



**KaWuM**

**Karrierewege und Qualifikationsanforderungen  
im **W**issenschafts- **u**nd Hochschul-**M**anagement**

# **Personalentwicklung im Wissenschafts- und Hochschulmanagement**

## **2. LESSONS LEARNT PAPER DES KAWUM PROJEKTS**

Ergebniszusammenfassung des Transferworkshops  
„Personalentwicklung“

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

## Impressum:

Autor\*innen/Herausgeber:

**Dr. Kerstin Janson**

IU Internationale Hochschule  
Universitätsallee 18, 28359 Bremen

**Prof. Dr. Frank Ziegele**

Hochschule Osnabrück / CHE Centrum für Hochschulentwicklung  
Albrechtstr. 30  
49076 Osnabrück

**Unter Mitarbeit des KaWuM Projektteams:**

Dr. Julia Rathke, DUV Speyer  
Prof. Dr. Michael Hölscher, DUV Speyer  
Dr. René Krempkow, HU Berlin  
Ester Höhle, HU Berlin  
Prof. Dr. Susan Harris-Huermann, PH Ludwigsburg (assoz. Partnerin)

**Layout:**

Adrian Rose, IU Internationale Hochschule

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



# Einführung und Zusammenfassung der Empfehlungen

Vor Ihnen liegt das zweite Lessons Learnt Paper des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Projektes: KaWuM – Karrierewege und Qualifikationsanforderungen im Wissenschafts- und Hochschul-Management.

*Was ist ein Lessons Learnt Paper? Welche Absichten werden damit verfolgt?*

Dieses Paper soll einen ersten Zwischenstand ausgewählter Projektergebnisse darstellen, welcher mit Expert\*innen und Praktiker\*innen diskutiert wurde und schon während des laufenden Projekts zu einer Reihe von praxisrelevanten Erkenntnissen führte. Es geht dabei um den Praxistransfer: Was kann aus den empirischen Ergebnissen des Projekts für Praxis und Politik gelernt werden?

Insgesamt wird es im Projekt vier derartige Lessons Learnt Paper zu jeweils einem thematischen Schwerpunkt geben. Im vorliegenden Paper beschäftigen wir uns mit Fragen der Personalentwicklung für das Wissenschafts- und Hochschulmanagement. Hierfür wurden die zum Zeitpunkt des Transferworkshop vorliegenden Ergebnisse der Onlinebefragung von 1.380 Beteiligten sowie die bis dahin ausgewerteten Interviews mit Hochschul- und Wissenschaftsmanager:innen, Trainer\*innen und Hochschulleitungen analysiert und die vorläufigen Ergebnisse geladenen Praktiker\*innen und Expert\*innen vorgestellt. Gemeinsam wurden die Ergebnisse interpretiert und im Hinblick auf die folgenden Fragen diskutiert:

- Welche Phasen und Entscheidungen prägen Karrierewege im Wissenschaftsmanagement?
- Welche Kompetenzen benötigt man im Wissenschaftsmanagement aus Sicht der Arbeitnehmer\*innen? Und wie bewerten die Arbeitgeber\*innen diese Kompetenzen aus Sicht der Stellenbeschreibungen und Erwartungen?
- Für welche geforderten Kompetenzen fehlen externe Weiterbildungsangebote aus Sicht der Hochschulen?
- Welche Faktoren beeinflussen die Arbeitszufriedenheit der Wissenschaftsmanager\*innen?
- Welche Rahmenbedingungen benötigen Wissenschaftsmanager\*innen in ihrer Institution, um ihre Aufgaben adäquat erfüllen zu können?
- Was können die Hochschulen für Professionalisierung und attraktive Karrierewege tun?
- Wie kann systematische Personalentwicklung für das Wissenschaftsmanagement aussehen?

Ziel war es, diese Fragen zum einen in Hinblick auf die Weiterentwicklung der nächsten Projektschritte zu beantworten, aber auch Handlungsempfehlungen für die Personalentwicklung an Hochschulen, außeruniversitären Forschungseinrichtungen und das Wissenschaftssystem in Gänze zu formulieren.

*Was können Stakeholder<sup>1</sup> aus den Studienergebnissen lernen?*

Eine Kurzfassung der Empfehlungen finden Sie auf der folgenden Seite nach Zielgruppen sortiert. Im nachfolgenden Text sind sowohl das Projekt, als auch die zugrundeliegende Studie und das gewählte Diskussionsforum (Transferworkshop) dargestellt. Im Anschluss daran finden Sie eine ausführliche Darstellung aller gefundenen Empfehlungen. Jede Empfehlung wird kurz erläutert und mit bisherigen Ergebnissen des KaWuM-Projekts sowie durch Zitate der Workshopteilnehmenden bzw. der Befragten unterlegt.

---

<sup>1</sup> Das Wort *Stakeholder* im Englischen ist genderneutral. Im folgenden Text wird daher von einer Genderanpassung ins Femininum abgesehen.

**Anzumerken ist: Diese Empfehlungen und Aussagen sind nicht in jedem Fall statistisch belegt. Sie basieren auf einer Synthese der bisherigen Ergebnisse des KaWuM Projekts und den mündlichen Beiträgen, den Meinungen und den gemeinsamen Diskussionen mit den Teilnehmenden des Transferworkshops. Die Praktiker\*innen haben also geholfen, die empirischen Ergebnisse zu interpretieren. Diese Interpretationen werden im weiteren Verlauf des Projekts soweit möglich in den weiteren Erhebungen berücksichtigt und dadurch empirisch überprüft. Dies wird im Abschlussbericht des Projekts nochmals aufgegriffen.**

Empfehlungen an die unterschiedlichen Stakeholder im Feld der Personalentwicklung:

- 1. Die am Wissenschaftsmanagement Interessierten bei ihren Motivationen abholen.*
- 2. Modulares Onboarding individuell und kompetenzorientiert gestalten.*
- 3. Notwendige Kompetenzen im Wissenschaftsmanagement ausbalanciert fördern.*
- 4. Einen Kompetenzrahmen für die Personal- und Persönlichkeitsentwicklung entwickeln.*
- 5. Mehr geeignete Angebote für höhere Karrierestufen schaffen.*
- 6. Interne und externe Weiterbildung ausbalancieren und beide für kollegialen Austausch und Netzwerken fördern.*
- 7. Flexible Karrierewege durch persönliche Karriereplanung fördern.*
- 8. Stellenwert der Personalentwicklung erhöhen, auch durch regionale und einrichtungsübergreifende Netzwerke und Kooperationen.*

## Das KaWuM Projekt und die Rolle des Teilprojekts TRANSFER

Das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte Verbundprojekt KaWuM – Karrierewege und Qualifikationsanforderungen im Wissenschafts- und Hochschul-Management (Laufzeit Juni 2019 bis Mai 2022) ist Teil der Förderinitiative „Qualitätsentwicklungen in der Wissenschaft“. Es werden im Detail Aufgaben und Qualifikationsanforderungen im Wissenschafts- und Hochschulmanagement sowie Informationen zu den Fragen erhoben: Wie kommen Wissenschaftsmanager\*innen zu ihrer Tätigkeit, bzw. inwiefern qualifizieren Personen sich hierfür (weiter)? Daneben wird auch die Frage der Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements und dessen Rolle bei der Entwicklung von Hochschulen als Organisation untersucht (vgl. hierzu Krempkow u.a. 2019).<sup>2</sup> Neben qualitativen und quantitativen Erhebungen zur Situation in Bezug auf Karrierewege, Kompetenzen und Qualifikationsbedarfe ist ein wesentliches Ziel der projektbegleitende Transfer in die Managementpraxis und Politik. Die Ergebnisse sollen nicht abseits des Berufsfeldes analysiert, sondern nach jeder Projektphase mit den Praktiker\*innen diskutiert und in konkrete Handlungsempfehlungen umgesetzt werden.

KaWuM ist ein Verbundprojekt der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer, der Humboldt-Universität zu Berlin sowie der IU Internationale Hochschule und gliedert sich in drei Teilprojekte:

- **ZENTRAL** (Zentralkoordination und Interviews) mit den qualitativen Erhebungen und der Projektkoordination  
(Verbund- und Teilprojekt-Leitung: Michael Hölscher und Julia Rathke, Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer),
- **SURVEY**, welches die Durchführung der quantitativen Befragungen verantwortet (Teilprojekt-Leitung: René Krempkow, Humboldt Universität zu Berlin),
- **TRANSFER** für den projektbegleitenden Transfer in Praxis und Politik (Teilprojekt-Leitung: Kerstin Janson, IU Internationale Hochschule).

Das vorliegende Lessons Learnt Paper basiert auf dem zweiten Transferworkshop des Projekts, durchgeführt am 15. Juni 2021. Stakeholder des Transfers sind, neben den Wissenschaftsmanager\*innen selbst, Personen der Personalentwicklung im Bereich Wissenschaftsmanagement, die Anbieter\*innen von Weiterbildungstrainings und Studiengängen im Wissenschafts- und Hochschulmanagement, Personen in der Hochschul- und Landespolitik sowie die etablierten Netzwerke des Wissenschaftsmanagements. Eine weitere Stakeholdergruppe ist die interessierte Öffentlichkeit, der das Berufsbild des Hochschul- und Wissenschaftsmanagers nähergebracht werden soll.

Weitere Informationen zum KaWuM Projekt finden Sie auf der Projekthomepage:

[www.kawum-online.de](http://www.kawum-online.de)

## SURVEY I: Erste quantitative Erhebung des KaWuM Projekts

Im Zeitraum Dezember 2019 bis Ende Januar 2020 fand die erste quantitative Erhebung des KaWuM Projekts statt. Inhalte der Befragung waren der Bildungshintergrund und Weiterbildung, sowie die

---

<sup>2</sup> Krempkow, R./ Harris-Huermann, S./ Hölscher, M./ Janson, K. (2019): Was ist die Rolle des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements bei der Entwicklung von Hochschulen als Organisation? In: Personal- und Organisationsentwicklung – P-OE 1/2019, S. 6-15.

ursprünglichen Karriereziele und der Karriereweg, die aktuelle Tätigkeit und die Mitgliedschaft in beruflichen Netzwerken.

Der Zugang erfolgte dabei zum einen personalisiert mit einem Code und zum anderen mit einem freien Link, verbreitet z.B. in einschlägigen Newslettern wie dem von FORTRAMA – Netzwerk für Forschungs- und Transfermanagement e.V. Personalisiert angeschrieben wurden (ehemalige) Teilnehmer\*innen der folgenden Wissenschaftsmanagement-Weiterbildungsangebote sowie die Mitglieder der folgenden Netzwerke:

- NWM - Netzwerk Wissenschaftsmanagement
- ZWM – Zentrum für Wissenschaftsmanagement
- Personen, die vor 10 Jahren Mitglied des Netzwerkes Hochschulforschernachwuchs (HoFoNa) der GfHF waren.
- Studierende und Ehemalige des Weiterbildungsstudiengangs Wissenschaftsmanagement an Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer (MPA) Studierende und Ehemalige des Weiterbildungsstudiengangs Hochschul- und Wissenschaftsmanagement (MBA) an der Hochschule Osnabrück
- Studierende und Ehemalige des Weiterbildungsstudiengangs Bildungs- und Wissenschaftsmanagement (MBA) an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

Vollständig ausgefüllt und in die Auswertung mit einbezogen wurden 1.380 Fragebogen (Nettorücklaufquote 23 Prozent).<sup>3</sup>

Diese Befragung bildet die Grundlage der Ergebnisse, welche in drei Themenblöcken mit den Teilnehmenden des ersten Transferworkshops diskutiert wurden. Sofern im nachfolgenden empirische Ergebnisse dargestellt sind, basieren sie auf dieser Erhebung.

