

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



CHE Centrum für Hochschulentwicklung gGmbH
Verler Str. 6
33332 Gütersloh

Telefon: (05241) 9761 0

Telefax: (05241) 9761 40

E-Mail: info@che.de

Internet: www.che.de

Ansprechpartner(in):

Dr. Sigrun Nickel (sigrun.nickel@che-concept.de)

Prof. Dr. Frank Ziegele (frank.ziegele@che-concept.de)

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.	Einzelbewertungen 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

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

1.4.	Horváth & Partners.....	263
1.5.	Golin Wissenschaftsmanagement.....	263
1.6.	TU Berlin Servicegesellschaft mbH.....	263
2.	Seminare.....	264
2.1.	HIS Hochschul-Informationen-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 Hogescholen¹, 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 Assoziationen², 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 Verwaltung³ und Studienangelegenheiten⁴, 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 NVAO⁶, der Vlaamse Raad voor Wetenschapsbeleid⁷, der die Wissenschaftspolitik maßgeblich mitbestimmt, oder der Vlaamse Hogescholenraad⁸.

¹ In etwa vergleichbar mit einer deutschen Fachhochschule.

² Vgl. Definition auf dem Portal Het Hogeronderwijsregister auf der URL: <http://www.highereducation.be/glossary> 05.02.2009.

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.

⁵ Vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in the Flemish Community of Belgium (Eurybase Country Report) 2006/2007, S. 55f.

⁶ Vgl. Darstellung der Niederländisch-Flämischen Akkreditierungsagentur auf der URL: <http://www.nvao.net/>, 05.02.2009.

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)⁹ 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

Den Beginn einer umfassenden Neugestaltung des tertiären Bildungsbereichs markiert die Verordnung vom Oktober 1991, in der höhere berufliche Bildung als eine Form der Hochschulbildung festgeschrieben wurde. Den aus dieser Umstellung hervorgegangenen Hogescholen wurden größere Gestaltungsfreiräume, ähnlich denen der Universitäten, eingeräumt. Zudem erhielten sie das Recht, Forschungsvorhaben in Kooperation mit anderen Hochschulen durchzuführen. Im Jahr 1994 wurde durch eine weitere Verordnung der gesamte Bereich der nicht-universitären Hochschulbildung durch Fusionen und Mergern gestrafft und harmonisiert. Zusätzlich wurden weitere Freiheiten eingeräumt, wie etwa die eigenverantwortliche Verteilung des Globalbudgets.

Eine grundlegende Reform ereignete sich im Zeitraum 2003 bis 2007. Die Umsetzung der Bologna-Vereinbarung, insbesondere die Anpassung an das konsekutive Studiensystem, brachte auch die Schärfung der Hochschultypologie mit sich. Das Strukturgesetz aus dem Jahre 2003 bezog sich auf alle regulären Formen der Hochschulbildung und schrieb die Einführung der Bachelor- und Masterstudienstruktur und eines umfassenden Akkreditierungsverfahrens und die Mechanismen zur Gründung von Assoziationen fest.¹⁰ Ergänzt wird diese Entwicklung durch die Verordnung über die Flexibilisierung des Hochschulwesens 2004, das flexible Lern- und Studienpfade und Mobilität im Kontext des lebenslangen Lernens sowie Durchlässigkeit im Hochschulsystem selbst ermöglicht. Letzten Endes wurden Formen der studentischen Mitbestimmung thematisiert und umfassend und flächendeckend realisiert. Mit dem Jahr 2008 geht Belgien graduell zu einem neuen Hochschulfinanzierungssystem über. Damit ist die Erwartung verbunden, dass Hochschulen und Universitäten in Zukunft effektiver und rationaler in Lehre und Forschung operieren.¹¹

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-

⁷ Vergleichbar mit dem Wissenschaftsrat der Bundesrepublik; Vgl. Darstellung des Vlaamse Raad voor Wetenschapsbeleid auf der URL: http://www.vrwb.be/home/index.cfm?menu_id=1, 05.02.2009.

⁸ Der VLHORA ist der Dachverband aller Hogescholen der belgisch-flämischen Gemeinschaft; Vgl. <http://www.vlhora.be/default.htm>, 05.02.2009.

⁹ Vgl. Darstellung des IWT Vlanderen auf der URL: http://www.iwt.be/iwt_engels/general.html, 05.02.2009.

¹⁰ Vgl. File, John et al, S. 23.

¹¹ Vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in the Flemish Community of Belgium (Eurybase Country Report) 2007/2008, S. 80.

nationaler Forschungsk Kooperationen, 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.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 2004.¹³

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.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.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.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)

¹² Vgl. ERAWATCH Country Report, S. 15.

¹³ Vgl. ERAWATCH Country Report, S. 15.

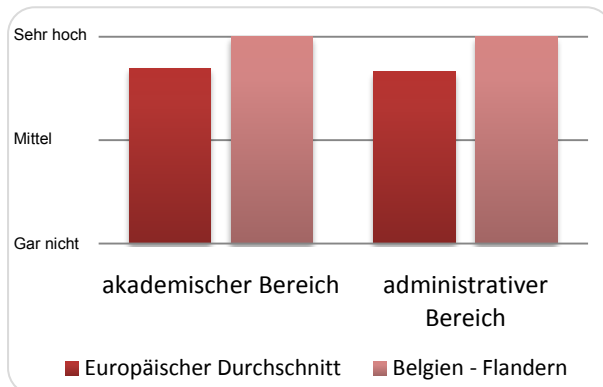
¹⁴ Vgl. ERAWATCH Country Report, S. 17.

¹⁵ Vgl. ERAWATCH Country Report, S. 18.

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

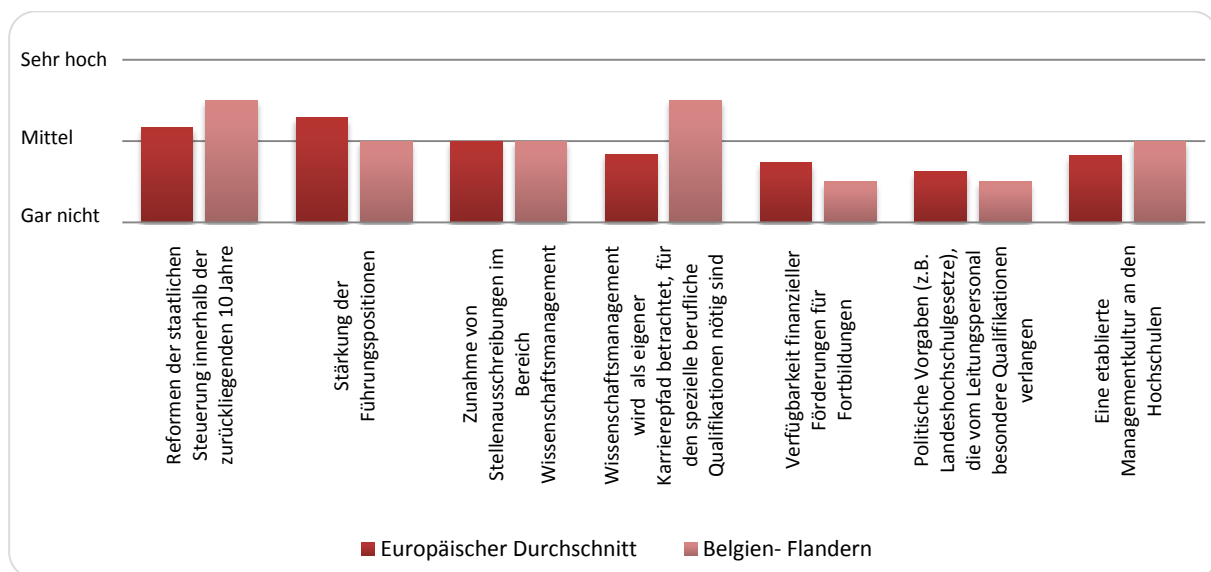


Abbildung 2: Faktoren zur Förderung der Karriere- und Entwicklungsperspektiven (Belgien/Flandern)

Der befragte Experte beurteilt die Faktoren „Reformen der staatlichen Steuer 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:

- Finanzmanagement.
- Personalmanagement.

1.3.1.3. Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement

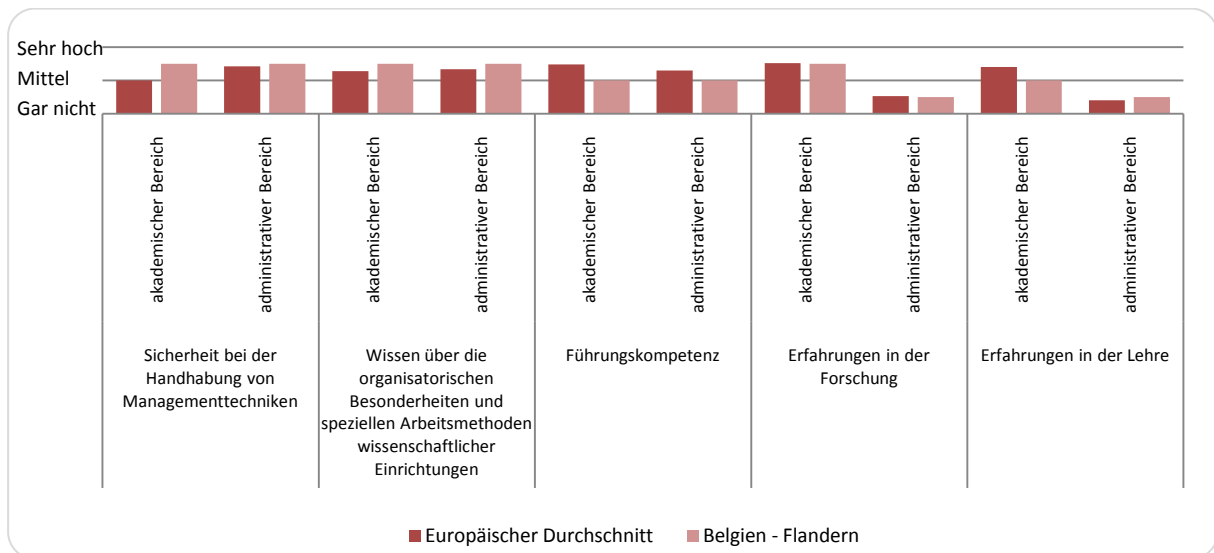


Abbildung 3: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Belgien/Flandern)

Im flämischen Teil Belgiens stellen nach Angabe des Experten im akademischen und administrativen Bereich die Faktoren „Sicherheit bei der Handhabung von Management-techniken“ 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(inn)en, Präsident(inn)en und Vizekanzler(innen) gewählt. Dekaninnen und Dekane werden gewählt, Kanzler(innen) ernannt.

1.3.2.1. Erfolgreiche Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n

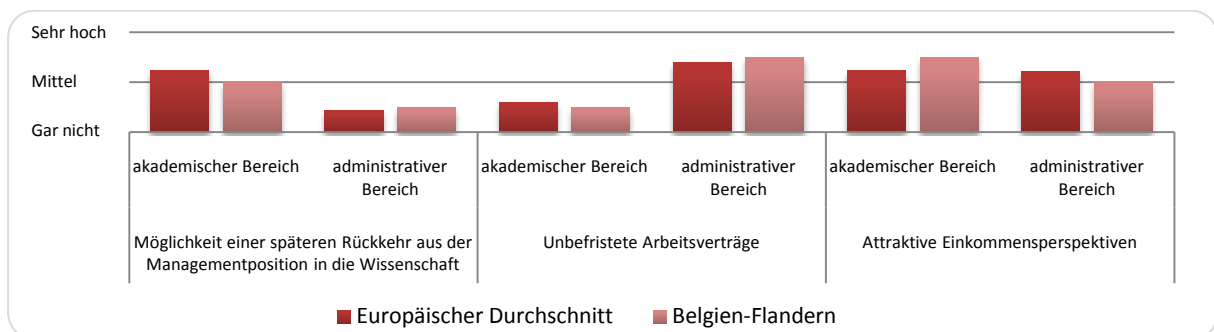


Abbildung 4: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Belgien/Flandern)

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.

