

# Die Situation in Deutschland - Stärken und Schwächen

Prof. Dr. Frank Ziegele

**BMBF-Fachtagung: "Instrumente zur Karriereförderung im  
Wissenschaftsmanagement – nationale und  
internationale Modelle" | 16. Juni 2009, Berlin**

Notwendigkeit von  
Wissenschaftsmanagement



Bedarf an  
Wissenschaftsmanagern



Bedeutung der Karriereförderung  
(Befragung D: 80 % sehen  
Erfolgsrelevanz, dabei außeruniv.  
Forschung 50 % sehr hoch)

die  
Richtigen  
gewinnen

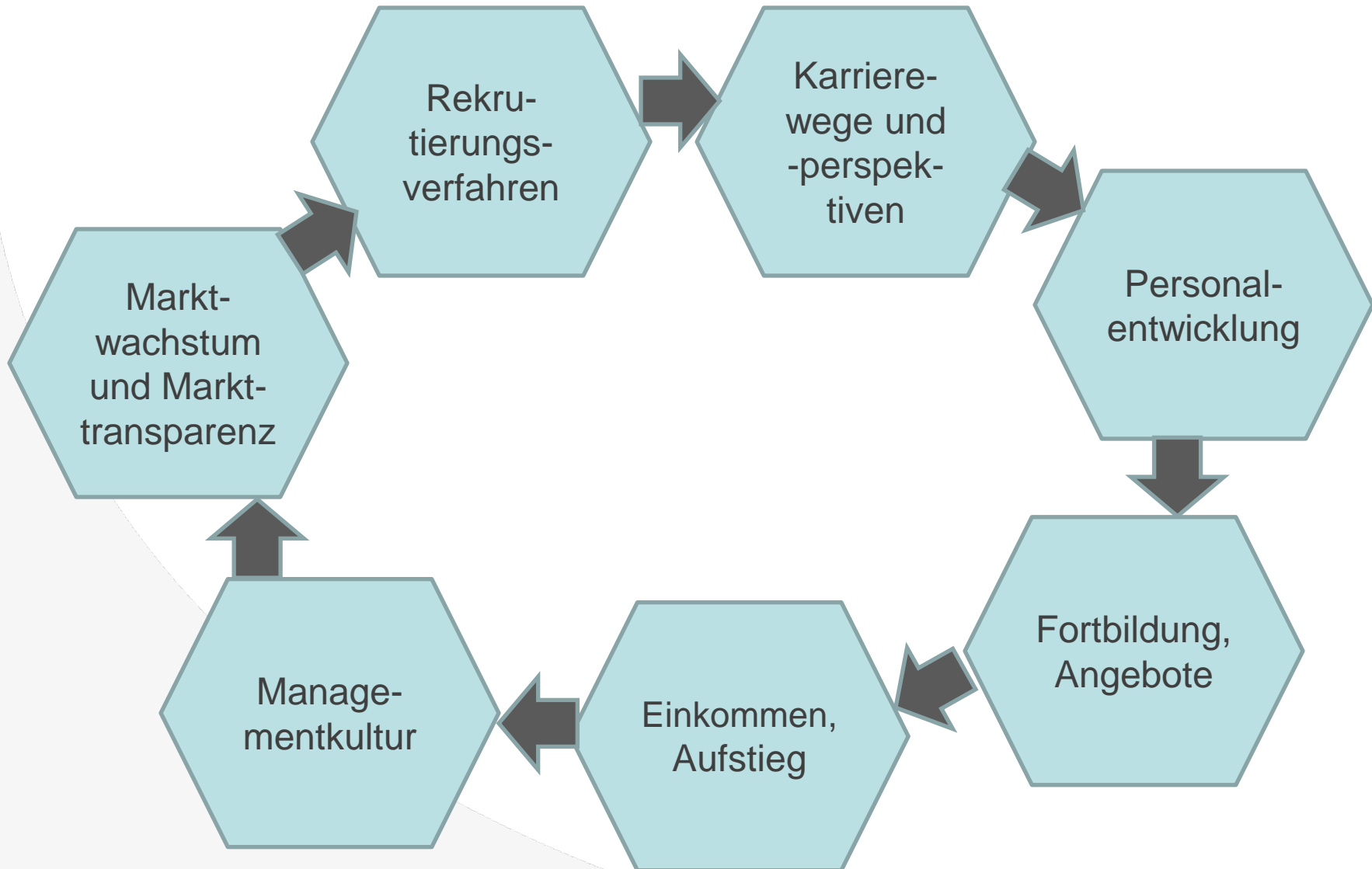
Kompe-  
tenzen  
entwickeln

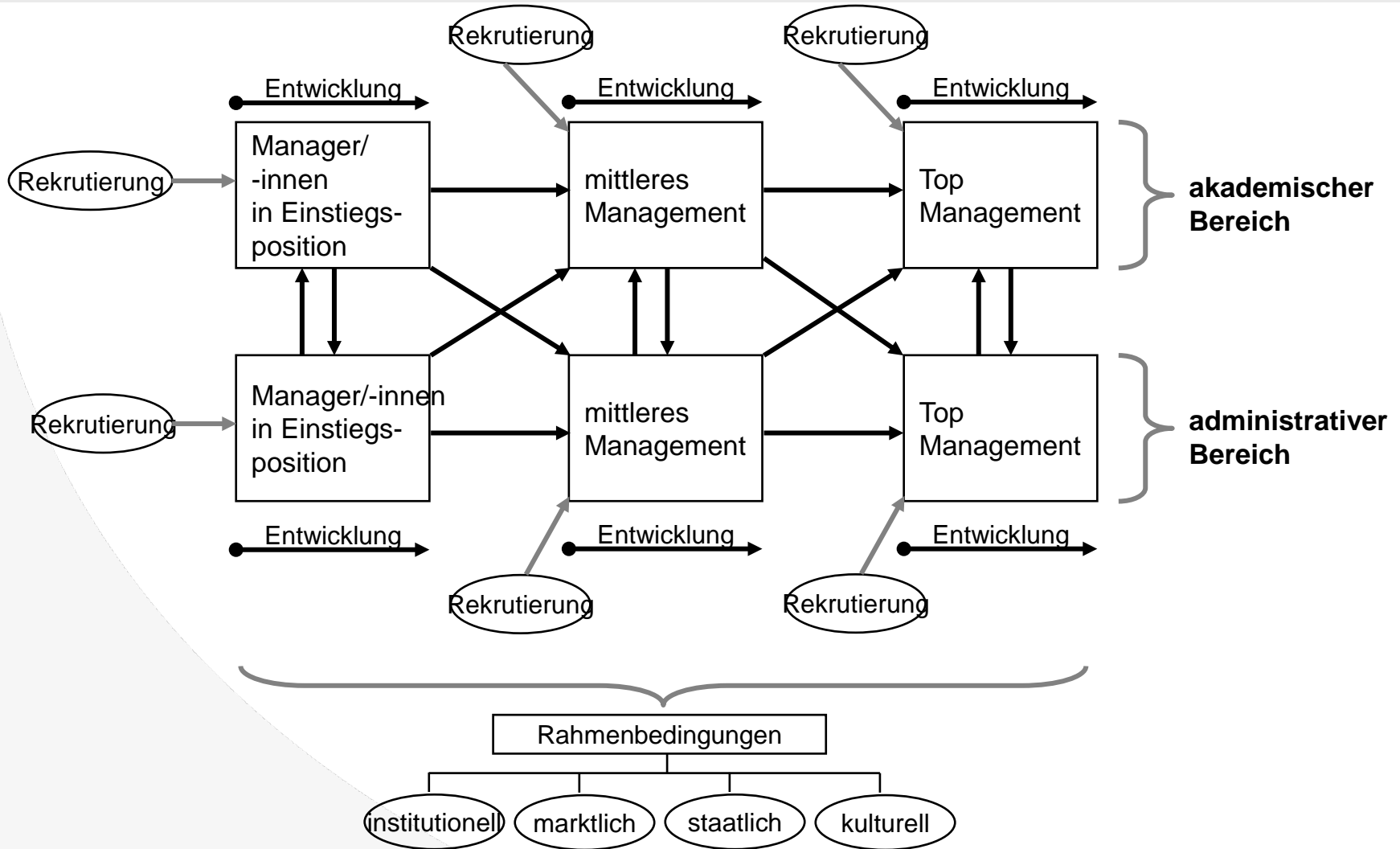
Anreize  
schaffen

Attraktivi-  
tät bieten

Wissen  
vermitteln

die  
Richtigen  
fördern





**Anwendung auf Hochschulen  
und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen**

- Befragung von Leitungen der Hochschulen und Forschungseinrichtungen (Rücklauf 177 / 74)
- Experteninterviews zu *good practices*
- Dokumentenanalyse
- Befragung von Fakultätsmanager(inne)n
- Alumni-Befragung MBA Hochschul- und Wissenschaftsmanagement FH Osnabrück



wesentliche  
Bereiche

- karriereförderliche Rahmenbedingungen
- Arbeitsmarkt
- Rekrutierung
- Durchlässigkeit
- Anreize
- Personalentwicklung
- Fortbildungsmarkt
- Perspektiven für Frauen
- Hochschulen vs. außeruniversitäre Forschung

*Good practice-*  
Beispiele

Es fehlt in HS noch an Vertrauen in Wissenschaftsmanagementkarrieren. Deshalb spielt z.B. die Rückkehroption im akademischen Bereich eine wichtige Rolle, im administrativen Bereich an HS das Problem Befristung. Studienmotive sind häufig nicht karrieregetrieben.