## ZENTRAL 1: Qualitative Untersuchungen des KaWuM Projekts

Anstelle der im Rahmen von KaWuM ZENTRAL geplanten Vor-Ort-Gespräche wurde die qualitative Datenerhebung vollständig online durchgeführt und aufgezeichnet. Die von einem professionellen Transkriptionsinstitut transkribierten Interviews wurden dann anschließend durch das Projektteam anonymisiert und in MAXQDA codiert.

Die qualitative Datenerhebung fand zwischen Oktober 2020 und Juli 2021 statt. Insgesamt wurden 111 Einzelinterviews von knapp 4000 Minuten Länge sowie vier Fokusgruppengespräche von insgesamt 214 Länge geführt mit unterschiedlichen Stakeholdern geführt:

- **3 Fallstudien** in Form halbstrukturierter, leidentadengestützter Interviews mit unterschiedlichen Stakeholdern an der jeweiligen Hochschule, um zu ermitteln, wie Wissenschaftsmanagement dort verortet ist und welchen Einfluss die Hochschule selber auf Karrierewege im Wissenschaftsmanagement hat. Wir konnten mit 11 Personen an einer Hochschule für angewandten Wissenschaften, 12 Personen an einer Voll-Universität und 16 Personen einer Technischen Universität Interviews durchführen.
- **3 Fokusgruppengespräche** mit Studierenden der Wissenschaftsmanagement-Studiengänge in Speyer (N: 7), Oldenburg (N: 10) und Osnabrück (N: 7).

---

<sup>3</sup> Ausführliche Informationen zur Methodik und Auswertung der Befragung finden sich in Höhle, E./Krempkow, R. (2020): Die Prüfung der Datenqualität bei einer heterogenen, teilweise unbestimmten Befragtengruppe. In: Qualität in der Wissenschaft (QiW) No. 2/2020, S. 52-62.

- **1 Fokusgruppengespräch** mit Mitgliedern des Hochschulforschungsnachwuchs (HoFoNa), für das wir drei Teilnehmer\*innen gewinnen konnten.
- **30 Interviews** mit Mitgliedern des Netzwerks Wissenschaftsmanagement.
- **29 Experteninterviews** mit Leitungen von Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen.
- **13 Experteninterviews** mit Trainer\*innen eines Anbieters von Weiterbildungen im Bereich Wissenschaftsmanagement.

Da zum Zeitpunkt des Transferworkshops noch nicht alle Transkripte vorlagen bzw. codiert waren, ist die exakte Anzahl der zum Zeitpunkt der hier vorgestellten Analysen zugrundeliegenden Interviews jeweils angegeben. Auch erwarten wir, dass sich das Codierschema nochmals verfeinern und in seinem exakten Wording weiterentwickeln wird. Die hier vorgestellten Ergebnisse geben daher einen frühen Einblick in die laufenden Analysen des umfangreichen qualitativen Datenmaterials, und es ist zu erwarten, dass wir in den kommenden Monaten Änderungen und Anpassungen vornehmen werden.

## Der zweite Transferworkshop „Personalentwicklung fürs Wissenschaftsmanagement“

Das zentrale Instrument des Wissenstransfers der Projektergebnisse in die Management Community sind die vorgesehenen vier Transferworkshops im Projekt. Sie dienen gleichzeitig der Reflektion, Evaluation und Weiterentwicklung des KaWuM-Projekts nach und vor jeder Projektphase. Jede Phase endet mit einem Workshop unter Beteiligung verschiedener Stakeholder. Ziel der Transferworkshops sind die Formulierungen von Praxisempfehlungen bzw. Lessons Learnt zur Umsetzung der Projektergebnisse in die Netzwerkarbeit, die Personalentwicklung an Hochschulen sowie die curriculare Weiterentwicklung einschlägiger Studiengänge. Ein Workshop widmet sich des Weiteren der hochschulpolitischen Implikationen des Forschungsprojekts.

Am 15. Juni 2021 fand der zweite Transferworkshop zum Themenbereich PERSONALENTWICKLUNG statt. Aufgrund der guten Erfahrung mit dem Onlineformat des ersten Transferworkshops und der anhaltenden Pandemiesituation in Deutschland wurde auch dieser Workshop online durchgeführt. Eingeladen wurden aktive Praktiker\*innen der Personalentwicklung (Universitäten sowie HAWs) sowie Vertreter\*innen von Hochschulleitungen (Kanzler\*in, Rektor\*in), Weiterbildungsanbietern im Bereich Wissenschaftsmanagement und den Netzwerken UniNetzPE (dem Netzwerk der Universitäten für Personalentwicklung) sowie dem Netzwerk Wissenschaftsmanagement. Des Weiteren gab es eine gewerkschaftliche Vertretung sowie ein\*e Expert\*in im Bereich Genderfrage in der Personalentwicklung. Insgesamt haben 20 Personen zugesagt und aufgrund kurzfristiger Absagen 18 Personen an dem Transferworkshop teilgenommen. Als Moderator konnte Frank Ziegele (Hochschule Osnabrück und CHE Centrum für Hochschulentwicklung) gewonnen werden.

Der Workshop begann mit einer allgemeinen Begrüßung durch den Moderator und dem Verbundkoordinator Michael Hölscher (DUV Speyer). Nach einer kurzen Vorstellung des KaWuM Projekts und den bisher durchgeführten Befragungen startete direkt die erste inhaltliche Session zum Thema „Berufs- und Karrierewege im und ins Wissenschaftsmanagement“.

In Session 1 präsentierten die Teilprojekte SURVEY und ZENTRAL gemeinsam ihre Ergebnisse zu den Charakteristika des Wissenschaftsmanagements und skizzierten drei klassische Zugangswege in dieses Berufsfeld. Die quantitativ erhobenen Gründe für die Beschäftigungsaufnahme wurden durch Zitate aus den Interviews ergänzt und vertieft. Zum Themenbereich Wege im Wissenschaftsmanagement wurde der Begriff Karriere diskutiert und einzelne Determinanten des Berufserfolgs im Geschlechter- und Altersvergleich präsentiert und im Gesamtmodell des Berufserfolgs relativiert. Für die thematische Diskussion konnten sich die Teilnehmenden anschließend frei einer der drei angebotenen thematischen Diskussionen zu Karrierewegen (Einstieg, Wege, Ziele) in Breakoutrooms zuordnen.



Nach einer kurzen Kaffeepause, für welche die Teilnehmenden per Post kleine Carepakete bekommen hatten, standen in Session 2 die Weiterbildungsbedarfe und -angebote im Fokus. Wieder wurden die Projektergebnisse gemeinsam und im Wechsel auf Basis der quantitativen und qualitativen Erhebungen präsentiert. Neben den geforderten Kompetenzen im Job stand der Entwurf eines Kompetenzmodells für das Wissenschaftsmanagement im Fokus dieser Session. Des Weiteren wurde das erhobene Weiterbildungsverhalten von Wissenschafts-manager\*innen auf Basis der Onlinebefragung präsentiert und denen anderer Berufsgruppen gegenübergestellt. Den Abschluss bildete eine Analyse und eine Trainer\*innenbefragung des ZWM (Zentrum für Wissenschaftsmanagement, Speyer) bevor es wieder in drei Breakoutrooms zur Kleingruppenarbeit ging.

**Transferworkshop des Projekts KaWuM**  
15. Juni 2021



ca. 9:00	Öffnung des ZOOM Raumes, Ankommen
9:30 – 10:00	Begrüßung und Kurzvorstellung des Projekts (Frank Ziegele und Michael Hölscher)
10:00 – 11:00	SESSION 1 „Berufs- und Karriereweg im und ins Wissenschaftsmanagement“
11:00 – 11:10	Kurze Pause
11:10 – 12:10	SESSION 2 „Weiterbildungsbedarfe- und -angebote“
12:10 – 12:20	Kurze Pause
12:20 – 13:00	SESSION 3 „Personalentwicklung fürs Wissenschaftsmanagement“
13:00 – 13:30	Summing up

GEFÖRDERT VOM

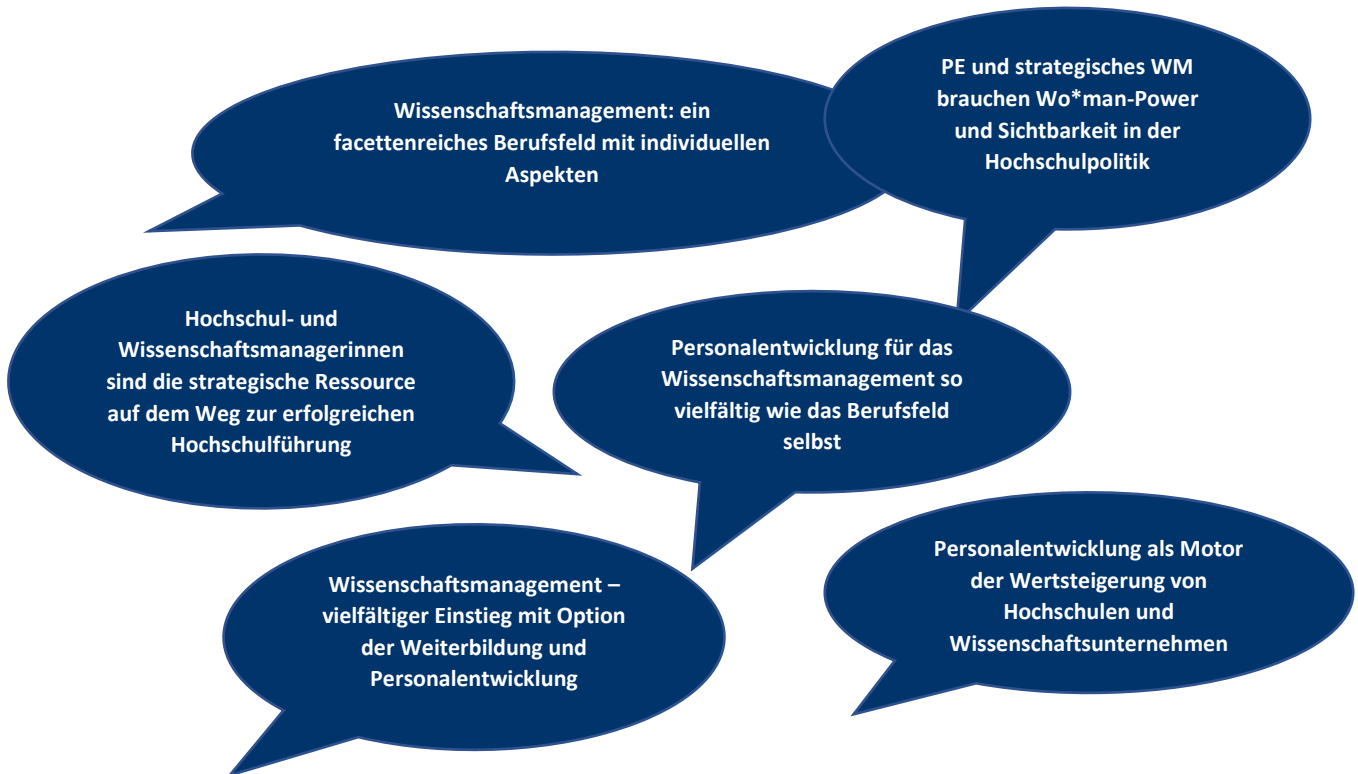


Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

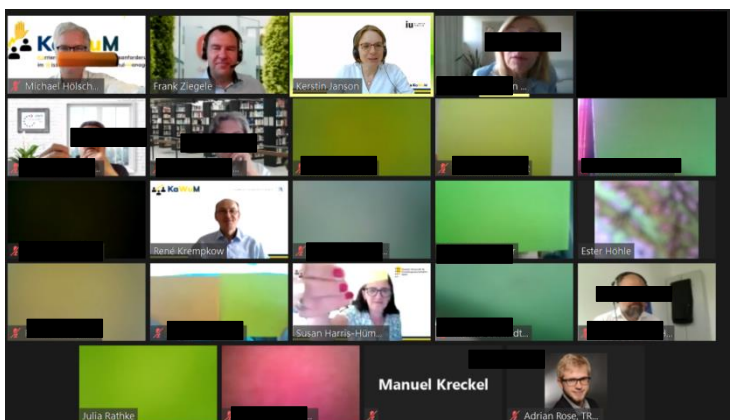
In der abschließenden dritten Session ging es um das Thema Personalentwicklung im Wissenschafts- und Hochschulmanagement. Präsentiert wurde die Sicht von Wissenschaftsmanager\*innen selbst, Hochschulleitungen und Trainer\*innen auf dieses Thema.