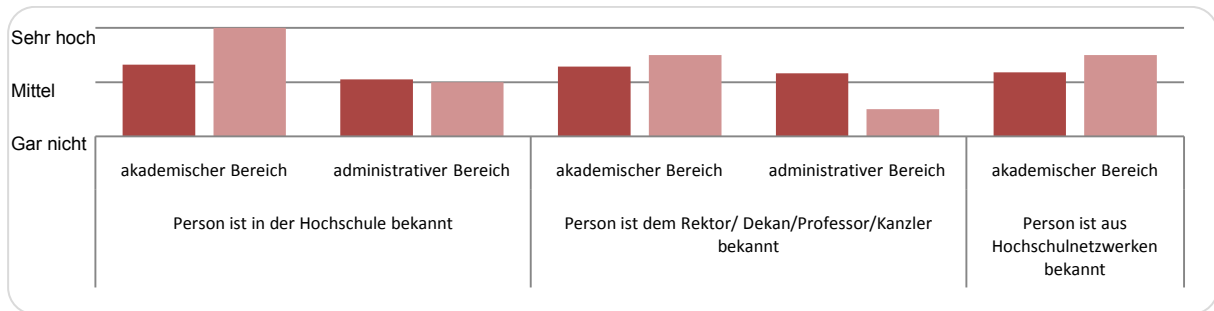
1.3.2.3. Eintrittsmöglichkeiten in Wissenschaftsmanagement

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



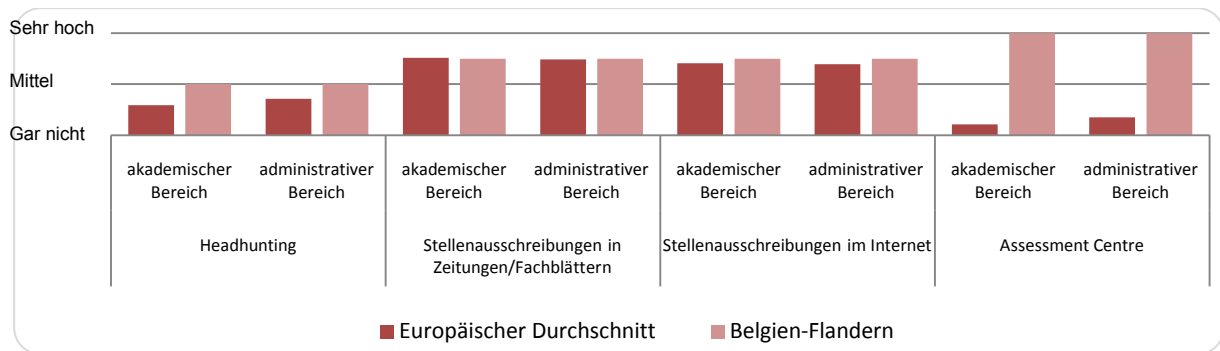


Abbildung 5a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Belgien/Flandern)

Im flämischen Teil Belgiens werden vom befragten Experten im akademischen und administrativen 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

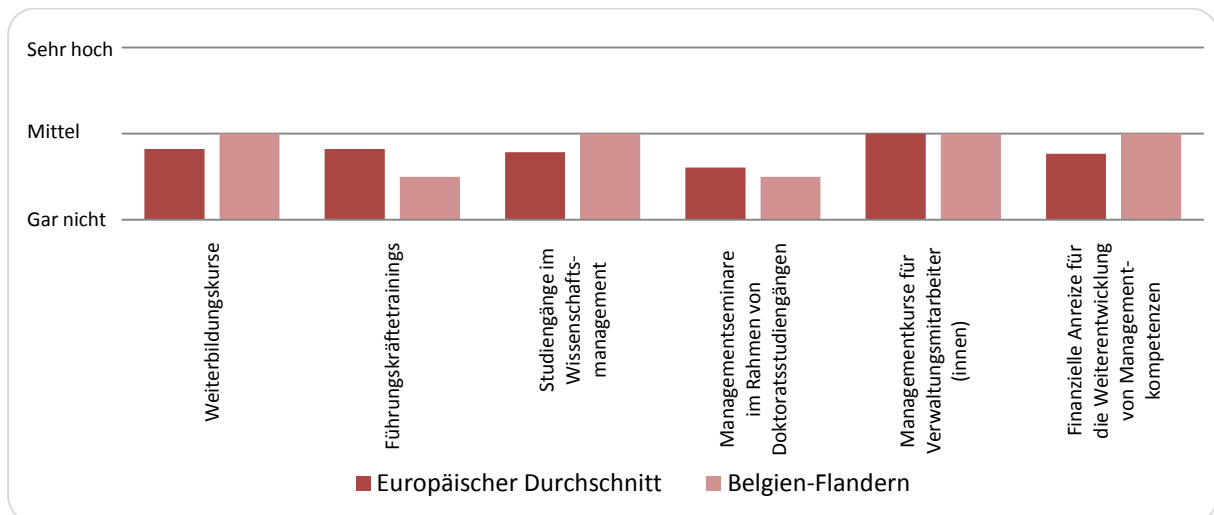


Abbildung 6: Faktoren der Personalentwicklung (Belgien/Flandern)

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

Mehrheitlich gelangen Personen nur zufällig auf ihre Managementposition im akademischen Bereich. Klar vorgezeichnete Karrierepfade sind eher selten. Der Länderexperte bestätigte dies.

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. 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 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

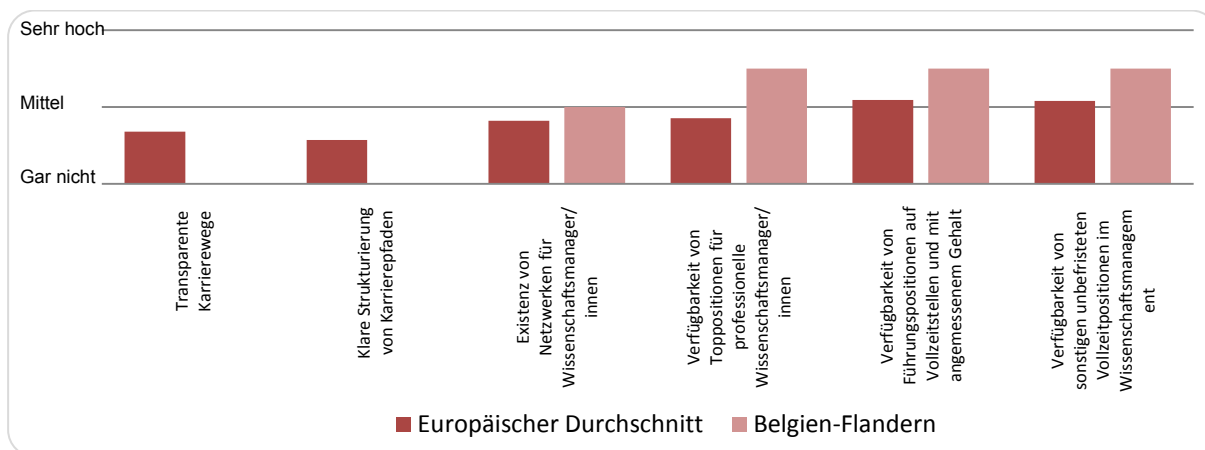


Abbildung 7: Faktoren der Karriereförderung (Belgien/Flandern)

Nach Angabe des Experten tragen die Faktoren „Verfügbarkeit von Top-Positionen für professionelle Wissenschaftsmanager(innen)“, „Verfügbarkeit von Führungspositionen auf Vollzeitstellen und mit angemessenem Gehalt“ sowie „Verfügbarkeit von sonstigen unbefristeten Vollzeitstellen im Wissenschaftsmanagement“ in hohem Ausmaß zur Karriereförderung bei.

1.3.4.7. Einkommensperspektiven

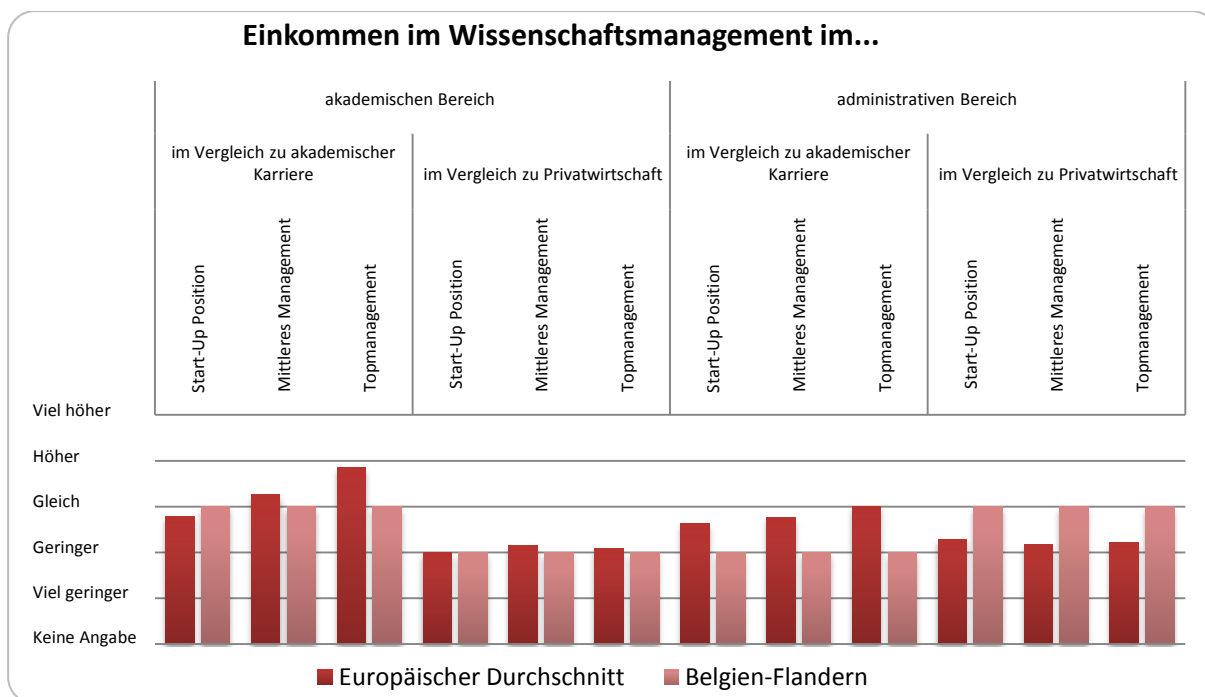


Abbildung 8: Einkommensperspektiven (Belgien/Flandern)

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.