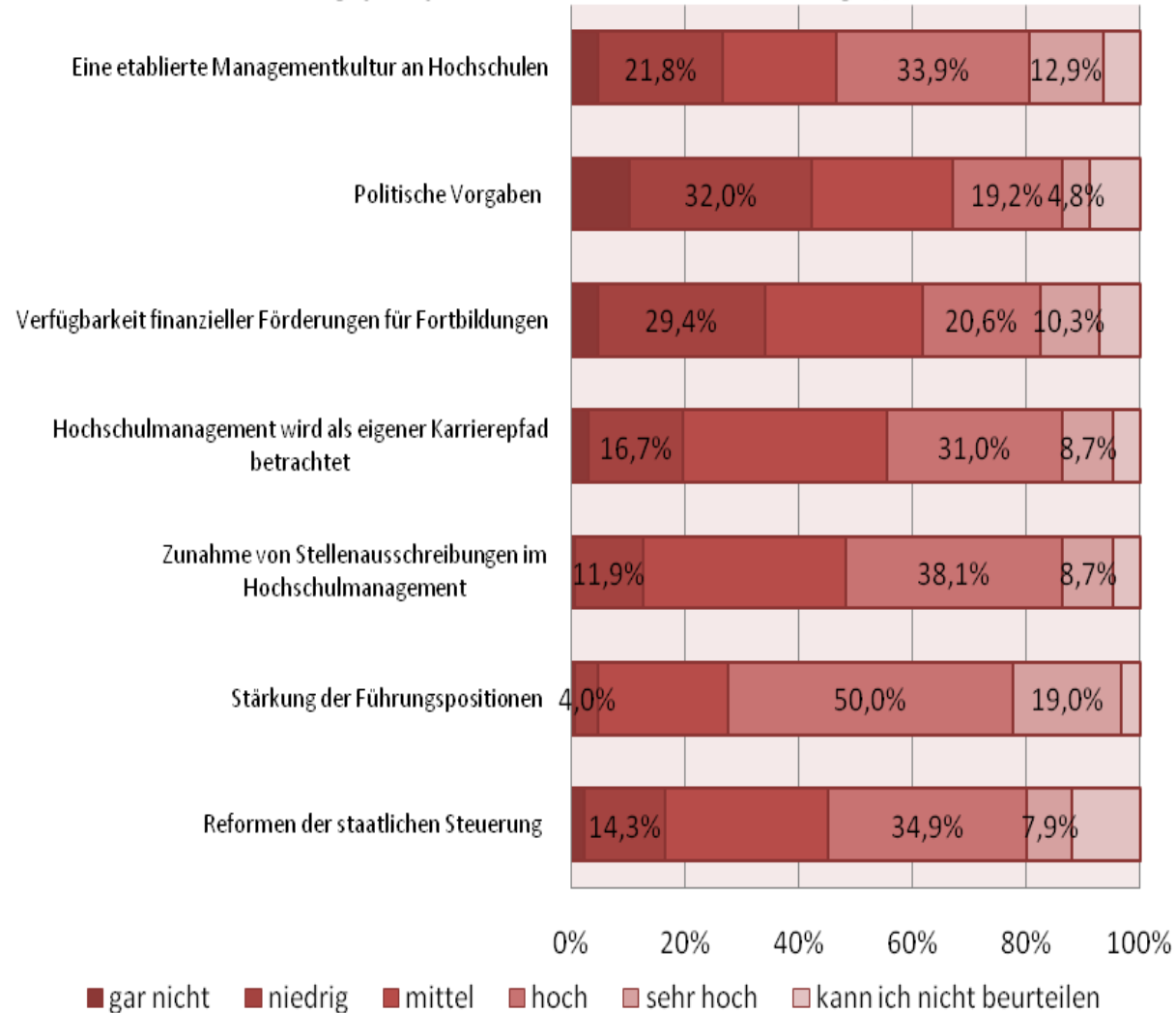
- HS: über 70 % halten Rückkehroption für sehr wichtig/wichtig (leicht mehr als der Faktor befristete Arbeitsverträge)
- HS: 58 % sagen klar strukturierte Karrierewege tragen gar nicht/niedrig zur Karriereförderung bei
- FH OS: 68 % zu Beginn des Studiums ohne klares Karriereziel

Es fehlt in HS noch an Vertrauen in Wissenschaftsmanagementkarrieren. Deshalb spielt z.B. die Rückkehroption im akademischen Bereich eine wichtige Rolle, im administrativen Bereich das Problem Befristung. Studienmotive sind häufig nicht karrieregetrieben.

- FH OS: Bei Studienmotiven haben Einkommen, Arbeitgeberwechsel u. Beschäftigungssicherung die geringsten Werte, Top: Persönlichkeitsentwicklung, Fachkompetenz.
- Akademischer Bereich an HS stärker „gewöhnt“ an Befristungen.
- Für Einsteiger ist Schritt zu späteren Top-Positionen fraglich (dort dominieren Quereinsteiger).

Faktoren der Karriereförderung sind vielfältig. Vorgaben wirken wenig, Veränderungen von Governance-Strukturen sind von großer Relevanz.

In welchem Ausmaß fördern diese Faktoren die Karriere- und Entwicklungsperspektiven von Hochschulmanager/-innen?



