

# **Thesen zum Handlungsbedarf bei der Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement**

Prof. Dr. Frank Ziegele

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

# ① Personalpolitik zum Profilvermerkmal machen

Sowohl die deutschen Hochschulen als auch die außeruniversitären Forschungseinrichtungen sollten ein Bewusstsein dafür entwickeln, dass sie nicht nur in Lehre und Forschung, sondern auch im Wissenschaftsmanagement zunehmend um gutes Personal konkurrieren müssen. Deshalb sollten sie mit guten Karriere­möglichkeiten und transparenten Jobangeboten und Anforderungsprofilen für sich als attraktiven Arbeitgeber werben. Dabei sollten sie besondere Zielgruppen, wie z.B. Frauen, Personen anderer Nationalität, mit geeigneten Rahmenbedingungen ansprechen.

Durchlässigkeit zur Privatwirtschaft wird begrenzt bleiben; Wissenschaftsmanagement hat sich in den europäischen Wissenschaftssystemen als eigenständiger Karrierepfad etabliert.

Durchlässigkeit für Quereinstiege aus der Wissenschaft ins Management sollten bleiben/erleichtert werden. Wiedereinsteige sollten durch Führungskarrieren weniger zwangsläufig werden. Bei der Rekrutierung von Top-Positionen sollten Personen, die ihre Karriere vorwiegend im Wissenschaftsmanagement gemacht haben, vermehrt Chancen erhalten. Gelingt dies nicht, wird der Karrierepfad schnell unattraktiv, weil diese Personen überwiegend im Mittelmanagement hängen bleiben.

# ③ Zeitliche Perspektiven schaffen

Über längerfristige, von der Einrichtung unterstützte Karriere- und Qualifikationsplanung sollte der problematische Effekt der Befristungen aufgefangen werden.

Wissenschaftsmanager/-innen sollten durch klare Regeln für Aufhebung von Befristungen verstärkt längerfristige Optionen erhalten. Dann reduziert sich auch die hohe Bedeutung der Rückkehroption und das Vertrauen in Karriereoptionen im Management steigt.

Die Förderung von Karrieren im Wissenschaftsmanagement sollte viel stärker durch Personalentwicklung (PE) der jeweiligen Einrichtung begleitet werden. Personalmanagement sollte zum Markenzeichen von Hochschulen werden.

*Good practices* bieten dafür viele interessante Ansatzpunkte: Kompetenzanalysen, Personalentwicklungsplanung, Wettbewerbe um Förderung (interne Stipendien), *job rotation* (auch institutionenübergreifend), Entsendung in Unternehmen, Trainee-Programme etc.

Dazu gehören auch Modelle der (finanziellen) Förderung und systematischen Unterstützung von Fortbildung.

Der Staat sollte Wissenschaftsorganisationen beim Aufbau institutioneller Personalentwicklung unterstützen. Z.B. durch Etablierung von gemeinsamen „Benchmarking Clubs“ von Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen und einem daraus resultierendem Erfahrungstransfer in die Breite. Thema eines solchen „Benchmarking-Clubs“ könnte z.B. auch die Gestaltung von *diversity* im Personalbestand sein.

PE sollte auch in staatlichen Förderprogrammen, z.B. der Exzellenzinitiative, und staatlichen Steuerungssystemen stärker betont werden.

Der im europäischen Vergleich ungewöhnlich große und diversifizierte Weiterbildungsmarkt im Bereich „Wissenschaftsmanagement“ sollte transparenter gestaltet werden. Der Staat könnte hier eine Art „Systemverantwortung“ übernehmen, in dem er, gemeinsam mit den Anbietern, eine „neutrale“ Informations- und Beratungsmöglichkeit schafft.

Verbunden werden könnte dieser Schritt mit Maßnahmen zur Transparenz von Karrierewegen (Karrierewege beschreiben, nicht festlegen).

## ⑦ Lücken im Angebot schließen

Qualifizierungsangebote für das Top-Management sollten ausgeweitet und die inhaltlichen Dimensionen *leadership* – Soft Skills – Managementtechnik besser ausbalanciert und zusammengeführt werden.

Programme mittlerer Dauer (ca. 1 Jahr), die Fortbildung an den Arbeitsplatz tragen, und die Entwicklung von *case studies* sollten ausgebaut werden.

Externe Fortbildungen und organisationsinterne Prozesse in den Wissenschaftseinrichtungen sollten stärker verknüpft werden. Dazu gibt es viele Wege: Trainee-Programme, maßgeschneiderte (*customized*) Programme mit Verbindung interner und externer Inhalte, *project action plans*, Coaching, Integration PE und OE etc.

Dadurch wird der Transfer von erworbenen Managementkompetenzen in den Arbeitsalltag befördert.

Managementbezogene Elemente sollten möglichst flächendeckend Gegenstand von Doktorandenausbildung und Programmen für junge Wissenschaftler/-innen werden (nicht nur Soft Skills wie Moderation, Präsentation u. Ä.).

Dadurch werden später Quereinstiege erleichtert und ein positives Klima für Wissenschaftsmanagement geschaffen.

Die Förderorganisationen sollten dies in Förderkriterien für Doktorandenprogramme einbeziehen.

Bund und Ländern sollten gemeinsam mit Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen überprüfen, ob die bestehende Personalautonomie ausreichend genutzt wird und wo ggf. Verbesserungen vorgenommen werden müssen, um geeignete Bedingungen für Karrieren im Wissenschaftsmanagement zu schaffen. Dabei kann ein Benchmarking zwischen Hochschule und außeruniversitärer Forschung hilfreich sein.