Zu den öffentlichen bzw. staatlich verantworteten Hochschulen zählen einerseits drei Volluniversitäten, 17 Hautes Ecoles, zwei Architektur- und elf Kunsthochschulen. Der Anteil nicht-staatlicher Hochschulen bemisst sich an sechs universitären Einrichtungen, wie z. B. eigenständigen Fakultäten, 13 Hautes Ecoles in konfessioneller und privater Trägerschaft sowie sechs privaten Kunsthochschulen und zwei konfessionell getragenen Hochschulen für Architektur.¹⁷

Ähnlich wie in der flämischen Sprachgemeinschaft haben sich einige universitäre Hochschuleinrichtungen in drei wissenschaftlichen Akademien vernetzt, die mit dem Zweck gegründet wurden, die Zusammenarbeit in Forschung, Lehre und Wissenstransfer zu fördern.¹⁸

Die zentralen Entscheidungsorgane einer Universität sind der/die Präsident(in) als Vorsitzende/r der Hochschulleitung, zu der ebenfalls Vizepräsident(inn)en insbesondere für Verwaltung und für Studienangelegenheiten gehören sowie der Akademische Rat, der sich aus Professor(inn)en zusammensetzt und z. B. über die Gründung von Fakultäten oder fakultätsübergreifenden Zentren beschließt.¹⁹

Ein Großteil der Forschungsaktivitäten findet insbesondere an den in Akademien zusammengeschlossenen Universitäten und universitären Einrichtungen statt. Die Anzahl der öffentlichen außeruniversitären Forschungseinrichtungen ist mit zehn Instituten vergleichsweise gering. Allerdings unterliegen diese der Verantwortung des Bundes. Privat bzw. industriell getragene Forschungsaktivitäten haben ihren Schwerpunkt im Bereich der Technologie und Technologieentwicklung. Eine genaue Anzahl der forschungsaktiven Konzerne und Unternehmen ist jedoch schwer bestimmbar.²⁰

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-

¹⁷ Vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in the French Community of Belgium (Eurybase Country Report) 2007/2008, S. 150ff und File, John et al, S. 35f.

¹⁸ Vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in the French Community of Belgium (Eurybase Country Report) 2007/2008, S. 156.

¹⁹ Vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in the French Community of Belgium (Eurybase Country Report) 2007/2008, S. 32.

²⁰ Vgl. ERAWATCH Country Report (2009), S. 67ff.

betrieb regelten. Wesentliche Resultate waren die Partizipation von Studierenden in Entscheidungsgremien, das Recht der Universitäten zur eigenverantwortlichen Organisation von Studiengängen, eine Veränderung der Finanzierungsmechanismen zugunsten von Transparenz- und Wettbewerbssteigerung sowie die Vereinheitlichung von Studienabschlüssen.²¹ Ergänzt wurde diese Entwicklung von der Verankerung der Hautes Ecoles als Einrichtungen nicht-universitärer Hochschulbildung. Unter anderem ging diese auf die Hochschuldiplomrichtlinie aus dem Jahr 1988 zurück, deren Umsetzung in der französischen Sprachgemeinschaft zur Aufwertung bzw. qualifikatorischen Anpassung der damaligen Kurzzeitstudiengänge führte.²²

Eine weitere grundlegende Reform ereignete sich ab dem Jahr 2004: die Umsetzung der Bologna-Vereinbarung. Insbesondere die Implementierung des konsekutiven Studiensystems brachte die Schärfung der Hochschultypologie mit sich. Andererseits führte die Umstellung insgesamt zu einer veränderten Ausrichtung der Forschungspolitik. Mobilität, Public Private Partnerships sowie Hochschulverbände in Form von Akademien waren nur die ersten Anzeichen der stattfindenden Anpassung und Integration in den europäischen Hochschul- und Forschungsraum.

Die gegenwärtigen Trends in der Wissenschafts- und Forschungspolitik lassen sich 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 internationaler Forschungsk Kooperationen, 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.

Auf der regionalen Ebene wurden ebenso Strategie- und Regierungsdokumente verabschiedet, die speziell auf die Erfordernisse der Forschungs- und Wissenschaftspolitik der französischen Sprachgemeinschaft ausgerichtet sind. Zu nennen ist hier vor allen Dingen das Gesetz über Forschung, Entwicklung und Innovation aus dem Jahr 2008. Das neue Regelwerk fixiert einen verbindlichen Rahmen, der die Zielsetzungen aus dem Rahmengesetz der Sprachgemeinschaft zur Staatshilfe für Forschung, Entwicklung und Innovation besonders berücksichtigt. Den Schwerpunkt bilden dabei Strategien und Maßnahmen für die Erhöhung des Wissenschafts- und Technologietransfers sowie die Förderung von Partnerschaften und Kooperationen zwischen universitären Forschungseinrichtungen und Unternehmen.²³

Ähnlich wie in der flämischen Sprachgemeinschaft existiert eine Bandbreite von Förderinstrumenten, die von Krediten, Subventionen und projektbezogener Finanzierung bis hin zu besonderen Programmen zur Förderung von Mobilität und Durchlässigkeit zwischen Universitäten, Forschungszentren und Unternehmen reicht.²⁴

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

²¹ Vgl. File, John et al, S. 29.

²² Vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in the French Community of Belgium (Eurybase Country Report) 2007/2008, S. 149.

²³ Vgl. ERAWATCH Country Report, S. 7f.

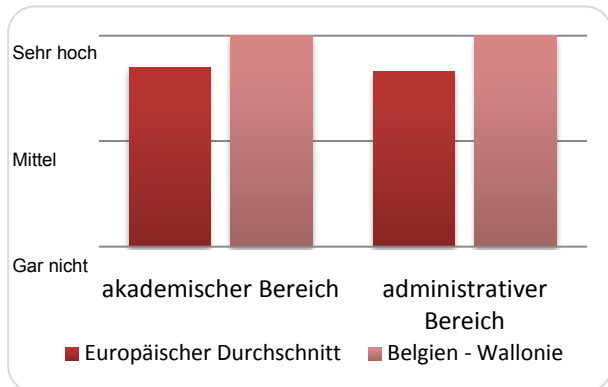
²⁴ Vgl. ERAWATCH Country Report, S. 17f.

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

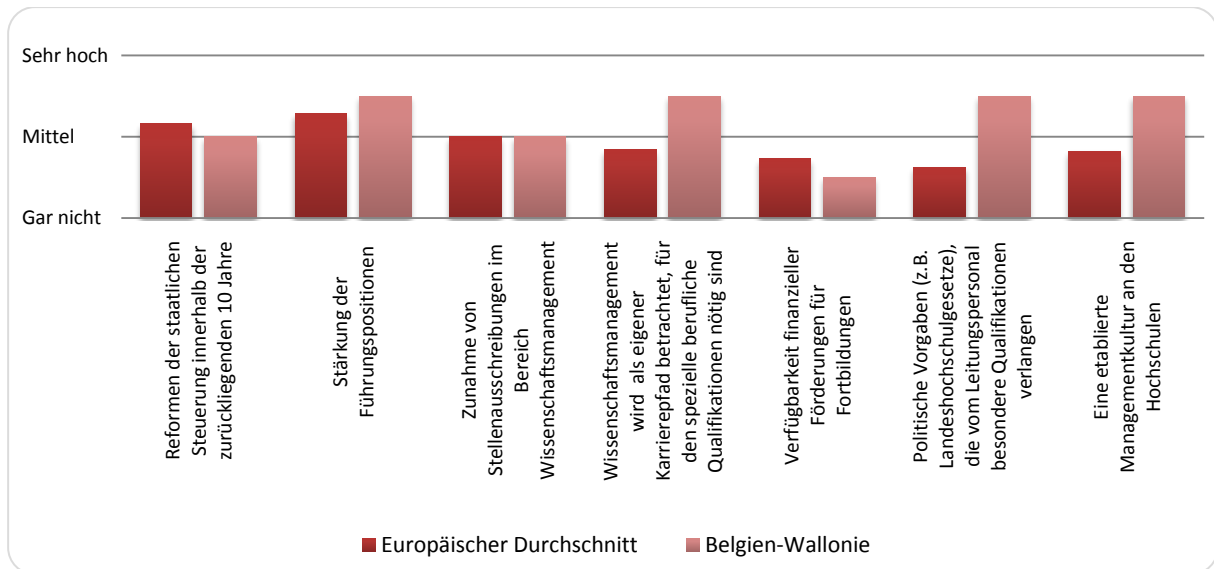


Abbildung 10: Faktoren zur Förderung der Karriere- und Entwicklungsperspektiven (Belgien/Wallonie)

Die befragte Expertin beurteilt die Faktoren „Stärkung der Führungspositionen“, „Wissenschaftsmanagement wird als eigener Karrierepfad angesehen“, „Politische Vorgaben und eine etablierte Managementkultur an den Hochschulen“ als in hohem Ausmaß zur Förderung der Karriere- und Entwicklungsperspektiven beitragend.

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

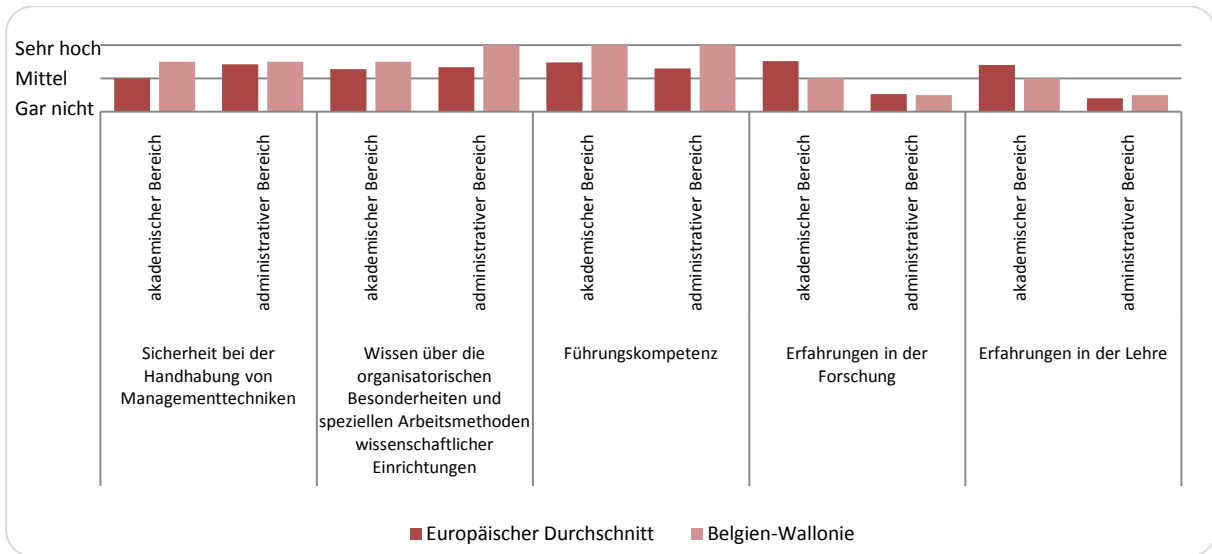


Abbildung 11: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Belgien/Wallonie)

Im wallonischen Teil Belgiens stellen nach Angabe der Expertin im akademischen und administrativen Bereich die Faktoren „Sicherheit bei der Handhabung von Management-techniken“, „Wissen über die organisatorischen Besonderheiten und speziellen Arbeitsmethoden wissenschaftlicher Einrichtungen“ und „Führungskompetenz“ in hohem oder sehr hohem Ausmaß wichtige Kenntnisse von Nachwuchskräften dar.