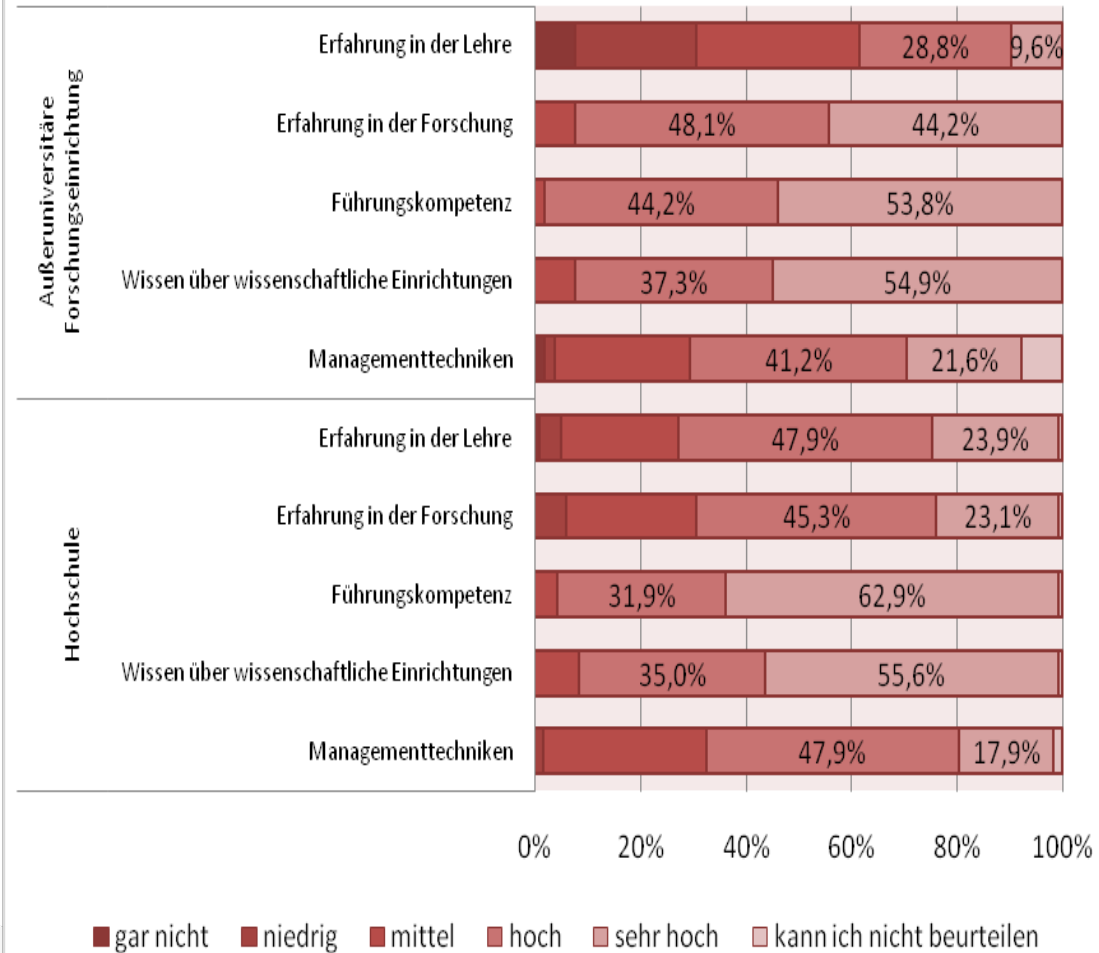
Der Arbeitsmarkt wächst eher qualitativ als quantitativ. Er ist intransparent. Er bietet Personen aus allen Fächern Chancen.

- Krücken (Speyer): 1994-2004 Managementstellen + 1 % (Wissenschaftlerstellen + 10 %)
- „Es gibt mehr Positionen im mittleren/Top-Management als bei Einstiegspositionen“: AF 34 % ja, 42 % nein, 24 % kann ich nicht beurteilen
- Befragung Fakultätsmanager/-innen (nach fachlichem Hintergrund): Nähe zum Fach wichtig!

WiSo 32 %	Kultur-/Geisteswiss. 19 %
Mathe/Naturwiss. 25 %	Ingenieurwiss. 8 %

Qualifikationsanforderungen im Wissenschaftsmanagement sind breit: Führungskompetenz + institutionelles Wissen + Managementtechniken. Die Techniken werden als etwas weniger bedeutsam eingeschätzt. Im akademischen Bereich wird auch die Erfahrung in den „Primärprozessen“ hoch bewertet.

In welchem Ausmaß sind diese Kenntnisse für Personen wichtig, die im Wissenschaftsmanagement arbeiten möchten?  
(akademischer Bereich)