Gruppendiskussionen bildeten den wesentlichen Bestandteil der Workshops, hier diskutierten die Teilnehmenden die Ergebnisse, sammelten Ideen und zogen Schlussfolgerungen. Statt mit Pappkarten wurden am Ende jeder Session die Kommentare und Handlungsempfehlungen per virtuellen Moderationskarten abgefragt (Das Onlinetool hier war flinga.fi). Das Summing Up begann mit einer Reflektion der Teilprojektleitungen SURVEY und ZENTRAL - René Krempkow und Julia Rathke - über die Lerneffekte des Transferworkshops, anschließend stellte Kerstin Janson die gesammelten Moderationskärtchen in thematischer Gruppierung vor.

Zum Abschluss des Transferworkshops wurden im gemeinsamen Chat danach Schlagzeilen gesammelt, welche nach Ansicht der Teilnehmer\*innen den Transferworkshop und seine Ergebnisse adäquat beschreiben würden. Im Nachfolgenden ist ein Ausschnitt der gesammelten Schlagzeilen dargestellt:



Die gemeinsame Diskussion und Gruppenarbeit im virtuellen Raum wurde als sehr angenehm und produktiv empfunden. Nachfolgend sind die Teilnehmer\*innen und ihre institutionelle Verortung dargestellt. Dass nach über einem Jahr Pandemie die Akzeptanz gegenüber Onlineworkshops gestiegen ist und sogar deren Vorzüge gesehen werden, zeigt die Abfrage, in welcher Form der nächste Transferworkshop stattfinden sollte: Der Großteil der Teilnehmenden sprach sich für einen weiteren Onlineworkshop aus – wie an den gelben und grünen Zettel des Screenshots zu sehen ist:



## Empfehlungen für den Bereich „Personalentwicklung für das Wissenschafts- und Hochschulmanagement“

Im nachfolgenden Abschnitt werden nun die wesentlichen Kernergebnisse des Transferworkshops in Form von Empfehlungen vorgestellt. Jede Empfehlung wird auf 1 bis 2 Seite erläutert. Unterlegt werden diese Erläuterungen mit empirischen Ergebnissen qualitativen und quantitativen Befragungen zum Zeitpunkt des Workshops sowie einem jeweils passenden Zitat der Befragten bzw. Workshopteilnehmenden. In kursiv finden sich am Ende jeder Seite die ausformulierten Empfehlungen. Die Empfehlungen richten sich an unterschiedliche Stakeholdergruppen.

Innerhalb einer thematischen Empfehlung werden teilweise mehrere Adressaten genannt, daher ist die Zahl der Empfehlungen an die Stakeholdergruppen größer als die Zahl der identifizierten Themenbereiche. Insgesamt wurden **acht thematische Empfehlungen** formuliert:

- 1. Die am Wissenschaftsmanagement Interessierten bei ihren Motivationen abholen.*
- 2. Modulares Onboarding individuell und kompetenzorientiert gestalten.*
- 3. Notwendige Kompetenzen im Wissenschaftsmanagement ausbalanciert fördern.*
- 4. Einen Kompetenzrahmen für die Personal- und Persönlichkeitsentwicklung entwickeln.*
- 5. Mehr geeignete Angebote für höhere Karrierestufen schaffen.*
- 6. Interne und externe Weiterbildung ausbalancieren und beide für kollegialen Austausch und Netzwerken fördern.*
- 7. Flexible Karrierewege durch persönliche Karriereplanung fördern.*
- 8. Stellenwert der Personalentwicklung erhöhen, auch durch regionale und einrichtungsübergreifende Netzwerke und Kooperationen.*

# 1. Die am Wissenschaftsmanagement Interessierten bei ihren Motivationen abholen

„Ich finde die **Vielseitigkeit** großartig, weil ich ... mit meinen Fähigkeiten und auch meiner Persönlichkeit ... und der Art und Weise, wie ich meine Aufgaben angehe, ganz gut passe und funktioniere und mir das liegt und ich da einen guten Job mache, der mir auch Freude macht.“  
(NWM Interview)

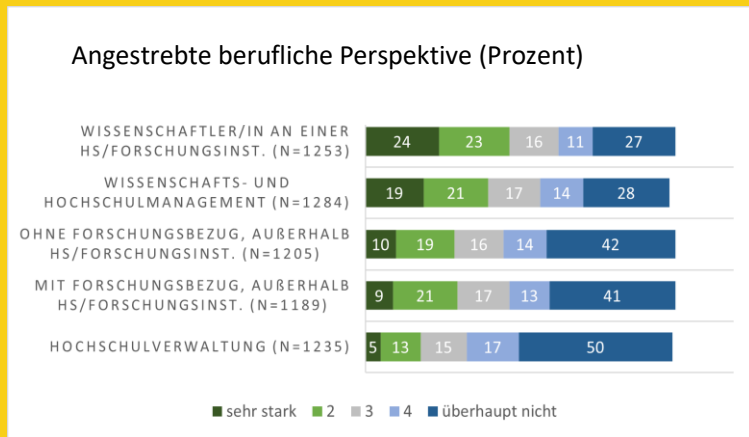


Abbildung 1: Im Folgenden sind verschiedene Perspektiven aufgeführt. Wie stark haben Sie diese nach ihrem grundständigen Studium bzw. Ihrer beruflichen Ausbildung angestrebt? (gegebenenfalls inklusive konsekutiven Master)

Da der Arbeitsbereich Forschung ggf. mit mehr Status verbunden ist, haftete dem Wissenschaftsmanagement lange das Klischee des Plan B als Alternative zur wissenschaftlichen Karriere an. Jedoch nur 30% der Wissenschaftsmanager\*innen geben Wechselgründe an, die auf ein *unfreiwilliges* Ausscheiden aus der Wissenschaft schließen lassen - v.a. aufgrund eines auslaufenden Arbeitsvertrags. Dagegen nennt knapp die Hälfte die Attraktivität des Wissenschaftsmanagements als Grund für den Wechsel. Gefragt nach den Berufswünschen zum Abschluss des grundständigen Studiums, gibt zwar fast die Hälfte der Befragten (47%) an, dass sie zum Zeitpunkt des Studienabschlusses als Wissenschaftler\*in an einer Hochschule/Forschungsinstitution arbeiten wollte. Allerdings geben mit 40% ähnlich bzw. fast genauso viele Wissenschaftsmanagement als Berufsziel an.

Die qualitativen Interviews deuten eindeutig darauf hin, dass Wissenschaftsmanagement eher als Plan A und nicht etwa als Plan B oder als ein Scheitern der eigenen wissenschaftlichen Karriere gewertet wird. Vielmehr besteht die Motivation in der Begeisterung für die Wissenschaft, den Gestaltungsfreiräumen, dem Interesse an Verwaltungsabläufen und institutionellen Zusammenhängen sowie der Passung der eigenen Kompetenzen zu den Stellenanforderungen. Auch wenn es zunächst kein gezielter Berufswunsch war, war die Entscheidung für das WiMa letztlich eine bewusste: „Ich habe mir schon in der letzten Phase der Promotion Gedanken gemacht, [...] für mich halt auch wirklich eine gute Alternative zu finden zu diesem Karriereweg Professur und ein sehr attraktiver Weg war für mich im Wissenschaftsumfeld zu bleiben, aber in diesen wissenschaftsunterstützenden Bereich zu gehen.“

Dass viele Befragte nicht den direkten Weg ins Wissenschaftsmanagement gegangen sind, weist auf ein Informationsdefizit zu den Charakteristika des Berufsfelds hin. Zur Erhöhung der Attraktivität des Wissenschaftsmanagements gehört auch eine Analyse der Motive der im Wissenschaftsmanagement Tätigen. Diese sind vielfältig und wesentlich breiter als nur der Aspekt der höheren Arbeitsplatzsicherheit: Von den Befragten werden die Vielseitigkeit, die Eigenverantwortung sowie die Nähe zur Wissenschaft und zur akademischen Kultur hervorgehoben. Des Weiteren bieten die Stellen eine im Vergleich zu anderen hochqualifizierten Positionen eine gute Möglichkeit der Work-Life-Balance.

## Besondere Beweggründe für das WiMa (NWM Interviews)

Interesse an  
Verwaltungsabläufen &  
inst. Zusammenhängen:

Mich hat interessiert die  
**Abläufe kennenzulernen**, und  
mich interessiert dazischen,  
also Dinge zu ermöglichen.  
( NWM17)

Begeisterung  
für die Wissenschaft:

Wissenschaftsmanagement war eine sehr  
schöne Möglichkeit, **viele Dinge, die man in der  
Wissenschaft macht, weiterzumachen**, aber  
mit einem breiteren Spektrum mehr mit  
Menschen zusammenarbeiten, breiter  
aufgestellt zu sein als nur in einer mini  
Expertise sich auszuzeichnen.  
(NWM22)

Passung der Kompetenzen:

Ich wollte die **Kompetenzen**, die  
man sich über die Jahre  
angeeignet hatte, auch einsetzen  
(NWM05)

Langfristige Perspektiven:

Und gerade im Wissenschafts-  
management... ist ja auch die  
Wahrscheinlichkeit auf eine **entfristete  
Stelle** größer oder gar nicht so klein im  
Vergleich zur Wissenschaft selbst.  
(NWM11)

Gestaltungsspielräume:

Häufig viele **Freiheiten**,  
mich selber einzubringen,  
Projekte zu starten.  
(NWM19)

### **Empfehlung an die Arbeitgeber\*innen und Netzwerke::**

Hochschulen sollten die attraktiven Karriereoptionen im Wissenschaftsmanagement schon früh an ihre Studierenden kommunizieren und den Weg ins Wissenschaftsmanagement als gleichwertige Karriere in der Wissenschafts- und Hochschulwelt darstellen. Neben den guten Beschäftigungsbedingungen, wie einer mit ca. zwei Dritteln relativ hohen Entfristungsquote, sollten die Faktoren wie die Nähe zur Wissenschaft, die in der Regel hohe Eigenverantwortung und Freiheit in der täglichen Arbeit und die Vielfalt der Arbeitsthemen dargestellt werden (vgl. ausführlicher Krempkow/Höhle 2021).<sup>3</sup> Die Karriereoption „Management“ sollte nicht zuletzt im Rahmen von Promotionsprogrammen aufgezeigt werden. Kommunikation allein reicht jedoch nicht, die Präferenz von Wissenschaftsmanager\*innen für Aspekte wie Gestaltungsfreiheit sollte auch in die Definition der Arbeitsplätze und Art der Aufgaben einfließen, um die Erwartungen einlösen zu können.