2.3.2. Rekrutierung

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

2.3.2.1. Erfolgreiche Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n

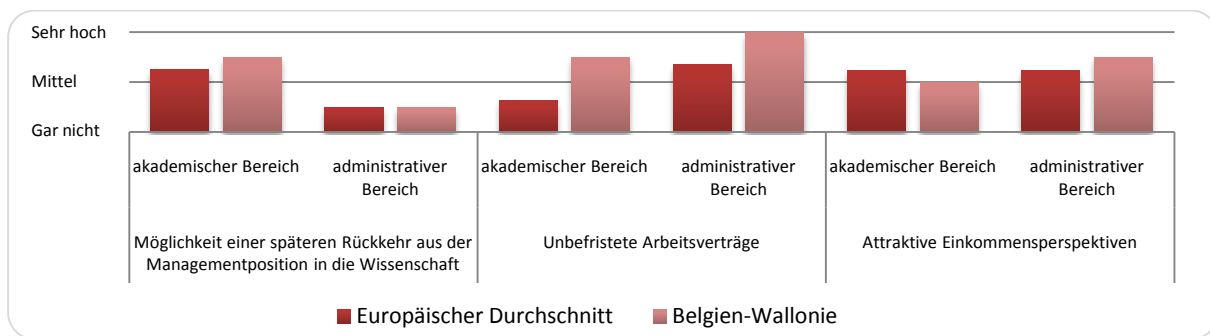


Abbildung 12: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Belgien/Wallonie)

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

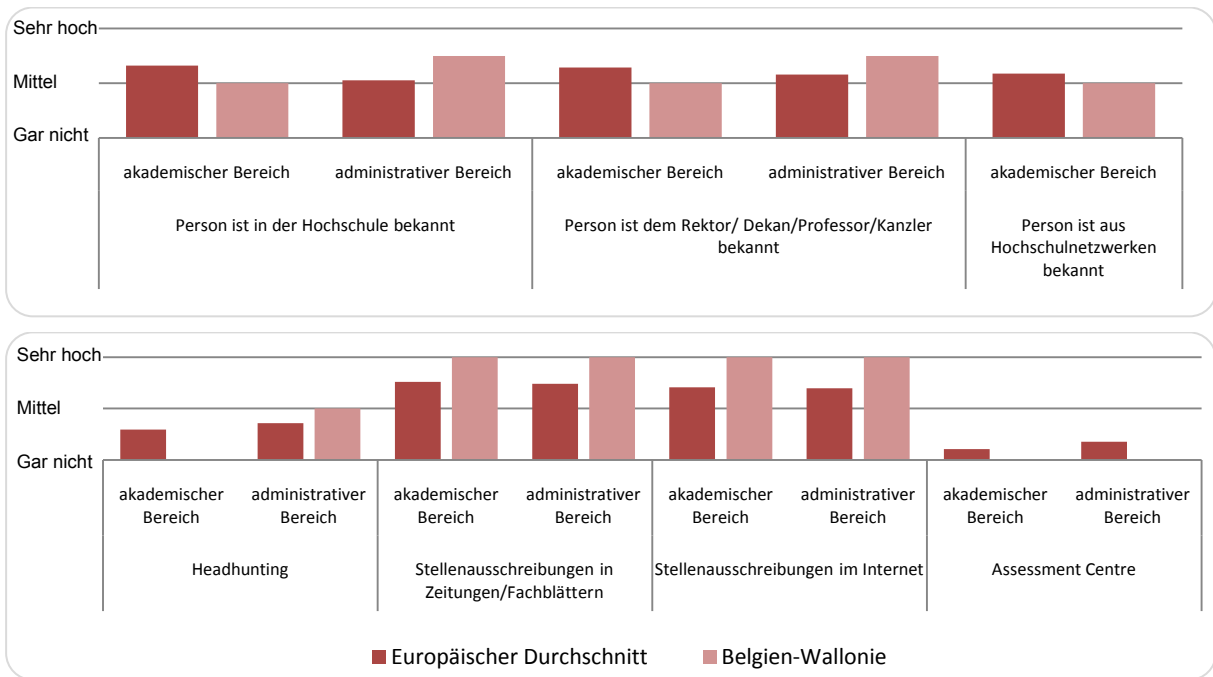


Abbildung 13a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Belgien/Wallonie)

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

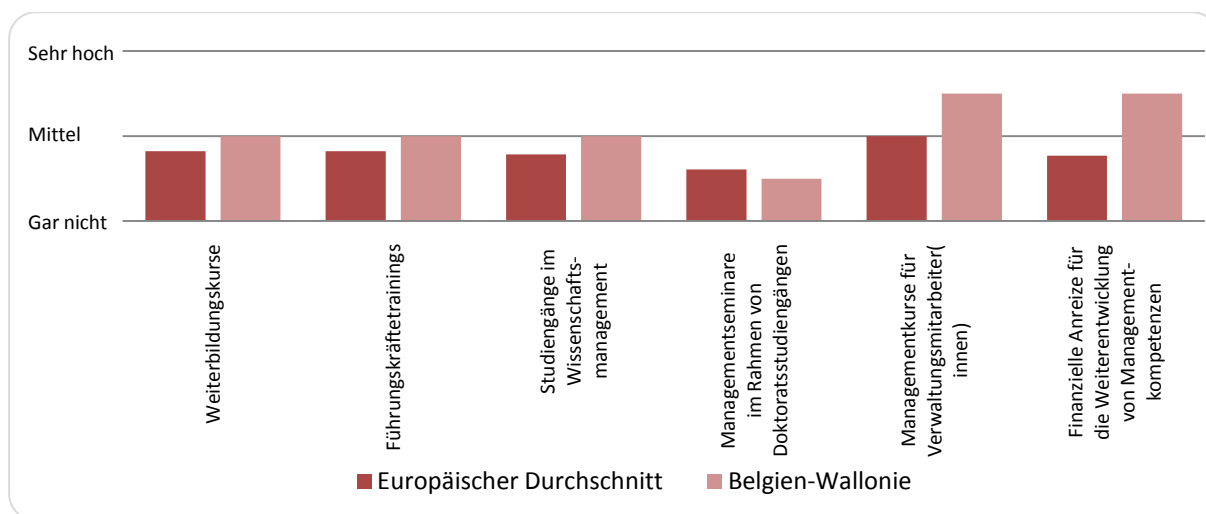


Abbildung 14: Faktoren der Personalentwicklung (Belgien/Wallonie)

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(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 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. Karrierepfade

Mehrheitlich gelangen Personen nur zufällig auf ihre Managementposition im akademischen Bereich. Klar vorgezeichnete Karrierepfade sind eher selten. Die Länderexpertin bestätigte dies.

2.3.4.2. 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. 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

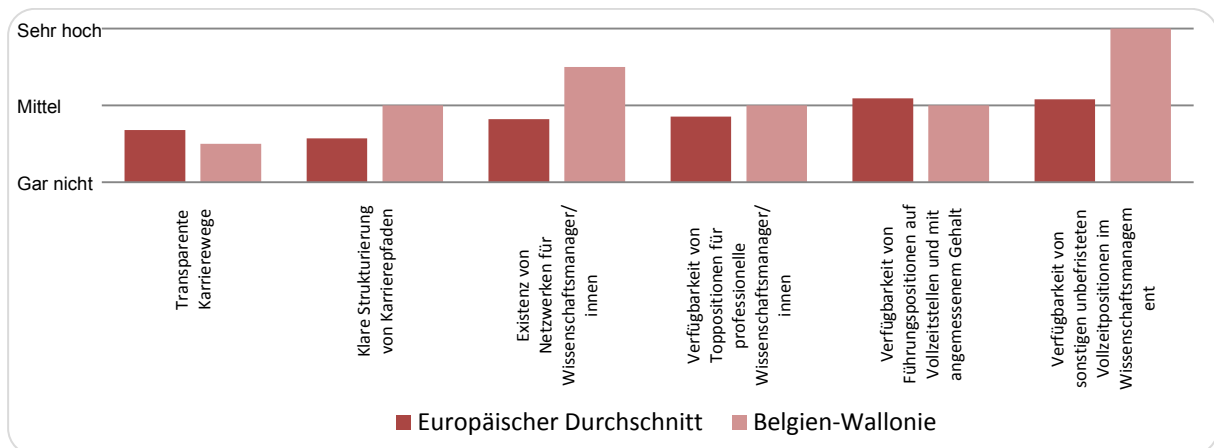


Abbildung 15: Faktoren der Karriereförderung (Belgien/Wallonie)

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

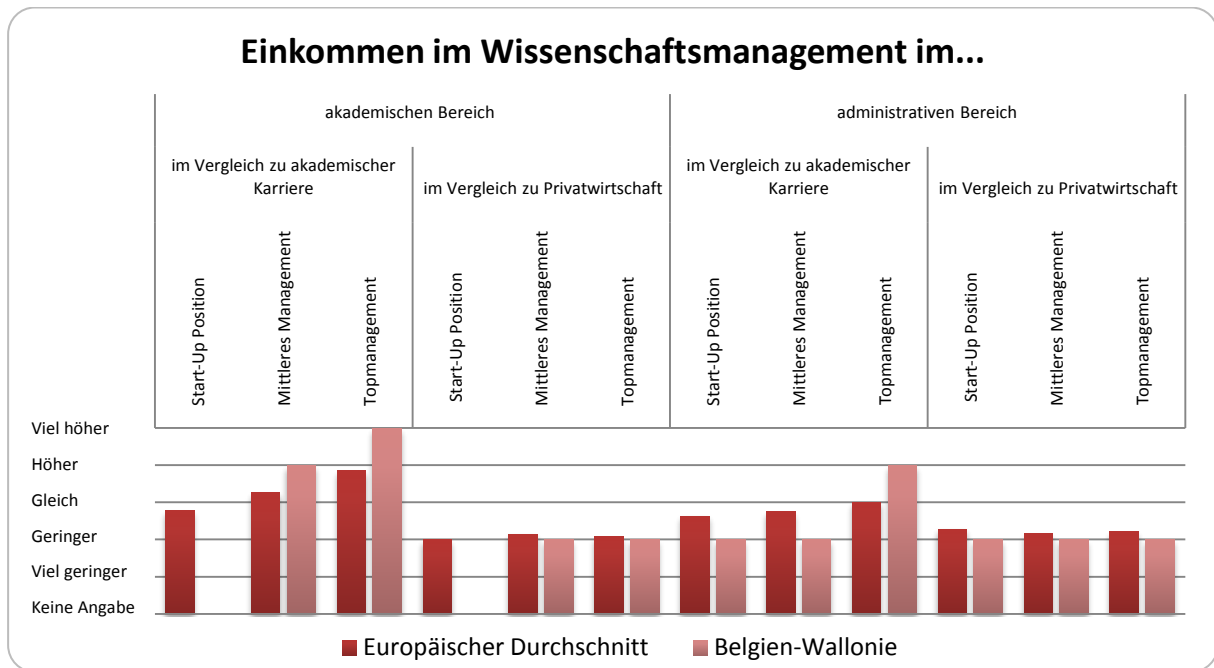


Abbildung 16: Einkommensperspektiven (Belgien/Wallonie)

Im akademischen Bereich ist eine Tätigkeit im Wissenschaftsmanagement im Vergleich zu einer akademischen Karriere nach Angabe der Expertin im mittleren Management mit einem höheren und in Top-Managementpositionen mit einem viel höheren Einkommen verbunden, bezogen auf den wallonischen Teil Belgiens. Verglichen mit einer Tätigkeit in der Privatwirtschaft kann im mittleren Management und in Top-Managementpositionen nur mit einem geringeren Einkommen gerechnet werden. Im administrativen Bereich sind die Einkommen im Vergleich zu einer akademischen Karriere in Start-up-Positionen und im mittleren Management geringer, im Top-Management höher. Im Vergleich zu einer Karriere in der Privatwirtschaft kann in allen Positionen nur ein geringeres Einkommen erzielt werden.

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.

Neben den Hochschulen und Universitäten, die qua Gesetz ausdrücklich als Forschungseinrichtungen definiert sind und zu diesem Zweck eigene Forschungsinstitute unterhalten, verdienen drei außeruniversitäre öffentliche Forschungszentren besondere Erwähnung. Die Akademie der Wissenschaften, der 87 Forschungseinheiten als Mitglieder angehören³¹, ist zugleich der größte Dachverband forschungsaktiver Einrichtungen und Wissenschaftler(innen) Bulgariens. Dem Nationalen Zentrum für Agrarwissenschaften gehören 37 Mitgliedereinrichtungen³² an, während dem Nationalen Zentrum für Gesundheitsschutz fünfzehn Einheiten³³ zugeordnet werden. Die beiden letztgenannten Einrichtungen unterstehen der Aufsicht der für sie zuständigen Ministerien.