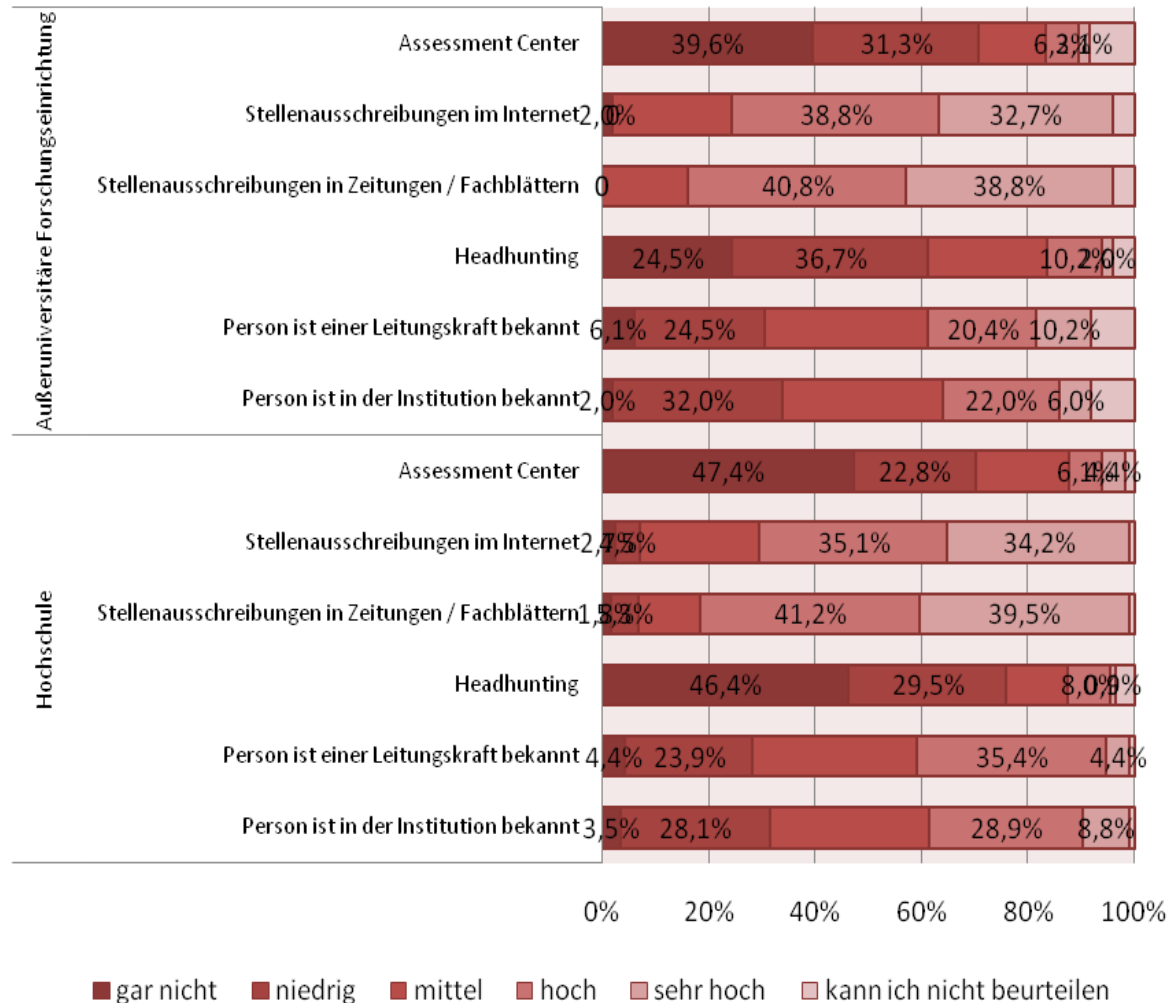


Integration von Managementinhalten in Doktoratsstudien und hochschulinterne Angebote für Wissenschaftler(innen) ist wenig verbreitet. Damit fehlt eine Ausgangsbasis für die Manager-Rekrutierung und die Managementkultur wird behindert.

- Wichtigkeit Managementseminare in Doktoratsstudien zur PE hoch/sehr hoch: AF 32 %, HS 22 %
- fast keine Nennung von *good practices* im Doktoratsstudium
- hochschulinterne Coachings für Wissenschaftler/-innen bezogen auf wiss. Karrieren
- Führung/Moderation/Projektmanagement als Inhalte vorhanden, kaum Managementtechniken

Die Rekrutierung erfolgt über „klassische“ Wege (Stellenanzeigen), die Bekanntheit der Bewerber(innen) spielt eine Rolle, aber keine überragende. Headhunting, Assessment Centers u.Ä. spielen eine untergeordnete Rolle. Systematische Identifikation von „Talenten“ ist die Ausnahme.

Ausmaß in dem diese Rekrutierungsstrategien für die Stellenbesetzung angewandt werden (administrativer Bereich)



Rekrutierung ist in der Regel nicht ein Schritt auf einem Karrierepfad, sondern häufig gelangen Personen eher zufällig in Managementpositionen.

- Zufälligkeit bejahen 78 % an Hochschulen, 66 % in außeruniversitären Forschungseinrichtungen
- 38% der Dekan/-innen durch Rotationsprinzip ins Amt

Durchlässige Karrierewege erhöhen die Karrierechancen. Es gibt 3 relevante Aspekte der Durchlässigkeit: zwischen Wissenschaftler- und Managementkarrieren, zwischen Wissenschaftsmanagement und Privatwirtschaft sowie zwischen Hochschulen und außeruniversitärer Forschung. Die Durchlässigkeit ist in den drei Bereichen unterschiedlich ausgeprägt.