### **Empfehlung an die Hochschulen:**

Die Kenntnis über die Vielfalt der Motive und die Determinanten der Attraktivität des Berufsfeldes jenseits klassischer Karriereaspekte wie Gehalt und Position sollte in der Personalentwicklung reflektiert werden und in der individuellen Karriereberatung und -entwicklung Berücksichtigung finden.

<sup>3</sup> Krempkow, R./ Höhle, E. (2021): The Roles of Higher Education Managers in Germany: First Results of an Online Survey. In: Broucker, B./ Pritchard, R./ Melin, G. & Milsom, C. (eds.): Sustaining the Future of Higher Education. Amsterdam: Brill. pp.192-210.

## 2. Modulares Onboarding individuell und kompetenzorientiert gestalten

„Also dann eben den Einstieg darüber zu erleichtern, das ein bisschen zu individualisieren, auch anhand von modularen Wahlangeboten.“

(TN Workshop)

Tätigkeitsbereich nach dem ersten Studienabschluss

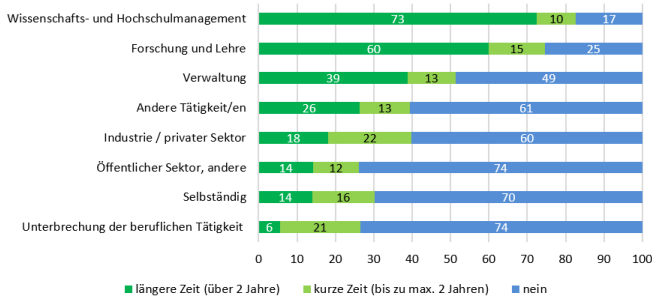


Abbildung 2: Waren Sie seit Ihrem ersten Studienabschluss in den folgenden Bereichen tätig? N=1252-1291; N(Andere Tätigkeiten)=76

Ins Wissenschaftsmanagement gelangt man nicht, weil man ein ganz bestimmtes Erststudium absolviert hat. So kommen zwar knapp über 40% der Befragten aus den Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, aber auch jeweils rund ein Viertel aus den Sprach- und Kulturwissenschaften oder den MINT Fächern. Das ursprüngliche Studienfach ist meist keine passgenaue Vorbereitung auf das Wissenschaftsmanagement: Nur 25% der Befragten bewerten ihr Studienfach als das am besten geeignete Fach für ihre Tätigkeit.

Die Ergebnisse von KaWuM bestätigen, dass es drei wesentliche Zugangswege ins Wissenschaftsmanagement gibt: Aus der Wissenschaft, aus der Wirtschaft oder aus der Verwaltung. Es ist eine hohe sektorale Mobilität zu beobachten: Nur 3% sind seit dem ersten Studienabschluss ausschließlich im Wissenschaftsmanagement tätig. Mehr als 50% waren zusätzlich in einem oder zwei der anderen genannten Bereiche tätig.

Gleichzeitig benötigen Wissenschaftsmanager\*innen jedoch Kompetenzen, die mit jeweils unterschiedlichen „blinden Flecken“ der drei typischen Herkunftswege in Verbindung stehen (Wissenschaft, Verwaltung, Management in der Privatwirtschaft): Know-how um die Funktionsweise des Wissenschaftssystems, Kenntnis administrativer Abläufe und Managementkompetenzen. Je nach Herkunft ist davon auszugehen, dass Onboarding die für die jeweils nicht beschrittenen Herkunftswege häufigen individuellen Kompetenzlücken schließen sollte.

### HANDLUNGSSPIELRAUM (% ZUSTIMMUNG)

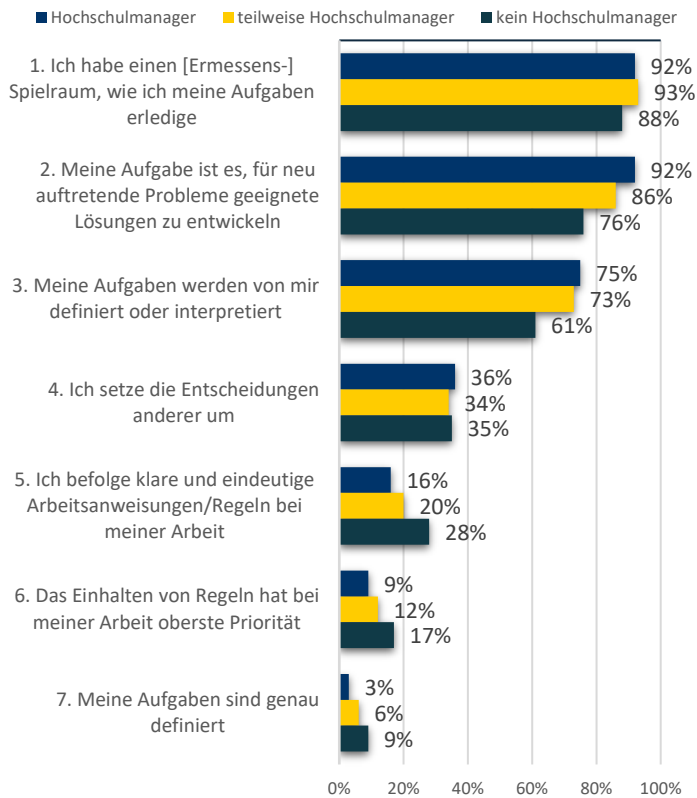


Abbildung 3: Gewährter Handlungsspielraum für Angestellte im Wissenschaftsmanagement

### Empfehlung an die Personalentwicklung:

Wissenschaftsmanager\*innen benötigen ein individuell gestaltetes Onboarding. Dabei sollte einbezogen werden, woher die Mitarbeiter\*innen stammen und über welche Kompetenzen sie aus bisheriger beruflicher Erfahrung verfügen. Von Personen aus der Wirtschaft ist zu erwarten, dass Sie vielfältige Managementkompetenzen bereits erworben haben und daher eher einen Weiterbildungsbedarf in Bezug auf die Besonderheit des Wissenschaftssystems und der Hochschulverwaltung haben könnten. Verwaltungspersonal hingegen dürfte einen erhöhten Bedarf an Weiterbildungen im Bereich Management und Wissenschaftssystemkompetenz haben und Personen aus der Wissenschaft entsprechend einen hohen Bedarf an Management- und Verwaltungswissen. Onboarding-Programme sollten daher modular aufgebaut sein und aus einem Pool von Angeboten jeweils gezielt für die Person eine Modulkombination maßschneidern.

### Empfehlung an die Hochschulen:

Weiterbildungsmodule für das Onboarding sollten auch von externen Anbietern zugeliefert werden und auf die unterschiedlichen Vorqualifikationen abstellen. Eine Kooperation zwischen Personalentwicklung und Weiterbildungsanbietern könnte es ggf. der einzelnen Hochschule erleichtern, das nötige breite Spektrum an Modulen anzubieten.

### STRATEGISCHES HANDELN (% ZUSTIMMUNG)

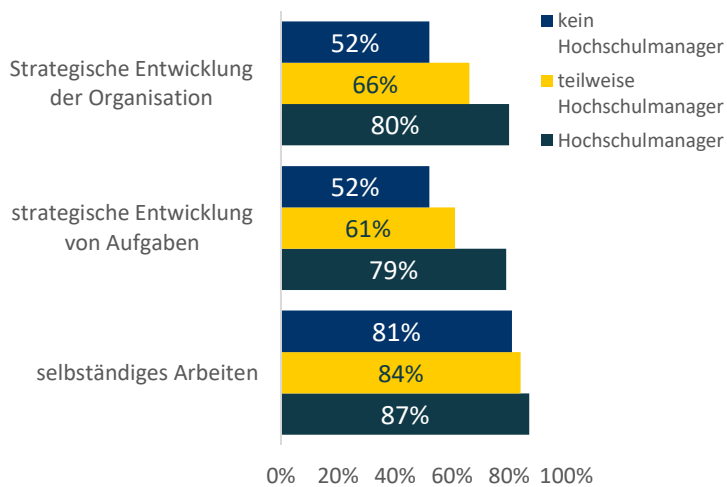


Abbildung 4: Möglichkeiten des strategischen Handelns

### 3. Notwendige Kompetenzen im Wissenschaftsmanagement ausbalanciert fördern

„[...] die Fähigkeit mit sehr, sehr heterogenen Gruppen kommunizieren zu können und die eben auch zusammenbringen zu können. Weil ich glaube, fast jede meiner Aufgaben beinhaltet irgendwie eine Koordination zwischen dem Kollegen in der Sachbearbeitung bis hin zu Professoren, und da einfach in der Lage zu sein, die verschiedenen Sichtweisen verstehen zu können und aber auch mit allen sprechen zu können und auch von allen eben entsprechend akzeptiert zu sein.“ (Interview mit NWM Mitgliedern)

Inwieweit werden die folgenden Kompetenzen von Ihnen gefordert? (Faktoren aus 34 Einzelitems)

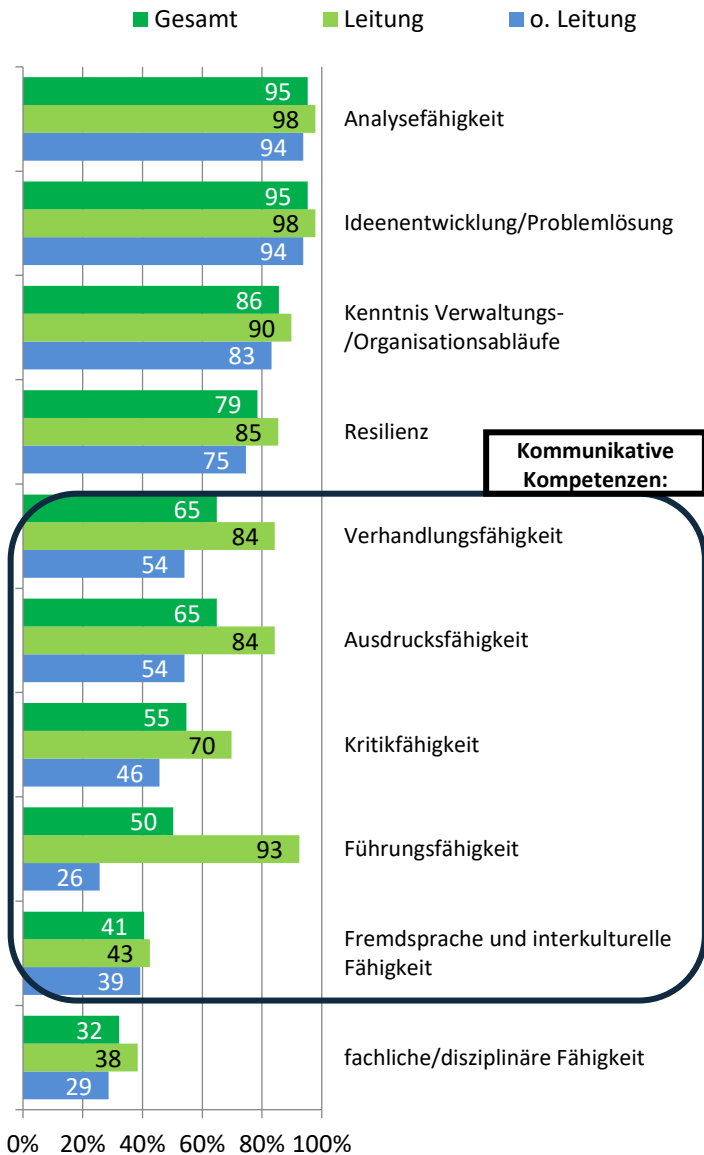


Abbildung 5: Eingeforderte Kompetenzen im Wissenschaftsmanagement (Gesamt/o.Leitungsfunktion/m.Leitungsfunktion), abgeleitet aus 30 Einzelitems. Werte 1 und 2 auf einer 5er-Skala: 1 "in hohem Maße" - 5 "gar nicht"; N=1344 - 1363