²⁵ Vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in Bulgaria (Eurybase Country Report) 2006/2007, S. 127.

²⁶ Vgl. Art. 17 Abs. 2, Satz 5 Hochschulgesetz Bulgariens, In: Promulgated State Gazette No. 112/27.12.1995.

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.

²⁸ In etwa vergleichbar mit dem Konzil an deutschen Universitäten; Vgl. Art. 28 Hochschulgesetz Bulgariens, In: Promulgated State Gazette No. 112/27.12.1995.

²⁹ In etwa vergleichbar mit dem Senat an deutschen Universitäten; Vgl. Art. 30 Hochschulgesetz Bulgariens, In: Promulgated State Gazette No. 112/27.12.1995.

³⁰ Vgl. Art. 32 Hochschulgesetz Bulgariens, In: Promulgated State Gazette No. 112/27.12.1995.

³¹ Vgl. Darstellung der Akademie der Wissenschaften Bulgariens auf den Seiten des CORDIS Research Inventory ERWATCH unter: <http://cordis.europa.eu/erawatch/index.cfm?fuseaction=org.document&uuiid=A8E557E2-CE3A-0DD7-3C22B1A3B53EA838>, 04.02.2009.

³² Vgl. Darstellung des Nationalen Zentrums für Agrarwissenschaften Bulgariens auf den Seiten des CORDIS Research Inventory ERWATCH unter: <http://cordis.europa.eu/erawatch/index.cfm?fuseaction=org.document&uuiid=DC6C07EC-C4A5-46D0-D82ECDA1D05CFF8B>, 04.02.2009.

³³ Vgl. Darstellung des Nationalen Zentrums für Gesundheit und Gesundheitsschutz auf den Seiten CORDIS Research Inventory ERWATCH unter: <http://cordis.europa.eu/erawatch/index.cfm?fuseaction=org.document&uuiid=24E9FD7F-B5F0-60D4-5D8F74AA97A1E947>, 04.02.2009.

Die Entscheidungsstrukturen an universitären Forschungseinrichtungen sind nach den Grundordnungen und Satzungen der jeweiligen Hochschulen gestaltet.³⁴ Ihre Finanzierung erfolgt durch staatliche Ressourcen, wobei es ihnen offen steht, zusätzliche Mittel von Förderstellen wie dem Nationalen Wissenschaftsfond oder dem Nationalen Innovationsfond einzuwerben. Zudem haben universitäre Forschungseinrichtungen die Möglichkeit, Gehälter bei befristeten, projektbezogenen Arbeitsverträgen selbst zu bestimmen³⁵ und so Anreize für Nachwuchswissenschaftler(innen) zu setzen.

Im Bereich der industriell bzw. privat getragenen Forschung bestehen 361 registrierte Forschungseinrichtungen³⁶, die jedoch auch anderen staatlichen oder universitären Instituten angegliedert sein können. Eine eindeutige Differenzierung ist nur bedingt möglich.

3.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance

Die Entwicklung der Wissenschaftsgovernance ist seit Beginn der 1990er Jahre gekennzeichnet von einer umfassenden Modernisierung und Transformation des gesamten Wissenschaftssystems. Demokratisierung und Flexibilisierung, akademische und Forschungsfreiheit sowie institutionelle Eigenverantwortung wurden im Hochschulgesetz im Jahr 1995 festgeschrieben.³⁷ Infolgedessen entstanden einerseits private Hochschulen, die ebenso unter das Hochschulgesetz fallen; andererseits sind die Einrichtung einer nationalen Akkreditierungs- und Evaluationsagentur und Merger von Forschungsinstituten und Hochschulen weitere wichtige Ergebnisse dieser ersten Phase der Neuordnung.

In den Jahren 2000 bis 2002 wurden die Anerkennung von ausländischen Abschlüssen, die Doktorandenausbildung und die Einführung von Bildungsstandards im Rahmen von Qualitätssicherungs- und Evaluationsverfahren geregelt. Schließlich wurde ein weiteres Gesetz erlassen, das die berufliche Hochschulbildung in ihren möglichen Spezialisierungsformen und in ihrer Anschlussfähigkeit an akademische Studiengänge regelt. Im Jahr 2003 folgte das Gesetz zur Forschungsförderung, das insbesondere die weitere Entwicklung der Ingenieurwissenschaften priorisiert. Dazu kam es im Jahr 2004 zur strategischen Neuausrichtung der Forschungs- und Wissenschaftspolitik, die auf die europäische Integration Bulgariens abzielt. Im Zuge dessen wurden weitere rechtliche Grundlagen für das Fernstudium, gestufte Studiengänge und die Übernahme des ECTS-Systems geschaffen. Schließlich wurde im Jahr 2005 die Nationale Strategie für Wissenschaftliche Forschung 2005-2013 auf Grundlage des Forschungsförderungsgesetzes verabschiedet, die bessere Finanzierungs- und Allokationsmöglichkeiten für Forschung und Wissenschaft, internationale Zusammenarbeit und die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses vor dem Hintergrund der europäischen Integration Bulgariens als Ziele festschreibt.³⁸

³⁴ Vgl. Art. 61 Hochschulgesetz Bulgariens, In: Promulgated State Gazette No. 112/27.12.1995.

³⁵ Vgl. Art. 64 Hochschulgesetz Bulgariens, In: Promulgated State Gazette No. 112/27.12.1995.

³⁶ Vgl. Darstellung des Forschungssystems Bulgariens auf den Seiten des CORDIS Research Inventory ERAWATCH unter:

<http://cordis.europa.eu/erawatch/index.cfm?fuseaction=ri.content&topicID=69&countryCode=BG&parentID=65>, 05.02.2009.

³⁷ Directorate-General for Education and Culture: The Education System in Bulgaria (Eurybase Country Report) 2006/2007, S. 122.

³⁸ Vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in Bulgaria (Eurybase Country Report) 2006/2007, S. 124f.

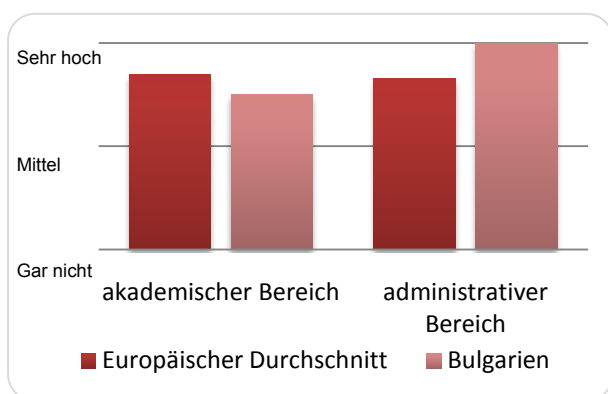
In diesen Rahmen nehmen die bulgarischen Forschungseinrichtungen auch weiterhin an Programmen wie TEMPUS und SOKRATES oder dem Framework Programme der EU teil.³⁹

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

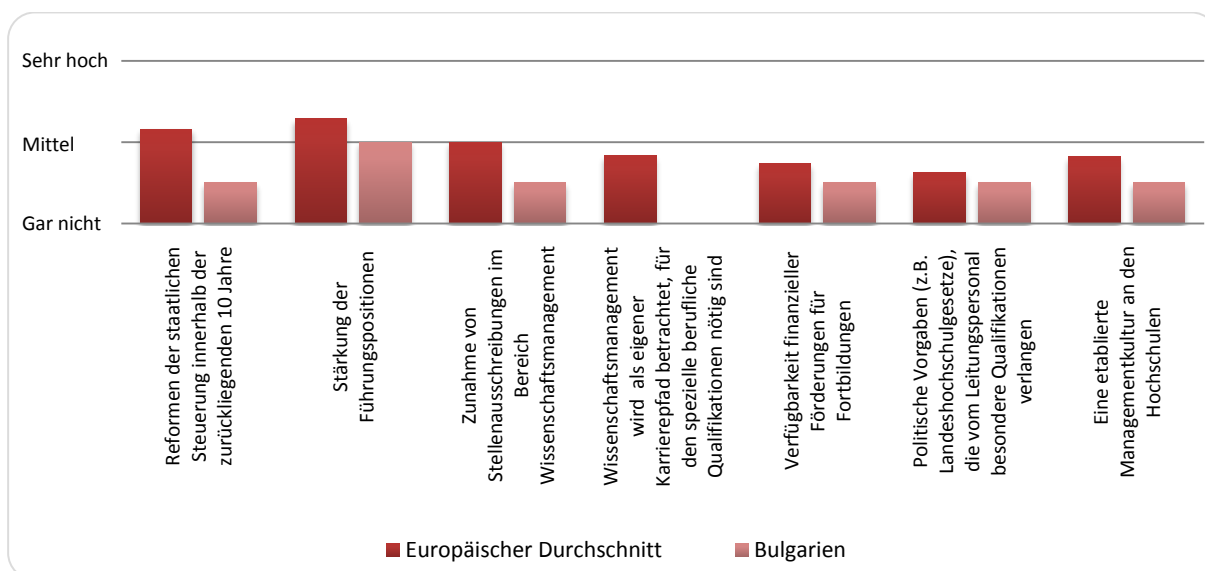


Abbildung 18: Faktoren zur Förderung der Karriere- und Entwicklungsperspektiven (Bulgarien)

³⁹ Vgl. Georgieva, Patricia: Higher Education in Bulgaria (UNESCO/CEPES Monographs on Higher Education), Bucharest 2002, S. 101-105.

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 Entwicklungsperspektiven 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

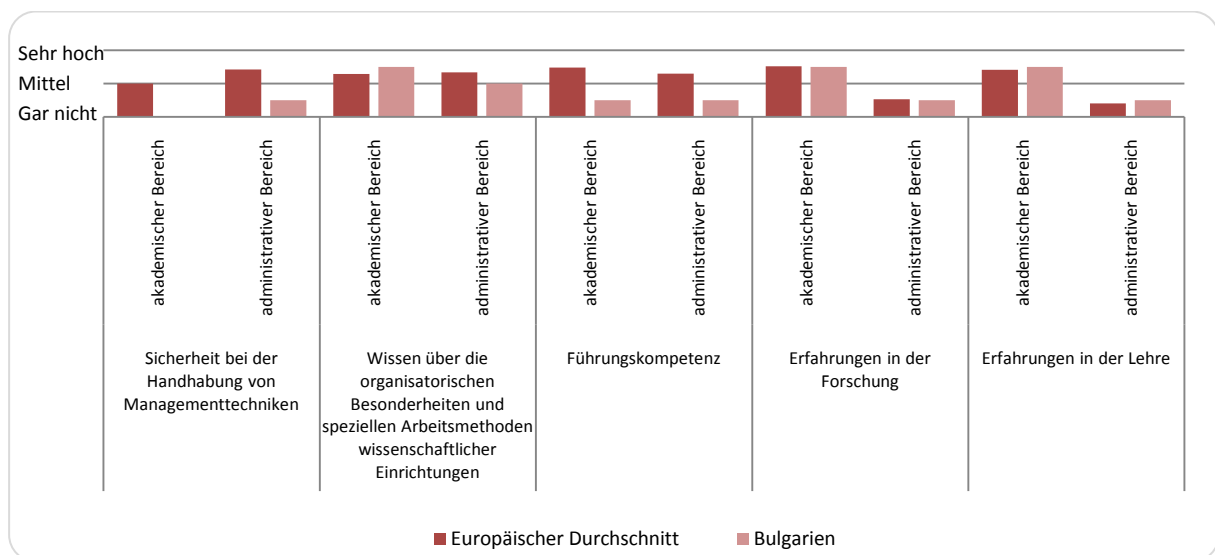


Abbildung 19: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Bulgarien)

Die befragte Expertin gibt an, dass in Bulgarien mit Ausnahme der Faktoren „Erfahrungen in Forschung und Lehre“ und „Wissen über organisatorische Besonderheiten und spezielle Arbeitsmethoden wissenschaftlicher Einrichtungen“ im akademischen Bereich die aufgeführten Kenntnisse nur in niedrigem oder gar keinem Ausmaß für die Nachwuchskräfte im Wissenschaftsmanagement wichtig sind. Für den Verwaltungsbereich wird das „Wissen über organisatorische Besonderheiten und spezielle Arbeitsmethoden wissenschaftlicher Einrichtungen“ als von mittlerem Ausmaß wichtig angegeben.