## Wissenschaft ↔ Management

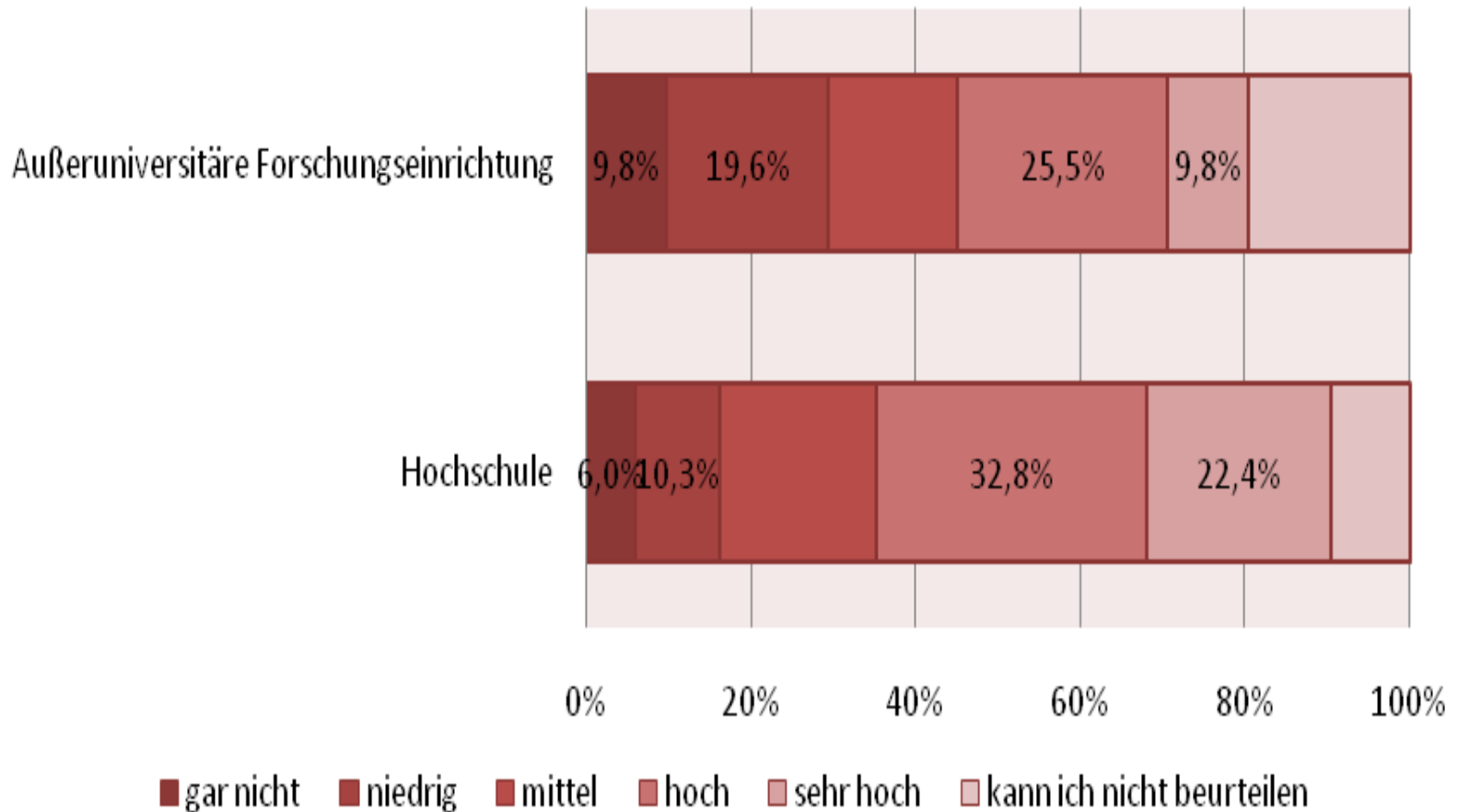
- 94 % sprechen sich für durchlässige Karrieren aus
- Positionen im Management meistens von Quereinsteigern besetzt: HS 54 % ja, AF 46 %
- Quereinsteiger genießen hohe Akzeptanz: an HS sehen 80 % Akzeptanzvorteil, in AF 70 %
- hohe Präferenz für Befristung von Leitungspositionen
- Fakultätsmanager/-innen wollen eher nicht zurück

## Hochschule $\Leftrightarrow$ außeruniv. Forschung

- HS: mehr als ein Drittel können Managementunterschiede gar nicht beurteilen
- AF: fast die Hälfte hält Managementunterschiede für hoch/sehr hoch
- Bsp. Begründung Unterschiede: „HS haben höhere Freiheit in der Forschung“ (HS), „AF sind unabhängiger“ (AF)
- Dekanatsmitglieder: 7% mit Führungserfahrung aus AF, 6-8% mit Managementenerfahrung aus AF, 5% mit Berufserfahrung aus AF

Wissenschaftsmanagement ↔  
Privatwirtschaft

## Ausmaß der Zurückhaltung gegenüber der Besetzung von Topmanagement-Positionen mit Personen aus der Privatwirtschaft



## Wissenschaftsmanagement ↔ Privatwirtschaft

- Karrierechancen von Wissenschaftsmanagern in der Privatwirtschaft: geringe Durchlässigkeit, schlechte Reputation  
Wissenschaftseinrichtungen bei der Wirtschaft in Bezug auf Management
- aber: Wäre hohe Durchlässigkeit ein Problem wg. Gehaltsspielräumen der Privatwirtschaft?



Anreize wirken in Managementkarrieren bereits, sind aber kein dominierender Faktor. Einkommenschancen im Management sind v.a. im Top-Management positiv gg. wissenschaftlichen Karrieren, aber durchgängig nachteilig gegenüber Privatwirtschaft. Relevant sind aber nicht nur materielle sondern auch immaterielle Anreize.