Bei Tätigkeiten im Wissenschaftsmanagement wird eine Vielfalt an unterschiedlichen Kompetenzen gefordert. Neben der Analysefähigkeit und der Kenntnis des Hochschul- und Wissenschaftssystems, Ideenentwicklung werden hier primär kommunikative Kompetenzen genannt. Am seltensten werden spezifische Fähigkeiten gefordert wie „Beherrschung des eigenen Fachs“ und interkulturell zu handeln. Dieses Ergebnis entspricht in etwa dem in Schneijderberg/Hinzmann (2013, S. 136) dargestellten, wo Kompetenzen zur Selbstorganisation sowie allgemeine kognitive Kompetenzen von Wissenschaftsmanager\*innen am häufigsten angegeben werden, während fachliche und internationale Kompetenzen am seltensten genannt werden. Die relativ geringe Bedeutung der Fachkompetenzen legt nahe, dass ein Zugang zu Karrieren im Wissenschaftsmanagement aus allen Disziplinen möglich ist.

Die Interviews zeigen ebenfalls, dass Wissenschaftsmanager\*innen nicht nur „harte“, analytisch-technische Skills im Kontext Management/Verwaltung benötigen. Eine zentrale Rolle spielt die Kommunikation, insbesondere in Leitungsfunktionen. Kommunikation sei „das A und O, ohne geht es nicht.“ – drückt es ein Interviewpartner aus. Des Weiteren wird die Übersetzungs-, Vermittlungs- oder Schnittstellenkompetenz genannt; dies bezieht sich auf die moderierende Rolle von Wissenschaftsmanager\*innen. Im Transferworkshop wird dieses Ergebnis bestärkt: Es komme nicht nur auf die Moderations- und Kommunikationsfähigkeit im Allgemeinen an, sondern auch auf die Fähigkeit „die richtige Sprache zu sprechen“ und mit verschiedenen Fachkulturen zum einen unterschiedlich und zum anderen vermittelnd zu kommunizieren. Mit zunehmender Mitarbeiter\*innenverantwortung und der Übernahme von Leitungsfunktionen tritt zudem die Führungskompetenz in den Vordergrund.

#### Empfehlung an die Arbeitgeber\*innen:

Die Herkunftsdisziplinen sind für die Bildung relevanter Kompetenzen nicht entscheidend, Wissenschaftsmanager\*innen sollten breit aus allen Disziplinen rekrutiert werden. Die eingebrachten disziplinären Perspektiven sollten jedoch als Bereicherung gesehen werden, denn die Arbeit als Wissenschaftsmanager\*in profitiert von der Reflexion vor vielfältigen fachlichen Hintergründen.





Abbildung 6: Wort-Wolke zu den zentralen Kompetenzen im Wissenschaftsmanagement (Grundlage 29 NWM-Interviews)

#### **Empfehlung an die Personalentwicklung:**

Eine Balance zwischen „harten“, instrumentell-analytischen Fähigkeiten und den „weichen“ Skills sollte angestrebt werden. Zudem ist eine dynamische Entwicklung von Kompetenzen allgemein und auch beim Aufstieg in Leitungspositionen erforderlich, da zunehmend auf Führungskompetenzen Wert gelegt wird.

#### **Empfehlung an die Netzwerke und Anbieter\*innen von Weiterbildung:**

Angebote zum Verständnis der Verwaltungs- und Organisationsabläufe, zur Entwicklung von Kommunikations-, Moderations- und Leitungskompetenzen werden in der Breite (also z.B. nicht nur für höchste Leitungspositionen, sondern auch für mittlere) und überregional benötigt. Die Netzwerke und Weiterbildungsanbieter sollten sich mit Angeboten zur Förderung solcher Kompetenzen stärker engagieren.

#### **Empfehlung an die Wissenschaftsmanager\*innen:**

Wissenschaftsmanager\*innen sollten sich nicht darauf verlassen, dass sie durch ihr Erststudium bereits alles mitbringen, was im Wissenschaftsmanagement gebraucht wird. Sie sollten sich der Bedeutung von „harten“ und „weichen“ Kompetenzen bewusst sein und beide ausgewogen durch Weiterbildung adressieren.

#### **Empfehlung an die Hochschul- und Wissenschaftsforschung:**

Analysen, die in der Praxis des Wissenschaftsmanagements helfen, sollten auf Ergebnissen der Hochschul- und Wissenschaftsforschung beruhen. Die hohe Bedeutung der Analysefähigkeit im Portfolio der Kompetenzen weist darauf hin, dass die Ableitung von Gestaltungsempfehlungen aus der Forschung im Rahmen der Kompetenzentwicklung aufgegriffen werden sollte. Die Hochschul- und Wissenschaftsforschung sollte sich in der Weiterbildung im Wissenschaftsmanagement engagieren, auf die Transferfähigkeit ihrer Ergebnisse achten und den Wissenstransfer aktiv befördern.

#### 4. Einen Kompetenzrahmen für die Personal- und Persönlichkeitsentwicklung entwickeln

„Wenn Personalentwicklung sehr individualisiert sein muss, individuelle Bedürfnisse berücksichtigen muss, dann ist die Kompetenzorientierung praktisch eine Lösung zu dieser Individualisierung und gibt dem die Orientierung“  
(TN Workshop)

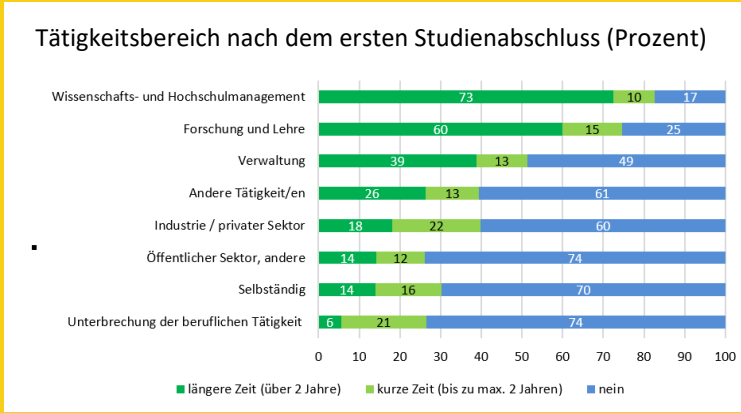


Abbildung 7: Waren Sie seit Ihrem ersten Studienabschluss in den folgenden Bereichen tätig? N=1252-1291; N(Andere Tätigkeiten)=76



Abbildung 8: Versuch eines allgemeinen Kompetenzmodells für das WiMa

Die vorangehenden Empfehlungen haben schon verdeutlicht, dass eine Tätigkeit im Wissenschaftsmanagement eine Vielzahl verschiedener Kompetenzblöcke erfordert: wie z.B. Wissenschaftssystem, Management (Steuerung, Strategie) und Verwaltung (z.B. rechtliche Rahmenbedingungen) sowie Kommunikation und Sozialkompetenz. Des Weiteren benötigen Wissenschaftsmanager\*innen spezifischere Kompetenzen. Sie sollten neben Netzwerken, sich selbst organisieren können, Projekt- und Prozessmanagement beherrschen sowie über Know-How im Bereich Personal und Finanzen verfügen. Aus den bisherigen Ergebnissen von KaWuM lässt sich eine erste Annäherung an ein solches Kompetenzmodell (siehe Abbildung) ermitteln, die aber noch weiterentwickelt werden muss. So wurde im Transferworkshop angemerkt, dass einzelne Kompetenzen wie z.B. Leadership fehlen sowie eine Abgrenzung der Begriffe Fachwissen und Spezialisierung nötig ist.

Diese Kompetenzen sowie möglicherweise weitere sollten systematisch betrachtet und diskutiert werden, wie diese innerhalb eines Kompetenzrahmens bzw. in einem Kompetenzmodell in Beziehung stehen. Unsere Befragungen weisen z.B. darauf hin, dass Kommunikation und Sozialkompetenzen eine erste grundlegende Ebene bilden könnten, worauf weitere allgemeine Kompetenzen wie Management und Verwaltungskompetenz aufbauen könnten. Schließlich muss ein Kompetenzmodell aber auch der Tatsache Rechnung tragen, dass es sich mit dem Wissenschaftsmanagement um ein sehr weites Feld handelt, das in bestimmten Bereichen sehr spezialisierte Kompetenzen erfordert.

Kompetenzmodelle können für die Personalentwicklung eine wichtige Funktion übernehmen, um Kompetenzbedarfe zu analysieren und systematisch Kompetenzlücken im Rahmen der Personalentwicklung zu schließen. Eine modellbasierte Personalentwicklung fördert systematisch entlang der im Wissenschaftsmanagement geforderten Kompetenzen.

Die Frage ist, wie allgemein oder spezifisch ein solches Modell sein sollte. Denkbar wäre ein allgemeines „Rahmenmodell“, das eine generelle Orientierung bietet. Wenn ein Kompetenzmodell jedoch an einer Hochschule bzw. für eine bestimmte Stelle eingesetzt wird, sollte es eine Spezifizierung erfahren (z.B. im Hinblick auf die Organisationskultur und das Stellenprofil). Ein allgemeines Modell kann folglich für die konkrete Umsetzung nur ein Anstoß und Referenzmodell sein.