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 erklärbar.

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

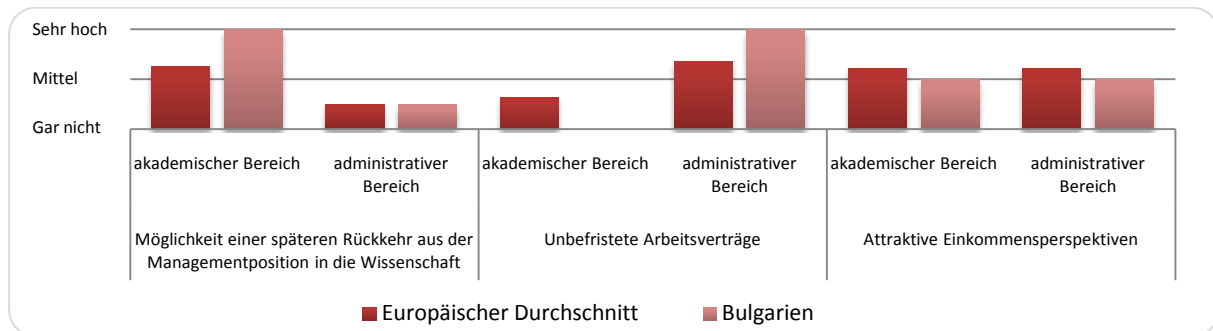


Abbildung 20: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Bulgarien)

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

Im internationalen Durchschnitt stehen die Hochschulen einer Besetzung von Top-Managementpositionen durch Personen aus der Privatwirtschaft zögerlich gegenüber (3). Dies trifft auch auf Bulgarien zu. Die befragte Expertin gibt an, dass in sehr hohem Ausmaß eine Zögerlichkeit bei der Besetzung mit Personen aus der Privatwirtschaft bestünde (4).

3.3.2.5. Rekrutierungsinstrumente

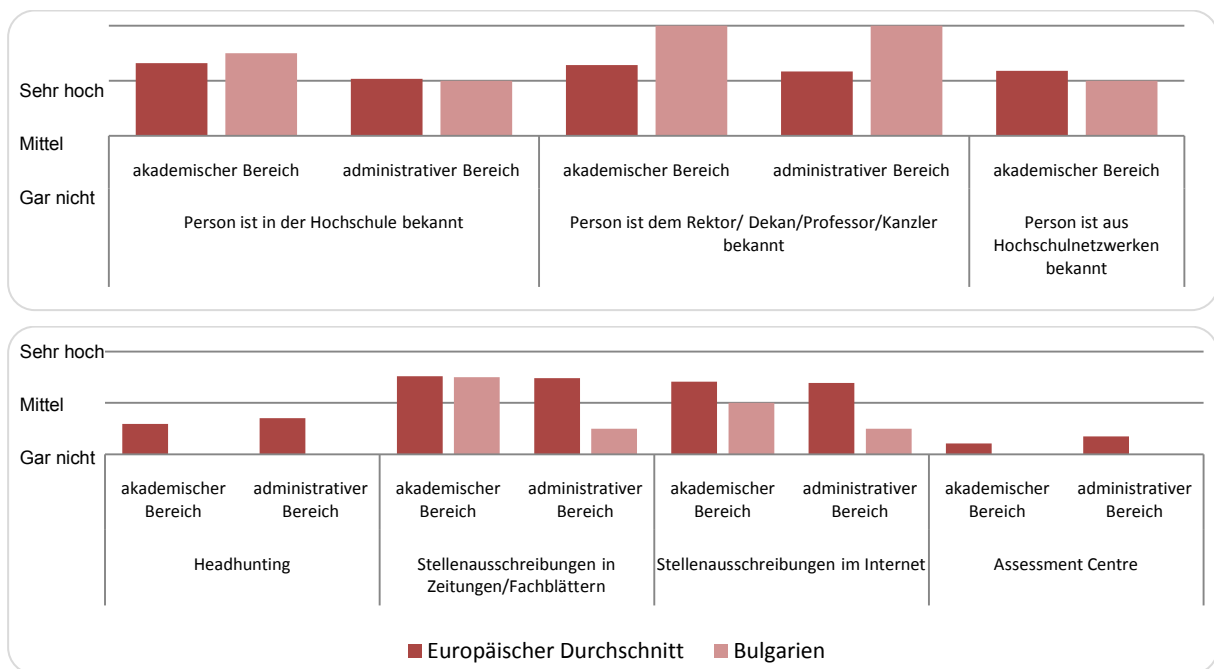


Abbildung 21a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Bulgarien)

Die Tendenz, dass insbesondere Stellenausschreibungen und persönliche Bekanntheit der Person Rekrutierungsinstrumente darstellen, trifft nur teilweise auf Bulgarien zu. Die bulgarische Expertin gibt an, Stellenausschreibungen in Zeitungen seien nur im akademischen Bereich ein häufig genutztes Rekrutierungsinstrument. Hauptrekrutierungsinstrumente sind die Bekanntheit der Person beim Rektor, Dekan, Professor oder Kanzler. Headhunting und Assessment-Center werden weder im akademischen noch im administrativen Bereich genutzt.

3.3.3. Personalentwicklung

3.3.3.1. Faktoren der Personalentwicklung von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement

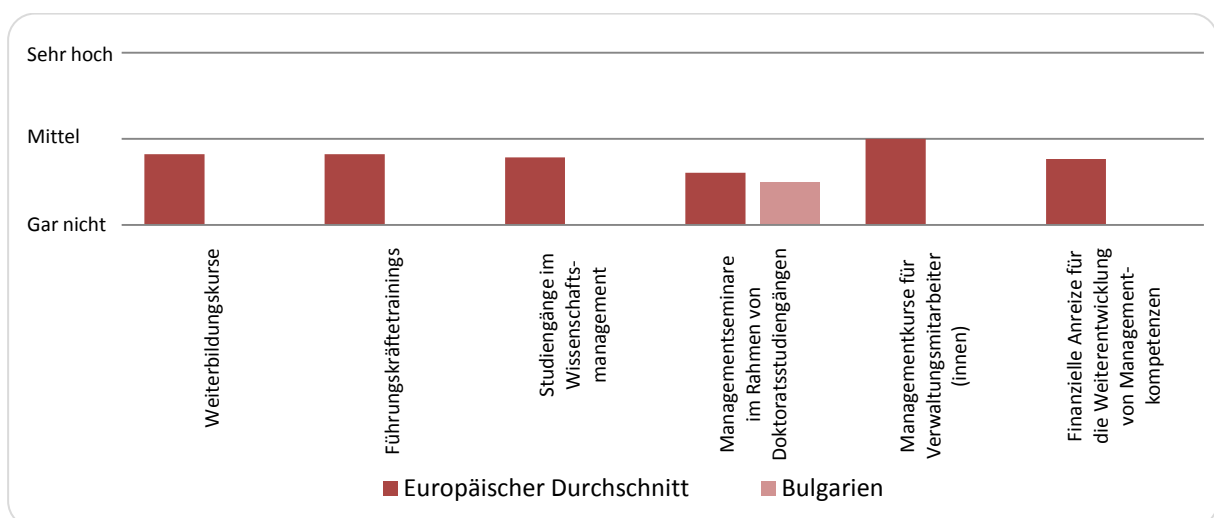


Abbildung 22: Faktoren der Personalentwicklung (Bulgarien)

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

Mehrheitlich gelangen Personen nur zufällig auf ihre Managementposition im akademischen Bereich. Klar vorgezeichnete Karrierepfade sind eher selten. Die bulgarische Expertin konnte keine klare Aussage treffen, da dies abhängig von den zu besetzenden Positionen ist.

3.3.4.2. 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. Auf Bulgarien trifft diese Aussage nicht zu.

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

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. Bessere Chancen einen akademischen Titel oder Preis schneller als üblich zu erhalten sowie der verbesserte Zugang zu Publikationsmöglichkeiten oder Forschungsaufträgen werden von der Länderexpertin als Anreize, die zur Übernahme einer Managementposition animieren, genannt..

3.3.4.6. Faktoren der Karriereförderung

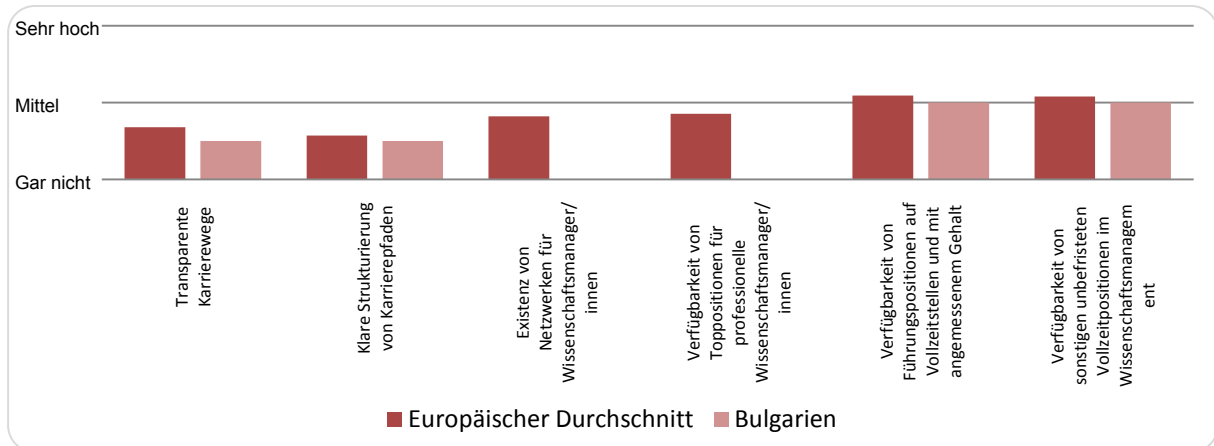


Abbildung 23: Faktoren der Karriereförderung (Bulgarien)

In Bulgarien werden von der dortigen Expertin nur die Faktoren „Verfügbarkeit von Führungspositionen auf Vollzeitstellen und mit angemessenem Gehalt“ sowie „Verfügbarkeit von sonstigen unbefristeten Vollzeitpositionen im Wissenschaftsmanagement“ als von mittlerem Ausmaß karrierefördernd eingeschätzt. Die „Existenz von Netzwerken für Wissenschaftsmanager(innen)“ und die „Verfügbarkeit von Top-Positionen für professionelle Wissenschaftsmanager(innen)“ werden mit „0“ bewertet und stellen keine Faktoren, die die Karriere fördern dar.