- Existenz von Anreizen: HS 59 %, AF 32 %
- HS nennen stärker finanzielle Aspekte, AF eher Gestaltungsmöglichkeit, Entscheidungsfreiheit u.Ä.
- Vergleich der Einkommenschancen:

<b>besser/viel besser</b>	<b>Einstieg</b>	<b>mittleres Management</b>	<b>Top-Management</b>
HS: gegenüber Wissenschaft	6 %	7 %	24 %
HS :gegenüber Privat	1 %	1 %	3 %
AF : gegenüber Wissenschaft	12 %	12 %	21 %
AF : gegenüber Privat	2 %	0 %	3 %

- akademischer Bereich mit tendenziell besseren Einkommenschancen als administrativer Bereich

Es entstehen Anreize zu Managementkriterien dadurch, dass Fortbildung durch Karrierefortschritte belohnt wird.

- Ergebnisse Alumni-Befragung FH Osnabrück:

- 88 % Jobwechsel
- vor Studium 6 Personen in leitender Position, danach 14
- vor Studium 62 % ohne Vorgesetztenfunktion, danach 35 %
- vor Studium 35 % mit beruflicher Situation sehr zufrieden/zufrieden, danach 82 %
- Karriere-Beispiele:

Geschäftsführer LHK	→	FH Präsident
Laboringenieur	→	Verwaltungsleiter
Sachbearbeiter	→	Abteilungsleiter Personal
Sachgebietsleiter QM	→	Finanzdezernent

Arbeitgeber unterstützen durchaus die Fortbildung, aber eher als ad hoc-Entscheidung.

- Alumni-Befragung FH OS:

flexible Arbeitszeiten	62 %
Kostenbeteiligung/Freistellung	44 %
Studienprojekte am Arbeitsplatz	32 %
keine Unterstützung	15 %

Teilnahme an Fortbildung ist überwiegend Ergebnis einer individuellen Entscheidung und weniger einer systematischen Personalentwicklung. Das regelhafte Entsenden in Fortbildungsprogramme ist nicht der Normalfall.

- Fortbildung beruht auf persönlicher Entscheidung (hoch/sehr hoch)

Hochschule akademisch	80 %
Hochschule administrativ	62 %
außeruniv. Forschung akademisch	66 %
außeruniv. Forschung administrativ	56 %

- FH OS: 3 von 34 bejahen Studium als systematische PE durch Arbeitgeber
- Fakultätsmanager/-innen: 75% wünschen mehr Unterstützung
- kaum *customized* Programme auf dem Markt (Bsp.: DFG)

In D hat sich eine Vielfalt von Fortbildungsangeboten entwickelt. Dennoch gibt es bezogen auf den Bedarf noch Lücken im Angebot.

Dauer	1-3 Tage Workshop ++	mehrere WS über ca. ein Jahr, Begleitung dazwischen	Master, MBA, Aufbaustudium ++	
Zielgruppe	Einsteiger ++	mittleres Management +	Top-Management -	
Inhalt	Management-instrumente ++	soft skills ++	leadership -	
Methode	Schulung +	Workshop ++	coaching -	peer learning +
Standardisierung	offene Angebote ++		customized-Angebot -	

Fortbildungsangebote sind kaum „individualisiert“, d.h. sie gehen wenig auf spezifische Probleme und Aufgaben der einzelnen Manger/-innen ein. Z.B. gibt es kaum Coaching, Koppelung von eigenen Projekten mit Fortbildung etc.

- Coaching-Angebote auf Wissenschaftler(innen) fokussiert
- Beispiel „International Deans´ Course“: *project action plan*
- Master und Workshops: offene Angebote mit generellen Inhalten

Im Bereich akademischer Angebote hat sich eine Vielfalt entwickelt, die Nachfragebedürfnisse umfassend bedient. Es leidet allerdings die Transparenz. Der Wettbewerb ist ein guter Treiber der Entwicklung.

- umfassendes Angebot, nicht geplant sondern wettbewerblich entstanden
- verschiedene disziplinäre und inhaltliche Schwerpunkte
- verschiedene Einordnungen (z.B. *education*)
- verschiedene zeitliche Konzepte
- positiv: Kombinierbarkeit, AG Wissenschaftsmanagement
- dennoch: Transparenz noch begrenzt, Wahlentscheidung schwer zu treffen

Frauen sind in Führungspositionen im Wissenschaftsmanagement unterrepräsentiert. Die Aussichten für eine Karriere von Frauen sind allerdings gut.

- Frauenanteile  
< 25 %

	Hochschulpräsidien	außeruniv. Forschung
< 25 %	70 %	80 %
0	35 %	49 %

- admin. Bereich HS: 66 % attraktiver Karriereweg für Frauen (mehr als im akad. Bereich)
- besondere Qualifizierungsangebote für Frauen:

Hochschule		außeruniv. Forschung	
akad.	admin.	akad.	admin.
34 %	29 %	47 %	38 %

- Befragung Fakultätsmanager/-innen: Bezahlung über TV-L 13: 68% Männer, unter TV-L 13: 74% Frauen