**Inwieweit werden die folgenden Kompetenzen von Ihnen gefordert? (Faktoren aus 34 Einzelitems)**

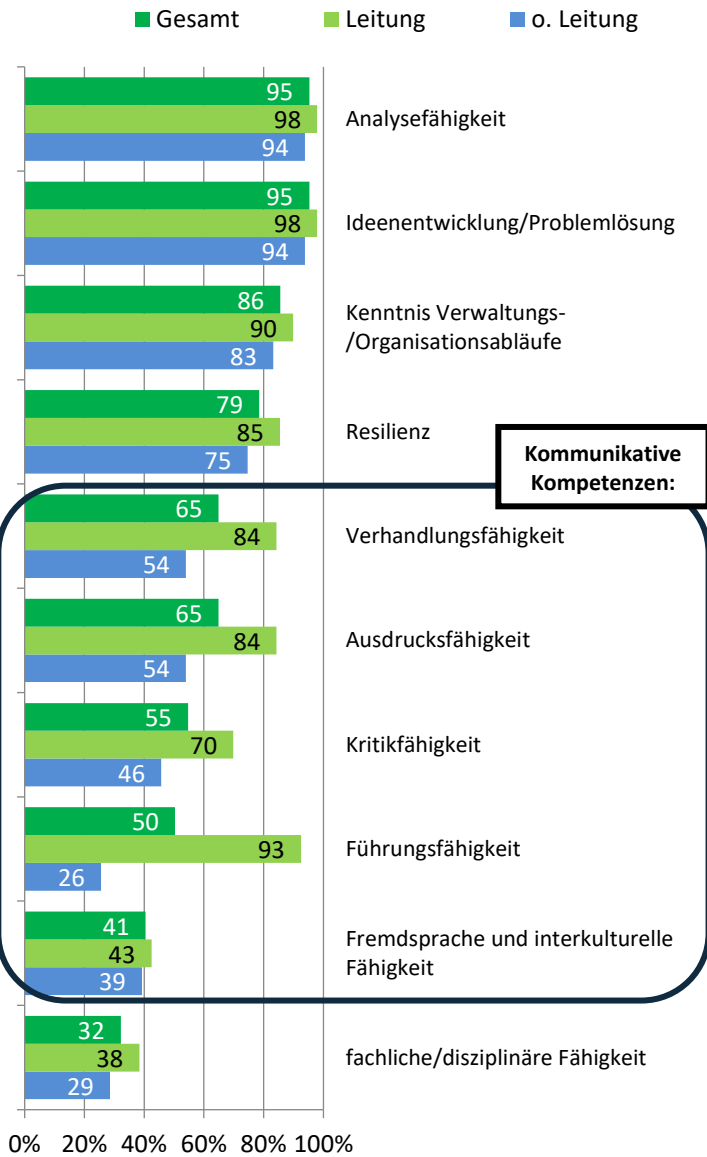


Abbildung 9: Eingeforderte Kompetenzen im Wissenschaftsmanagement (Gesamt/o.Leitungsfunktion/m.Leitungsfunktion), abgeleitet aus 30 Einzelitems. Werte 1 und 2 auf einer 5er-Skala: 1 "in hohem Maße" - 5 "gar nicht"; N=1344 – 1363

**Empfehlung an die Netzwerke und die Hochschul- und Wissenschaftsforschung:**

Die Netzwerke sollten die Diskussion um ein allgemeines Kompetenzmodell bzw. einen Kompetenzrahmen des Wissenschaftsmanagements aufgreifen und im Austausch mit der Hochschul- und Wissenschaftsforschung mit ihren Mitgliedern diskutieren, wie ein solches aussehen sollte. Offene Fragen hierbei wären z.B., ob gegenüber dem hier dargestellten vorläufigen Modell weitere Komponenten wie z.B. Change Management, Leadership und Verhandlungsführung ergänzt werden sollten, oder auch Komponenten des institutionsspezifischen Wissens. Das KaWuM-Projekt hat zum Ziel, auf Basis der vorhandenen theoretischen Modelle und der erhobenen Daten ein solches Rahmenmodell zu erarbeiten.

**Empfehlung an die Personalentwicklung:**

Die Personalentwicklungen sollten ein Kompetenzmodell als Rahmenmodell nutzen und für die eigene Institution/Organisation spezifizieren, d.h. Komponenten des institutionsspezifischen Wissens/ der Kenntnis der Organisationskultur mit aufnehmen. Anhand eines derartigen Modells können gezielt Kompetenzbedarfe bei den Beschäftigten analysiert und befriedigt sowie notwendige Kompetenzen bei Ausschreibungen und Stellenanforderungen definiert werden. Ein Matching bei der Personalauswahl zwischen Bewerber\*in und Stelle wird dadurch erleichtert.

**Empfehlung an die Wissenschaftsmanager\*innen:**

Beschäftigte im Wissenschaftsmanagement sollten ihr eigenes Kompetenzportfolio mit Hilfe eines Kompetenzmodells reflektieren, sich auf dieser Basis Entwicklungsziele setzen und ihre persönliche Entwicklung auf eine selbstgestaltete Ausgewogenheit der Kompetenzen ausrichten.

## 5. Mehr geeignete Angebote für höhere Karrierestufen schaffen

„Wie kann man tatsächlich auch Führungskräfte erreichen? Also wie kann man wirklich so auf dieser Ebene ein gutes Angebot machen, was auch wirklich passend ist und was auch wirklich also eben für Führungskräfte sinnvoll ist?“  
 (Trainerin WB WiMa)

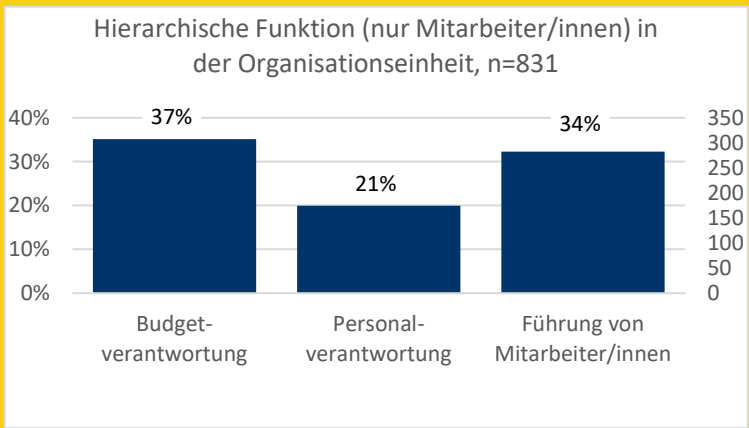
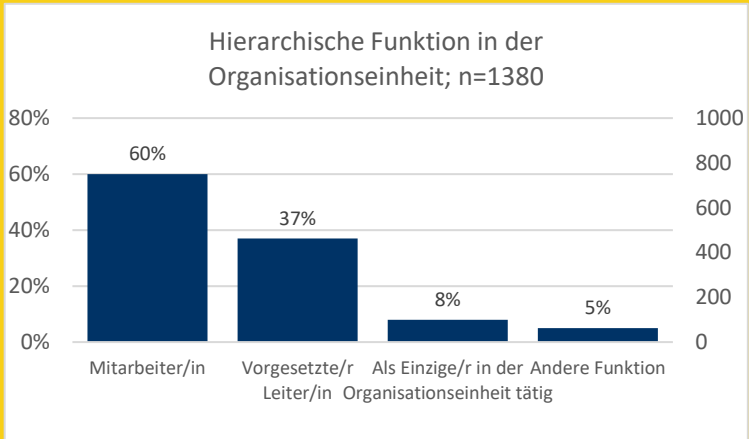


Abbildung 10a & b: In welcher hierarchischen Funktion sind Sie in Ihrer Organisationseinheit tätig? (Mehrfachantworten möglich)

Das Ergebnis des KaWuM Survey zeigt eine hohe Weiterbildungsaffinität der Befragten. 97% haben in den letzten 12 Monaten eine Form der Weiterbildung absolviert, im deutschen Bevölkerungsschnitt waren dies zuletzt 54%, und auch für Personen mit Hochschulabschluss waren es mit 71% deutlich weniger (Ehlert 2021). Das ist eine enorme Chance für die Entwicklung der Profession Wissenschaftsmanagement: Weiterbildungsangebote stoßen auf eine hohe Bereitschaft, sie auch in Anspruch zu nehmen.

Die Diversität der Tätigkeiten im Wissenschaftsmanagement von der Studienberatung hin zum Fakultätsmanagement fordert spezifische Weiterbildungen nach Tätigkeits- und Anforderungsprofil. Gleichzeitig profitieren die unterschiedlichen Gruppen aber auch von einem übergreifenden Wissensportfolio sowie dem gegenseitigen Austausch. So wird in den Interviews mit Dozent\*innen von Weiterbildungsangeboten z.B. vorgeschlagen, Gruppen von Verwaltungspersonal und Wissenschaftsmanager\*innen zu mischen.

Neben der Spezifität nach Tätigkeitsprofil unterscheiden sich die Weiterbildungsbedarfe nach Stufe des eigenen Karriereweges. Der Weiterbildungsbedarf ändert sich mit steigender Berufserfahrung: Personen mit wenig Berufserfahrung benötigen eher formelle, grundlegende und strukturierte Weiterbildungen, während mit zunehmender Berufserfahrung die Nachfragen nach spezialisierten Weiterbildungen mit einem hohen Anteil informellen Austauschs zunehmen sollte. Auf Leitungsebene zeigen die Befragungen vor allem einen Weiterbildungsbedarf zum Thema „Führung“, die dann auch die Form exklusiver Coachings haben oder Methoden des Peer Learning nutzen sollte. Für Etablierte bedarf es anderer Angebote als für Einsteiger\*innen. Insbesondere für erstere scheinen die aktuell existierenden Angebote nicht attraktiv genug.

Es gibt zunehmend eine Gruppe von erfahrenen Wissenschaftsmanager\*innen, die Weiterbildungen und Peers auf einer fortgeschrittenen Ebene suchen. So beschreibt ein Befragter sich als dem „Netzwerk entwachsen“ und „Ich bin zu alt, also in souveränem Sinne, ich merke oft, Fragen, die ich da habe, die können die Kolleginnen und Kollegen nicht mehr beantworten, weil, da weiß ich oft mehr.“ Im Bezug zu Weiterbildungen beschreibt ein anderer Befragter, dass er mit wachsendem Erfahrungsschatz immer „pingeliger“ bei der Auswahl von

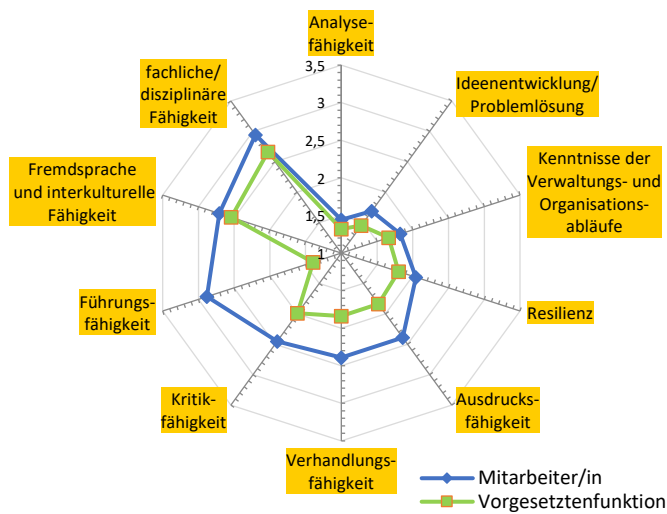


Abbildung 11: Geforderte Fähigkeiten nach hierarchischer Position; Item: In welcher hierarchischen Funktion sind Sie in Ihrer Organisationseinheit tätig? S. 13, N=Mitarbeiter/in 849-861; Leitung 494-502

Weiterbildungsangeboten wird: „[...] da mir die meisten Weiterbildungen zu allgemein/oberflächlich sind. Selbststudium, kollegialer Austausch und Learning-on-the-Job bringen meist mehr. Ausnahme sind Weiterbildungen zu neuen Förderprogrammen und Sprachen“.

#### **Empfehlung an die Personalentwicklung:**

Dieser Diversität und den unterschiedlichen Ansprüchen der Karriere- und Erfahrungsstufen sollten Weiterbildungsangebote Rechnung tragen. Weiterbildung sollte nicht nur spezifische Angebote für verschiedene Tätigkeits- und Anforderungsprofile berücksichtigen, sondern insbesondere auch den verschiedenen Bedürfnissen nach Karrierestufen. Angebote für Leitungspositionen müssen individuell und spezifisch sein. So sind Angebote für Führungskräfte sinnvoll, welche nicht nur Führungskompetenzen trainieren, sondern Führungskräfte auch in ihrer Führungsrolle begleiten und konkrete Erfahrungen der Beteiligten reflektieren. Mögliche Instrumente wären hier die kollegiale Fachberatung sowie Mentoringprogrammen oder Coaching. Zur jeweils zu entwickelnden Kompetenz ist nach den passenden Formaten zu suchen statt standardisierte Lösungen anzubieten.