3.3.4.7. Einkommensperspektiven

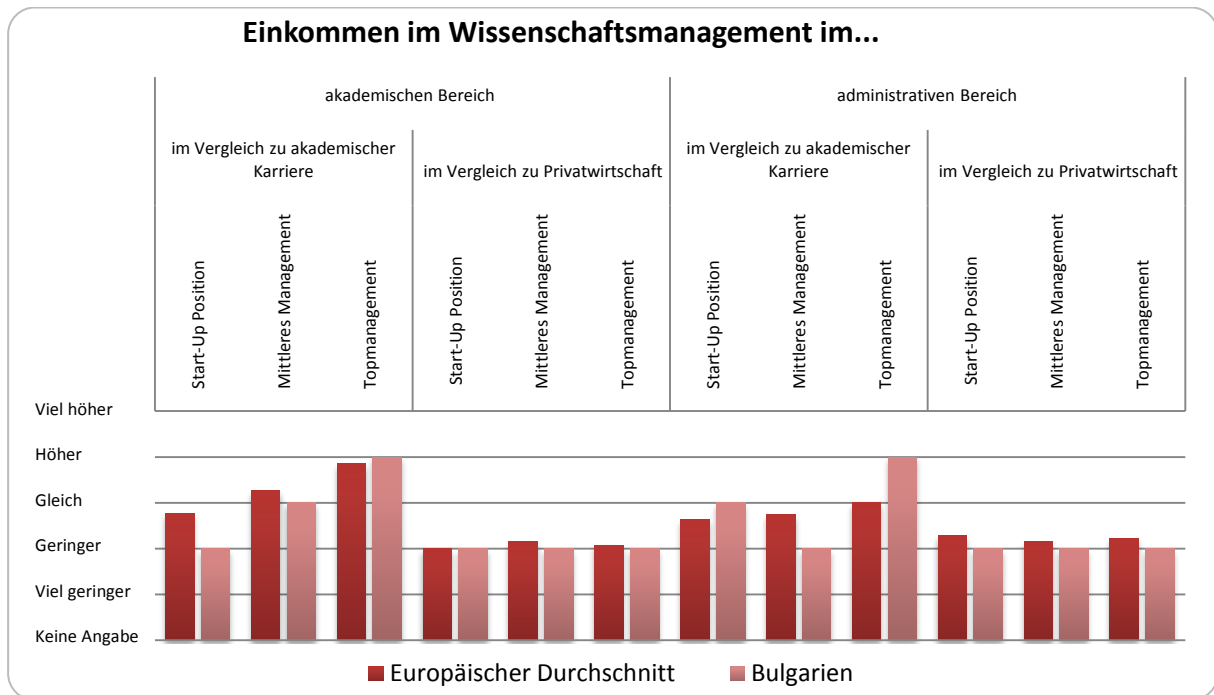


Abbildung 24: Einkommensperspektiven (Bulgarien)

Die Einkommensmöglichkeiten im Wissenschaftsmanagement werden von der befragten Länderexpertin im akademischen Bereich verglichen mit einer akademischen Karriere so eingeschätzt, dass es in Start-up-Positionen geringere Einkommen gibt, im mittleren Management gleich hohe Einkommen und im Top-Management höhere Einkommen. Verglichen mit einer privatwirtschaftlichen Karriere sind die Einkommen durchgängig geringer. Im administrativen Bereich sind die Einkommensmöglichkeiten, verglichen mit einer akademischen Karriere, in Start-up-Positionen gleich, im mittleren Management geringer und im Top-Management höher. Auch im administrativen Bereich sind nach Angabe der Expertin die Einkommensmöglichkeiten im Vergleich zu einer Tätigkeit in der Privatwirtschaft durchgängig geringer.

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 Akademien⁴⁰, die ausschließlich angewandte, berufsbezogene Inhalte auf akademischem bzw. wissenschaftsorientiertem Niveau vermitteln, und sieben Hochschulen⁴¹ andererseits, die ausschließlich Bachelorprogramme anbieten.

Auf zentraler Ebene werden die wesentlichen Entscheidungen vom Universitätsrat getroffen. Ihm obliegt es, die Richtlinien für innere Organisation, strategische Ausrichtung und Entwicklung festzulegen.⁴² An einigen Universitäten ist die operative Verantwortung in Managementteams, bestehend aus Rektor(in), Vizerektor(inn)en, Verwaltungsvorstand⁴³ und Dekaninnen und Dekane, zusammengeführt.⁴⁴ Entscheidungen in akademischen Angelegenheiten, wie die Einführung oder Umgestaltung von Studiengängen, werden seit 2007 vom Studienrat⁴⁵ und dem Akademischen Rat⁴⁶ beschlossen und durch erfolgreiche Akkreditierung genehmigt. In Personalangelegenheiten genießen insbesondere Universitäten Autonomie. In der Besetzung von Managementpositionen auf zentraler Ebene liegt die Entscheidung beim Hochschulrat; andere Stellenbesetzungsverfahren werden durch die jeweiligen Satzungen geregelt.⁴⁷

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

⁴⁰ Erhvervsakademier sind Träger der nicht-universitären beruflichen Hochschulbildung und führen nach maximal zweieinhalb Jahren zu einem beruflichen Abschlussdiplom. Sie sind in etwa vergleichbar mit dem ursprünglichen Berufsakademiemodell; Vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in Denmark (Eurybase Country Report) 2007/2008, S. 73ff.

⁴¹ Diese Einrichtungen sind in etwa vergleichbar mit deutschen Fachhochschulen. Die Studienangebote führen nach drei bis maximal viereinhalb Jahren zu einem Abschluss, der dem Niveau eines Bachelorgrades an einer Universität entspricht; Vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in Denmark (Eurybase Country Report) 2007/2008, S. 73f.

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.

⁴³ In etwa vergleichbar mit der Position eines Kanzlers an einer deutschen Hochschule; Vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in Denmark (Eurybase Country Report) 2007/2008, S. 14f.

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.

⁴⁵ Vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in Denmark (Eurybase Country Report) 2007/2008, S. 16.

⁴⁶ Auf zentraler Ebene vergleichbar mit dem Senat einer deutschen Hochschule; auf Fakultätsebene in etwa vergleichbar mit einem Fakultätsrat; Vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in Denmark (Eurybase Country Report) 2007/2008, S. 15.

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.

industrieller Trägerschaft operieren können. Die Nationale Forschungsstiftung⁴⁸ Dänemark fördert zudem mit einem eigenen Programm Centres of Excellence 30 Zentren, die in Geistes-, Gesundheits-, Sozial-, Natur- und Technikwissenschaften forschungsaktiv sind.⁴⁹

4.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance

In Dänemark kam es im Jahr 2002 zu einer grundlegenden Neuordnung des Hochschul- und Wissenschaftswesens. Insbesondere die Universitäten als Orte von Lehre und Forschung profitierten von ihrem neuen Status als weitgehend unabhängige Einrichtungen des öffentlichen Rechts. Entsprechend wurde im Jahr 2003 ein Universitätsgesetz verabschiedet, das neben der Einführung von Hochschulräten auch die internen Strukturen straffte und grundlegende finanzielle Angelegenheiten regelt. Besondere Beachtung verdient die Bestimmung, dass Inhaber(innen) von Leitungspositionen auf de- und zentraler Ebene sowohl über Forschungs- als auch über Managementenerfahrungen verfügen sollen.⁵⁰

In den Jahren 2006 und 2007 wurden weitere wichtige Neuerungen durch Gesetz und Strategieveränderungen im Wissenschaftssystem etabliert. Diese betreffen vor allem die strategische Weiterentwicklung des Forschungs- und Wissenschaftssystems insgesamt und damit zusammenhängend auch die Profilschärfung der Einrichtungen. Merger von Hochschulen sowie von Forschungseinrichtungen mit Universitäten und Forschungsinstituten untereinander führten zu einer klar strukturierten und zunehmend auf Forschung ausgerichteten Wissenschaftslandschaft.⁵¹

In diesem Zusammenhang steht auch die Implementierung von neuen Qualitätsmanagement und -sicherungsverfahren, die sowohl intern als auch extern durch das nationale Evaluationszentrum organisiert, koordiniert und mit durchgeführt werden. Im Nationalen Reformprogramm 2008 werden für das Wissenschafts- und Forschungssystem Aspekte wie nachhaltige öffentliche Finanzierung, Wissenschafts- und Innovationspolitik sowie verbesserte Rahmenbedingungen für weitere Reformen aufgeschlüsselt. Schwerpunkte bilden hier Qualitätssicherung und Evaluation in der Forschung, Rahmenregelungen für Innovationsförderung in Unternehmen sowie eine stärkere Verschränkung von Industrie, Wirtschaft und öffentlicher Forschung zugunsten eines besseren Wissenstransfers. Dänemark folgt damit der bereits 2005 begonnenen Umsetzung seiner Lissabon-Strategie⁵², mit der die Regierung grundlegende strukturelle Reformen für die langfristige Verbesserung des Wachstums- und Beschäftigungspotenzials einleitete.

⁴⁸ Vgl. Darstellung auf den Seiten des CORDIS Research Inventory Index auf der URL: <http://cordis.europa.eu/erawatch/index.cfm?fuseaction=org.document&uuid=7D87C746-FD15-0B15-27C288CA88A51B02>, 03.03.2009.

⁴⁹ Vgl. Darstellung auf den Seiten des CORDIS Research Inventory Index auf der URL: <http://cordis.europa.eu/erawatch/index.cfm?fuseaction=prog.document&uuid=7D87B98A-EF12-FDFF-99B009ADA5191D7E>, 03.03.2009.

⁵⁰ Vgl. Art. 14 Abs. 2 sowie Art. 16 Abs. 2 Consolidation Act no. 1368 of 7 December 2007. Ministerial Order concerning the Act on Universities (the University Act), zuletzt geändert am 6. Juni 2007, auf den Seiten des zuständigen Ministeriums auf der URL: <http://www.ubst.dk/lovgivning/universitetsloven-1/universitetsloven-1/The%20University%20Act.pdf>, 03.03.2009.

⁵¹ Vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in Denmark (Eurybase Country Report) 2007/2008, S. 73.

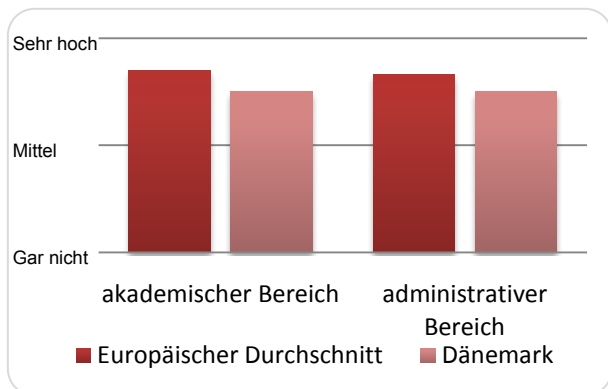
⁵² Vgl. Darstellung des Nationalen Reformprogramms 2005 auf den Seiten des CORDIS Research Index auf der URL: <http://cordis.europa.eu/erawatch/index.cfm?fuseaction=policy.documentAjax&uuid=ECBD05B3-B3B2-A70E-E691922947DC8712>, 03.03.2009.