## Die markantesten Unterschiede in den Urteilen

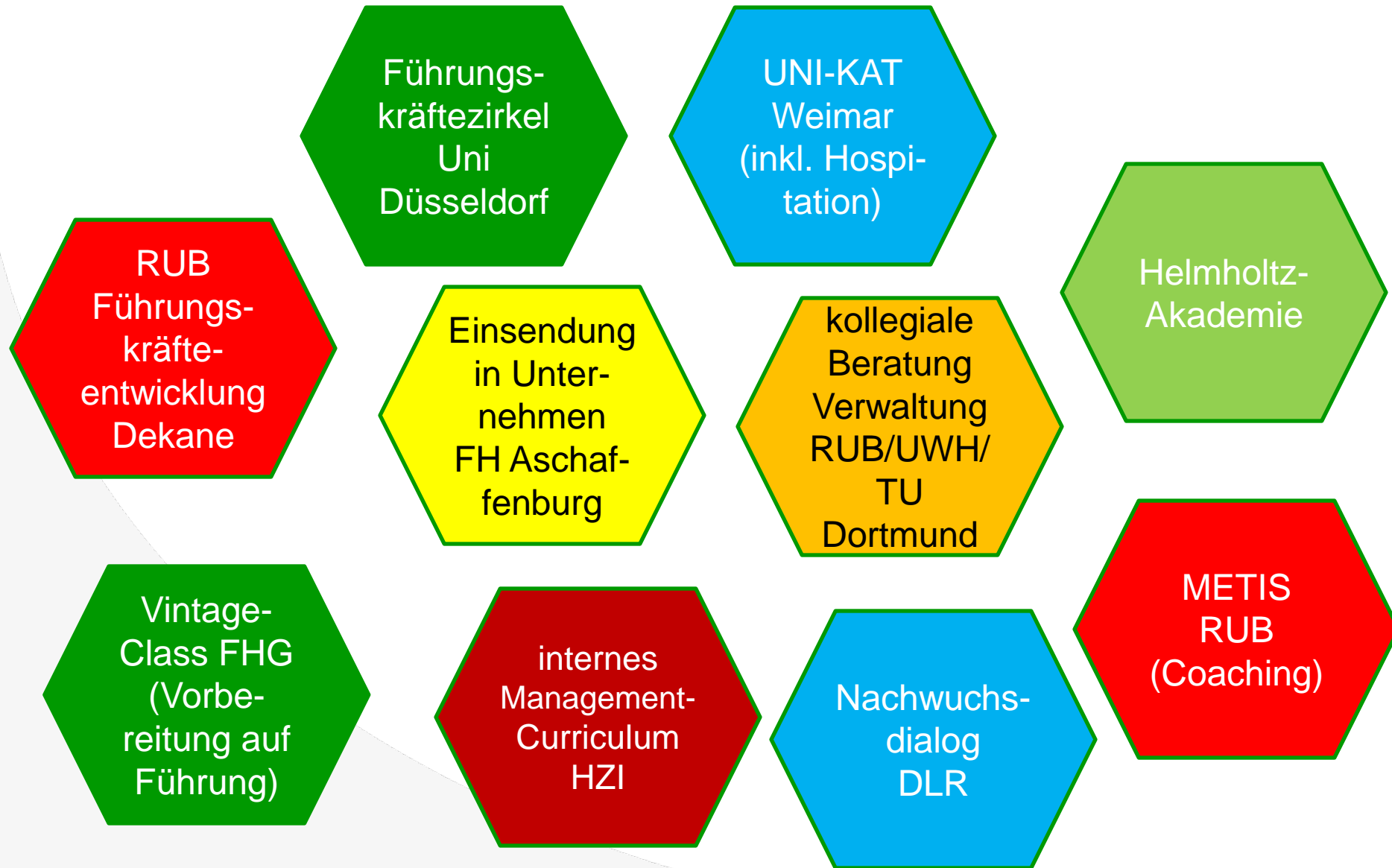
- AF hält Förderung Managementkarrieren für wichtiger
- AF bietet mehr Qualifizierungsmöglichkeiten für Frauen
- Reformen der staatlichen Steuerung sind für HS prägender
- Rückkehr aus Management in Wissenschaft ist für HS wichtiger
- Skepsis gegenüber Top-Manager(innen) aus der Wirtschaft bei HS größer

## Die markantesten Unterschiede in den Urteilen

- Karrierepfade bei AF etwas klarer
- weniger Quereinsteiger bei AF, Zufälligkeiten der Rekrutierung bei HS größer
- Anreize zur Übernahme von Managementfunktion bei AF geringer, aber Einkommensmöglichkeiten im Management besser

**ansonsten viele Gemeinsamkeiten!**

# Nur einige Beispiele für *good practices*



STÄRKEN	SCHWÄCHEN
Entwicklung des Arbeitsmarkts	zu wenig Vertrauen in Karrieren
Durchlässigkeit Wiss.-Management	Durchlässigkeit AF – HS
Einkommen (Referenz Wissenschaft)	Einkommen (Referenz Wirtschaft)
immaterielle Anreize	Talentidentifikation
Vielfalt/Wettbewerb Fortbildung	Lücken Fortbildung (u.a. <i>leadership</i> )
Ertrag aus Fortbildung	Personalentwicklung
<i>good practices</i> vorhanden	Management in Dr.-Programmen
Chancen für Frauen	Frauen in Führungspositionen

***Danke für Ihre  
Aufmerksamkeit !***