#### **Empfehlung an die Hochschulen:**

Führungskräfte sollten diese Rolle annehmen und auch in späteren Phasen der Karriere, wenn Führungspositionen erreicht werden, mit entsprechender Weiterbildung nachlegen.

#### **Empfehlung für Netzwerke:**

Bisher liegt der Kern der Netzwerk-Aktivitäten nicht in Weiterbildungsangeboten, sondern in der Vernetzung und im fachlichen und persönlichem Austausch. Gerade Netzwerke bieten aber ideale Bedingungen für Peer Learning und Mentoring und sollten dieses systematischer und gezielt für die Zielgruppe der Etablierten und Führungskräfte aufbauen.

## 6. Interne und externe Weiterbildung ausbalancieren und für beide kollegialen Austausch und Netzwerken fördern.

„Das Problem, (...), war im Prinzip die passenden Dozent\*innen zu finden, die diese Vielfalt aufgreifen können“ (TN Workshop)



Abbildung 12: Informelle Weiterbildung in den NWM-Interviews (N = 29)

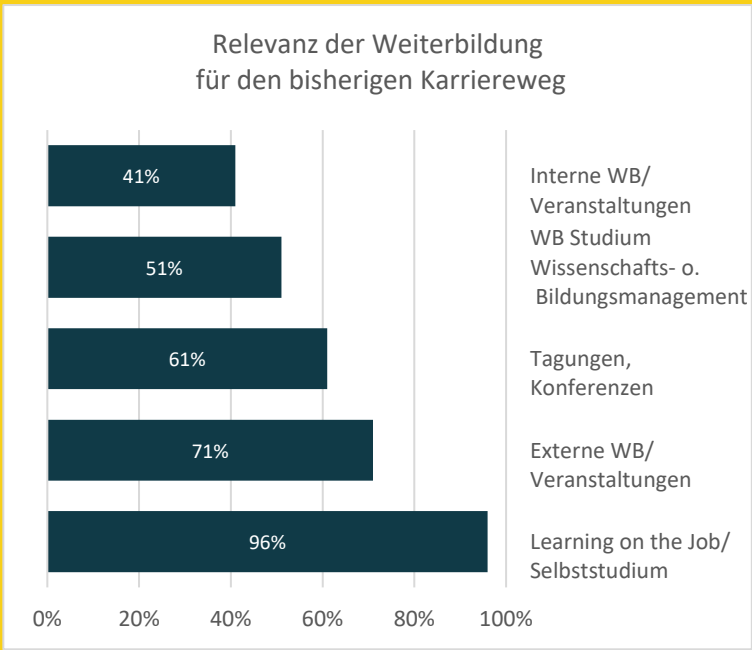


Abbildung 13: Weiterbildung im Wissenschaftsmanagement. Über 97% der Befragten haben sich 2019 weitergebildet... Item: Welche der folgenden Weiterbildungsmöglichkeiten haben Sie während der letzten 12 Monate genutzt?

Fast alle Befragten nutzen Weiterbildungsangebote, und dies in vielfältiger Art und Weise. Die Nutzung interner und externer Weiterbildung und der Besuch von Tagungen/Konferenzen wird fast gleich häufig von mehr als der Hälfte genannt, Selbststudium betreiben nur 33%. Auch informelles Lernen gibt es in vielfältiger Weise, on-the Job oder von Kolleg\*innen.

Hinsichtlich der Relevanz für den Karriereweg wurden die verschiedenen Formen der Weiterbildung unterschiedlich bewertet: Die höchste Relevanz wird dem Learning-on-the-Job mit rund 96% zugesprochen. Mit Abstand folgen externe Weiterbildungsangebote (71%) und der Besuch von Tagungen und Konferenzen (61%). Interne Weiterbildungsangebote werden vergleichsweise kritisch bewertet. Nur 41% stimmen der Aussage in (sehr) hohem Maße zu, dass diese relevant für den Karriereweg sind. Ein Nachteil bei internen Weiterbildungen kann die fehlende Anonymität sein. Es könne über Interna nicht ohne Rückschlüsse auf die betreffende Person gesprochen werden. Als ein weiterer Nachteil wird der Teilnehmerkreis genannt, der unter Umständen weniger homogen ist als bei einer externen Veranstaltung: „Hochschulinterne Angebote sind meiner Erfahrung nach leider oft mit einem realen Teilnehmer-Kreis, der überhaupt nicht der eigentlich angesprochenen Zielgruppe entspricht (da sitzen dann Studenten und Doktoranden im ersten Jahr in einem Kurs zum Thema Führung für Menschen mit Führungserfahrung und Personalverantwortung!)“. Gleichzeitig werden aber auch die Vorteile interner Weiterbildungen erkannt: „Bei einer internen Weiterbildung sind die Rahmenbedingungen ähnlicher / bekannter, so dass andere Fragen besprochen werden können (hochschulspezifisch etc.), zugleich erfolgt hierdurch ggf. eine Vernetzung untereinander.“ Interne Angebote haben den Vorteil, dass Organisationsspezifika besser abgebildet werden und die Vernetzung unter Kolleg\*innen und über Abteilungen hinweg verbessert wird.

Aus Weiterbildungen entstehende soziale Netzwerke und der Austausch mit Kolleg\*innen spielen eine wichtige Rolle. In den offenen Kommentaren und Interviews wird die Bedeutung dieses Austausches für die Reflexion der eigenen Position, Problemlösung und Ideenentwicklung wiederholt genannt: „Ansprechpartner zu haben aus anderen Bereichen, mit denen ich in keinem anderen Arbeitsbereich interagiere, so dass wir da nicht irgendwelche komischen Konkurrenzsituationen haben oder so was und wirklich ganz offen über die Probleme sprechen können. Das ist für mich richtig gut.“ Insbesondere die Rolle der Netzwerke des Wissenschaftsmanagements wurde hinsichtlich der sozialen Vernetzung und des fachlichen Austausches gelobt.

### Relevanz der Weiterbildung für den bisherigen Karriereweg

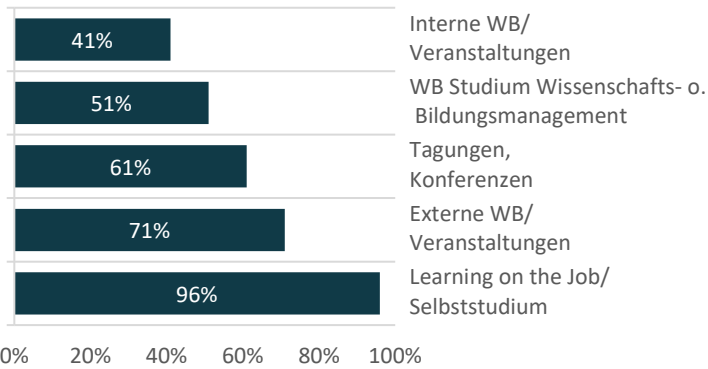


Abbildung 14: Relevanz der Weiterbildung für den bisherigen Karriereweg;  
Item: Bitte bewerten Sie die Relevanz von Weiterbildungen für den eigenen Karriereweg auf einer Skala von 1 (sehr relevant) bis 5 (nicht relevant)

### Empfehlung an die Personalentwicklung:

Personalentwicklungskonzepte sollten die Stärken und Schwächen verschiedener Angebotsformate berücksichtigen und die Entscheidungen für interne vs. externe Angebote bewusst gegeneinander abwägen. Interne und externe Weiterbildung sollte im PE-Portfolio jeweils eine klare Rollenzuweisung erhalten, es resultiert eine bewusste „make or buy“-Entscheidung. Netzwerkmitgliedschaften als eine Möglichkeit der externen (formellen oder informellen) Weiterbildung sollten durch die Hochschule gefördert werden (siehe auch das 1. Lessons Learnt-Papier zu Netzwerken).

## 7. Flexible Karrierewege durch persönliche Karriereplanung fördern

„Und insofern ist auch das, was ich dann brauche, für den weiteren Weg sehr individuell und das ist für uns in der Personalentwicklung sind das sozusagen dann so zwei Sachen, auf die wir achten müssen, das eine ist, dass wir Angebote individualisieren müssen (...) und dass wir PE Angebote, wenn wir sie denn machen, für Teilzielgruppen im Wissensmanagement machen.“ (TN Workshop)



Abbildung 15: Für wie wichtig halten Sie persönlich jedes Merkmal auf der folgenden Liste für die berufliche Arbeit und den Beruf N=1357-1367/ Geben Sie bitte für jede der folgenden Aussagen an, inwieweit sie auf Ihre Arbeit zutrifft. N=1352-1358.

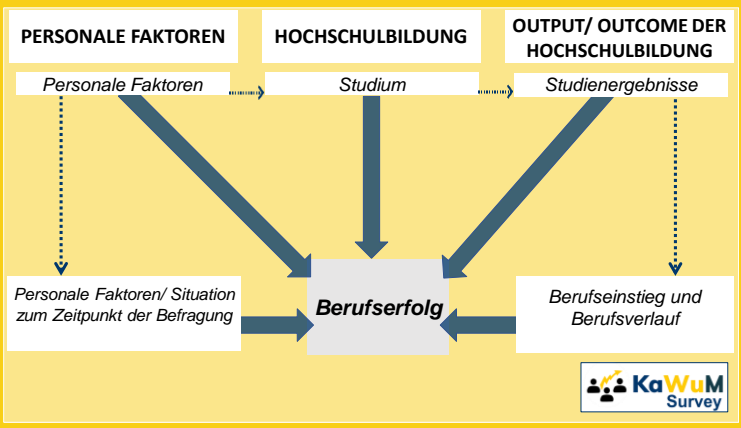


Abbildung 16: Vereinfachtes Modell des Berufserfolges für KaWuM(-Survey) - Graphische Darstellung der Hypothesen (Modell adaptiert von Trennt & Euler 2019; Schmidt 2016; Grotheer 2009; Teichler 2002; Abb. angelehnt an Krempkow u.a. 2010, 2006)

In der Regel wird Karriere mit steigendem Gehalt und Aufstiegschancen verbunden. Dies prägt auch im Wissensmanagement zu einem gewissen Grad die Ansprüche an die eigene Karriere. Die Befragungsdaten zeigen, dass die größte Diskrepanz zwischen Wunsch und Wirklichkeit in den Aspekten Aufstiegsmöglichkeiten und Einkommen vorliegt. Auch wenn im Gesamtvergleich aller beruflichen Merkmale diese beiden Aspekte als relativ unwichtig eingeschätzt werden - wichtiger sind Aspekte wie „eine interessante Tätigkeit“; „selbständig arbeiten“ und „etwas Nützliches für die Gesellschaft tun“ - ist die Diskrepanz ein Indiz für eine hohe Unzufriedenheit in diesem Bereich, der auch von den Teilnehmenden des Transferworkshops thematisiert wurde.

Die Daten zeigen, dass es im Vergleich der „jüngeren“ zu den „älteren“ Befragten einen Aufstieg/Entwicklung gibt: Ältere haben mehr unbefristete Vollzeitpositionen und mehr Leitungspositionen. Hier unterscheiden sich v.a. Männer und Frauen sowie Frauen mit und ohne Kind, – Die Zufriedenheit steigt dagegen nicht in gleichem Maße (Folie Input 1, 13-14). Hinsichtlich des Gehalts sind allerdings mehr als 75% der Befragten „adäquat“ in der Entgeltgruppe 13 oder 14 eingestuft.

