalentwicklung (Slowakei) ........................................................................................................ 207
Abbildung 182: Faktoren der Karriereförderung (Slowakei) ........................................................................................................ 209
Abbildung 183: Einkommensperspektiven (Slowakei) ........................................................................................................ 209
Abbildung 184: Autonomie bei der Personalauswahl (Slowenien) ................................................................................................. 213
Abbildung 185: Faktoren zur Förderung der Karriere- und Entwicklungsperspektiven (Slowenien) ................................................................. 213
Abbildung 186: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Slowenien) .......................... 214
Abbildung 187: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Slowenien) ................................................................. 215
Abbildung 188a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Slowenien) ................................................................. 216
Abbildung 189: Faktoren der Personalentwicklung (Slowenien) ........................................................................................................... 216
Abbildung 190: Faktoren der Karriereförderung (Slowenien) ........................................................................................................ 218
Abbildung 191: Einkommensperspektiven (Slowenien) ..................................................................................................................... 219
Abbildung 192: Autonomie bei der Personalauswahl (Spanien) ...................................................................................................... 222
Abbildung 193: Faktoren zur Förderung der Karriere- und Entwicklungsperspektiven (Spanien) .......................................................... 223
Abbildung 194: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Spanien) ................................................... 224
Abbildung 195: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Spanien) ................................................................. 224
Abbildung 196a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Spanien) .............................................................................. 225
Abbildung 197: Faktoren der Personalentwicklung (Spanien) ............................................................................................................ 226
Abbildung 198: Faktoren der Karriereförderung (Spanien) ................................................................................................................. 227
Abbildung 199: Einkommensperspektiven (Spanien) ..................................................................................................................... 228
Abbildung 200: Autonomie bei der Personalauswahl (Tschechische Republik) ................................................................. 231
Abbildung 201: Faktoren zur Förderung der Karriere- und Entwicklungsperspektiven (Tschechische Republik) ........................................ 231
Abbildung 202: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Tschechische Republik) ........... 232
Abbildung 203: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Tschechische Republik) ..................................................... 233
Abbildung 204a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Tschechische Republik) .......................................................... 234
Abbildung 205: Faktoren der Personalentwicklung (Tschechische Republik) ....................................................................................... 234
Abbildung 206: Faktoren der Karriereförderung (Tschechische Republik) ........................................................................................... 236
Abbildung 207: Einkommensperspektiven (Tschechische Republik) ............................................................................................... 237
Abbildung 208: Autonomie bei der Personalauswahl (Ungarn) ......................................................................................................... 241
Abbildung 209: Faktoren zur Förderung der Karriere- und Entwicklungsperspektiven (Ungarn) .......................................................... 241
Abbildung 210: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Ungarn) ............................................ 242
Abbildung 211: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Ungarn) ................................................................. 243
Abbildung 212a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Ungarn) ........................................................................ 243
Abbildung 213: Faktoren der Personalentwicklung (Ungarn) ............................................................................................................ 244
Abbildung 214: Faktoren der Karriereförderung (Ungarn) ..................................................................................................................... 246
Abbildung 215: Einkommensperspektiven (Ungarn) ..................................................................................................................... 246
Abbildung 216: Autonomie bei der Personalauswahl (Zypern) ......................................................................................................... 250
Abbildung 217: Faktoren zur Förderung der Karriere- und Entwicklungsperspektiven (Zypern) .......................................................... 251
Abbildung 218: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Zypern) ............................................ 252
Abbildung 219: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Zypern) ................................................................. 253
Abbildung 220a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Zypern) ............................................................................. 254
Abbildung 221: Faktoren der Personalentwicklung (Zypern) ............................................................................................................ 254
Abbildung 222: Faktoren der Karriereförderung (Zypern) ..................................................................................................................... 256
Abbildung 223: Einkommensperspektiven (Zypern) ..................................................................................................................... 256