Neben diesen allgemeinen Faktoren sind die eigenen Ansprüche an eine Karriere aber sehr individuell. Es gelingt nicht und ist auch nicht sinnvoll, klare und standardisierte Karriereschritte mit bestimmten Hierarchiestufen vorzusehen, zumal die berufliche Zufriedenheit nicht vorrangig von finanziellen oder Status-Faktoren beeinflusst wird. So zeigen erste multifaktorielle Analysen, dass die Faktoren Problemlösefähigkeit und selbständiges Arbeiten (z.B. Zustimmung zu der Aussage: „Meine Aufgaben müssen von mir definiert und interpretiert werden“) den größten Zusammenhang mit beruflichen Erfolg und Zufriedenheit haben.



### Phasen: Wo stehen die Altersgruppen?

#### Vollzeit und Dauerposition

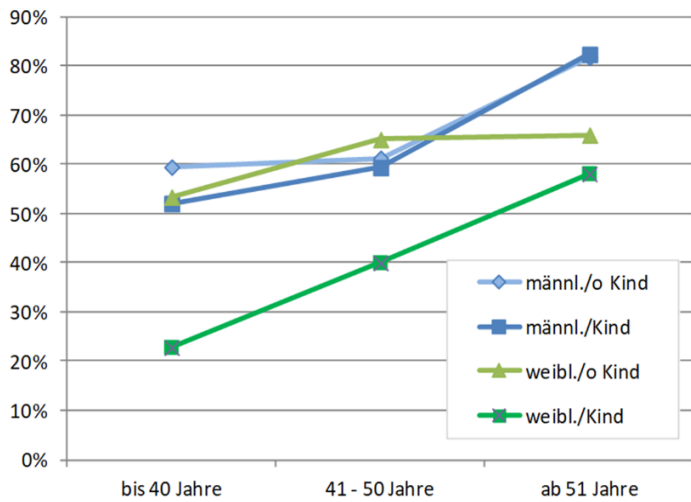


Abbildung 17a: Altersgruppen-Vollzeit und Dauerposition;  
 N(Gesamt)=894; N (m/o K)=106; N (m/K)=134; N (w/o K)=343; N (w/K)=311

### Phasen: Wo stehen die Altersgruppen?

#### Leitungsposition

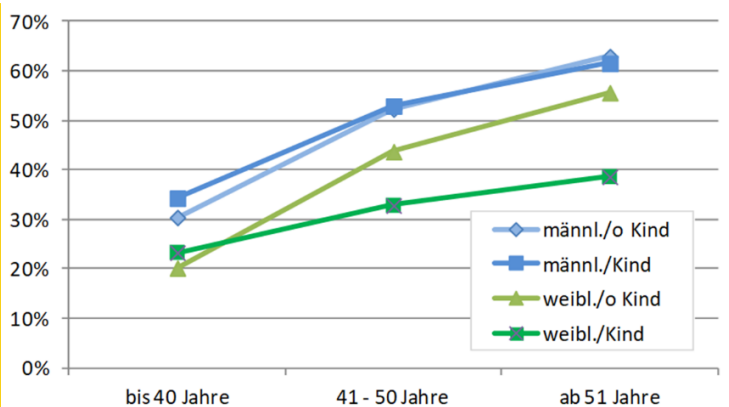


Abbildung 17b: Altersgruppen-Führungsposition;  
 N(Gesamt)= 1325; N (m/o K)=175; N (m/K)=180; N (w/o K)=547; N (w/K)=423

#### Empfehlungen an die Arbeitgeber\*innen:

Die Arbeitgeber\*innen von Wissenschaftsmanager\*innen sollten sich bemühen, verlässliche Strukturen zu schaffen (unbefristete Stellen, adäquate Bezahlung, Aufstiegsperspektiven), welche genug Sicherheit geben, um das Berufsfeld Wissenschaftsmanagement attraktiv zu halten und gleichzeitig genug Flexibilität für individuelle Entwicklungen geben.

#### Empfehlungen an die Personalentwicklung:

Personalentwicklung sollte keine starren Aufstiegsmodelle im Sinne traditioneller Linienorganisationen schaffen. Dafür ist Wissenschaftsmanagement zu vielfältig. Dennoch könnte z.B. zur Besetzung bestimmter Positionen ein interner, ggf. auch wettbewerblicher Qualifikationsweg aufgezeigt werden. Wenn es wenig generelle Karrierestandards gibt, hat die Personalentwicklung die Aufgabe, die individuelle Karriereplanung systematisch zu unterstützen (Mitarbeitergespräche, Karriereberatung, Mentoring, usw.). So lassen sich subjektive Karriereerwartungen mit den Bedarfen der Einrichtungen koppeln. Insbesondere bei befristet Beschäftigten ist es entscheidend, dass die individuell gestaltete Personalentwicklung auch für den Arbeitsmarkt außerhalb der jeweiligen Einrichtung qualifiziert. Personalentwicklung muss über das Eigeninteresse des Arbeitgebers hinausgehen.

#### Empfehlungen an die Wissenschaftsmanager\*innen:

Auch die Eigeninitiative der Wissenschaftsmanager\*innen ist gefordert, zu überlegen, wo bei Quer- oder Aufstiegsbewegungen im Wissenschaftsmanagement hinsichtlich der eigenen beruflichen Ziele weitere Kompetenzen erforderlich sein könnten und diese gegenüber des/der Vorgesetzten zu formulieren.

## 8. Stellenwert der Personalentwicklung erhöhen, auch durch regionale und einrichtungsübergreifende Netzwerke und Kooperationen

„(...) Personalentwicklung braucht eben auch Ressourcen (...) Also es ist natürlich für größere Einrichtungen sehr viel einfacher das alleine zu machen. Und je kleiner die sind, umso mehr brauchen wir eben solche Netzwerke wie Uninetz PE oder andere auch vielleicht externe Anbieter oder eben Selbsthilfe-Einrichtungen wie das ZWM.“ (TN Workshop)

INTERNE WB-Angebote an dt. Universitäten	ohne Zertifikat	mit Zertifikat
nicht speziell für WiMa	56	11 7: Nachw. Wiss. "Wege ins WiMa" 4: Führung
speziell für WiMa	11	11

Leuchttürme

Abbildung 18: Interne Weiterbildungsangebote für das WiMa, Quelle: Dokumentenanalyse der Universitäts-Webseiten. N=89 - KaWuM-TRANSFER

In den Interviews wird nur selten über gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen berichtet, vielmehr gehen formelle Weiterbildungen meist auf die Initiative Einzelner zurück. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass „Personalentwicklungskonzepte[n], die auf einen veränderten Aufgabenzuschnitt und ein neues Aufgabenverständnis ausgerichtet sind“ (Müller-Böling & Sager 1999: 12), auch noch – zumindest für das Wissenschaftsmanagement – nach wie vor wenig in der Praxis anzutreffen sind. Zwar entdecken Hochschulen vermehrt das Potenzial systematischer Personalentwicklungsmaßnahmen, allerdings richten sich diese vornehmlich auf den wissenschaftlichen Nachwuchs und bleiben häufig punktuell.

Bisher gibt es nur ein Netzwerk der Personalentwickler\*innen von Universitäten (UniNetzPE). Die große Anzahl von Leuchtturmprojekten der Mitgliedshochschulen stehen für die positiven Effekte eines solchen Austausches und der Netzwerkarbeit. Bisher fehlt allerdings ein entsprechendes Netzwerk für andere Hochschultypen wie z.B. Hochschulen für angewandte Wissenschaften. Auch internationale Netzwerke, ggf. angedockt an europäische Hochschulallianzen, sind nicht erkennbar.

Institutionsübergreifende und regionale Partnerschaften wie z.B. die regionalen Netzwerke von UniNetzPE haben den Vorteil, dass die Hochschulen „nicht im eigenen Saft kochen“ und auch kleinere Hochschulen z.B. gemeinsam entwickelte Traineeprogramme nutzen können. Hier könnten externe Anreize wie die Anforderung von Personalentwicklungskonzepten bei Projektanträgen helfen - ebenso wie bei der Einführung von Gleichstellungskonzepten Hochschulen zu derartigen Konzepten zu bewegen. Durch die Vergabe von Hochschulzertifikaten (beispielsweise DAS/CAS) oder Mikrozertifikaten könnte die Beteiligung an derartigen kooperativen Programmen attraktiver gestaltet werden.

### Empfehlung an die Netzwerke:

Die Netzwerke sollten ihre Angebote öffnen und Angebote für den Austausch zwischen in der Personalentwicklung fortgeschrittenen und startenden Hochschulen vermitteln und entwickeln. Die große Anzahl der PE-„Leuchttürme“ im Netzwerk UniNetzPE zeigt, dass es hier positive Effekte geben kann. Hier sollte die Initiative ergriffen werden, auch Hochschulen angewandter Wissenschaften aufzunehmen oder in Abstimmung mit UniNetzPE ein eigenes HAWnetzPE zu gründen. Auch weitere regionale oder internationale Netzwerke könnten eine Option sein.



### **Empfehlungen an die Arbeitgeber\*innen:**

*Der Stellenwert der Personalentwicklung lässt sich über verschiedene Maßnahmen fördern. Die Hochschulen/-leitungen sollten in einem gemeinsamen Zielfindungs- und Strategieprozess für sich den Begriff der Personalentwicklung definieren und daraus hochschulweite Strategien ableiten, die sowohl das akademische Personal und die Verwaltung als auch das Wissenschaftsmanagement einschließen. Auch sollte die Personalentwicklung als Ressort in der Hochschulleitung implementiert werden. Die Bedeutung der Personalentwicklung für die Attraktivität als Arbeitgeber, die Zufriedenheit aber auch die Leistung der Mitarbeiter\*innen muss erkannt und ihr Beitrag zur Wertschöpfung transparent gemacht werden. Die „Leuchttürme“ der Personalentwicklung sollten ihr Wissen teilen und Kooperationen mit interessierten Hochschulen zur Weiterentwicklung der Personalentwicklung eingehen, wie es im UninetzPE bereits geschieht. Ein Einstieg in systematische und umfassende Personalentwicklung kann auch schrittweise erfolgen, Quick Wins sind als Argumente für einen Ausbau der Personalentwicklung zu nutzen. Personalentwicklung erfordert die Mitwirkung der Führungskräfte, daher sind PE-bezogene Kompetenzen zum Gegenstand von Führungstrainings zu machen.*

### **UniNetzPE**

Das bundesweite Netzwerk für Personalentwicklung an Universitäten (UniNetzPE) wurde am 02. Oktober 2014 von Personalentwicklerinnen der Universitäten Aachen, Darmstadt, Duisburg-Essen, Mainz und Konstanz gegründet. Ziele sind die Vernetzung aller zentralen Personalentwickler\*innen an Universitäten und eine universitätsübergreifende Zusammenarbeit. Dabei soll das Netzwerk

- als Dienstleister für alle Personalentwickler\*innen an Universitäten fungieren,
- eine Plattform für Innovationen sein,
- eine (thematische) Ordnung schaffen, um z.B. durch die Definition von Leitlinien und Qualitätsstandards die Personalentwicklungs-Community zu stärken,
- Stimme der Personalentwicklungs-Community im hochschulpolitischen Kontext sein, in dem es der Personalentwicklung an Hochschulen ein Gesicht gibt und deutschlandweit als zentrale Kontakt- und Kommunikationsstelle dient.