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

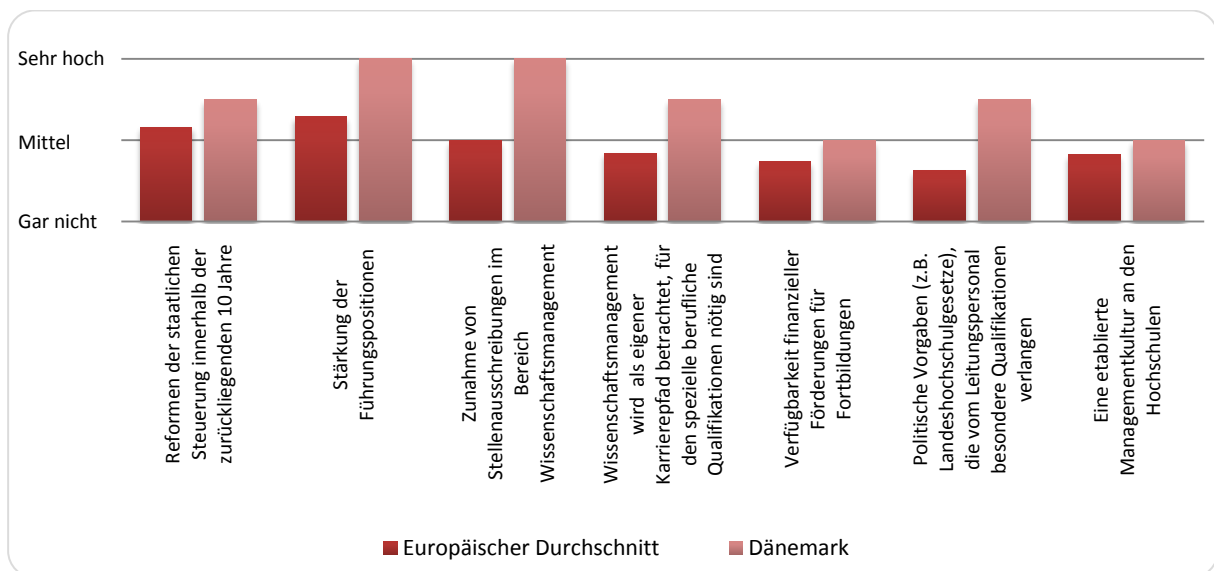


Abbildung 26: Faktoren zur Förderung der Karriere- und Entwicklungsperspektiven (Dänemark)

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 Karrierepfad 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

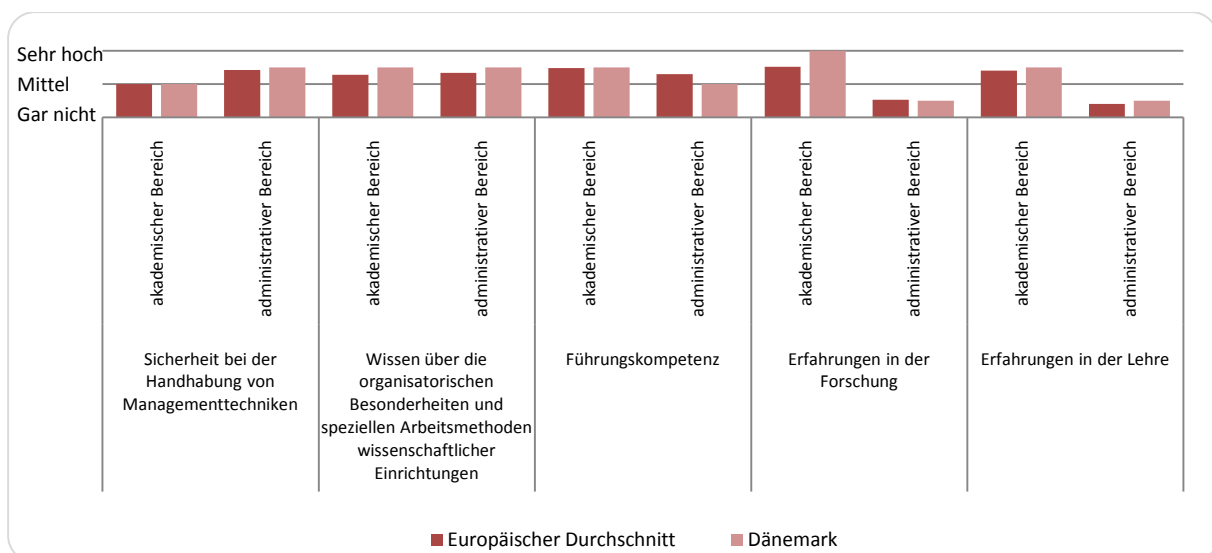


Abbildung 27: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Dänemark)

In Dänemark bestehen nach Angabe des Experten teilweise überdurchschnittliche Erwartungen an die Nachwuchskräfte im Wissenschaftsmanagement. Im akademischen Bereich werden insbesondere Erfahrungen in der Forschung als in sehr hohem Ausmaß wichtige Kenntnis eingeschätzt. Erfahrungen in der Lehre, Führungskompetenz und das Wissen über organisatorische Besonderheiten wissenschaftlicher Einrichtungen werden als in sehr wichtig eingeschätzt. Letzteres ist auch für Tätigkeiten im administrativen Bereich relevant. Im administrativen Bereich wird zudem die „Sicherheit bei der Handhabung von Managementtechniken“ als in hohem Ausmaß wichtig bewertet.

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

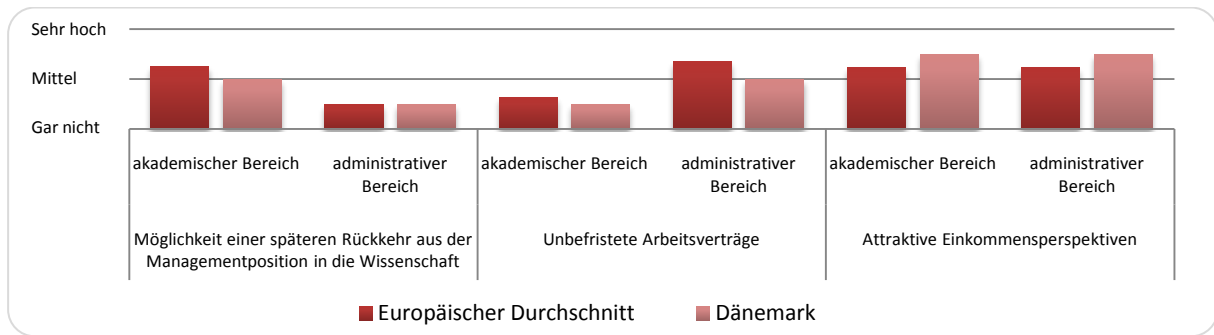


Abbildung 28: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Dänemark)

In Dänemark werden vom dortigen Länderexperten 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.

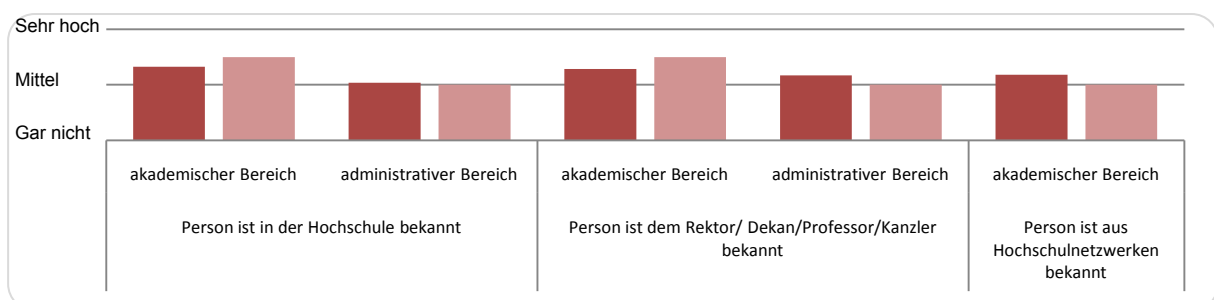
4.3.2.3. Eintrittsmöglichkeiten in Wissenschaftsmanagement

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



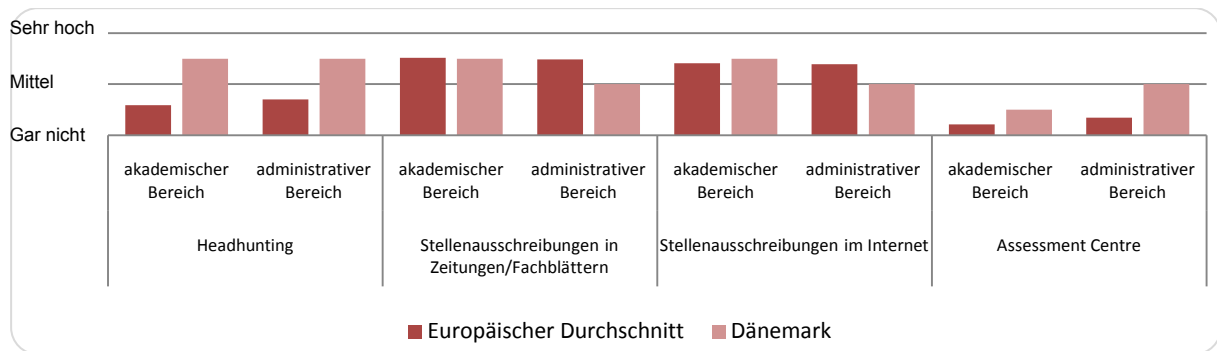


Abbildung 29a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Dänemark)

Die Tendenz, dass insbesondere Stellenausschreibungen und persönliche Bekanntheit 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

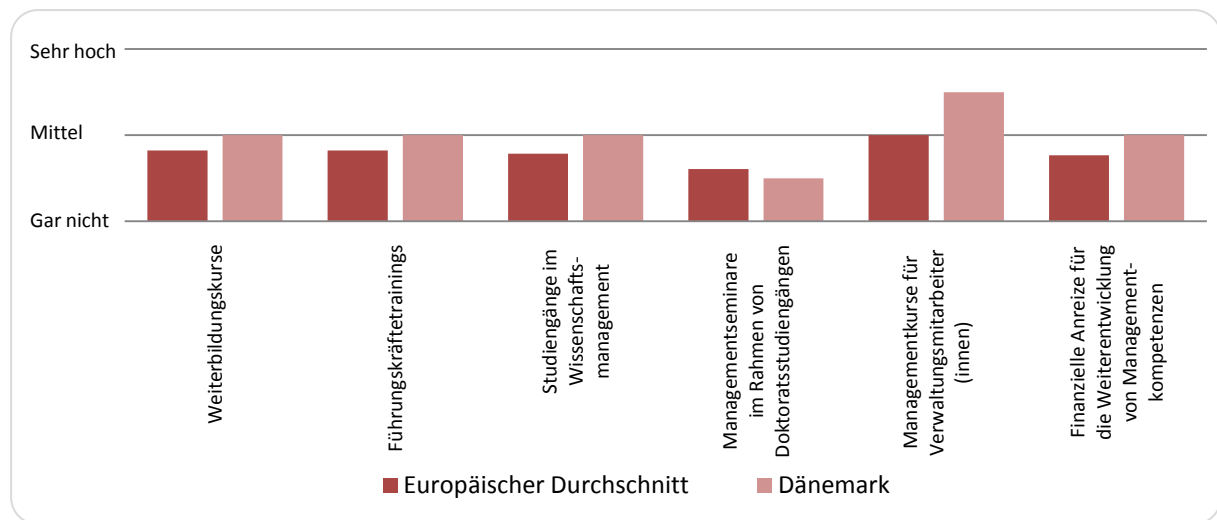


Abbildung 30: Faktoren der Personalentwicklung (Dänemark)

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

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 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

Mehrheitlich gelangen Personen nur zufällig auf ihre Managementposition im akademischen Bereich. Klar vorgezeichnete Karrierepfade sind eher selten. In Dänemark ist dies nach Aussage des Experten nicht zutreffend.

4.3.4.2. 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. Auf Dänemark trifft diese Aussage nicht zu.

4.3.4.3. 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 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(inn)en 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

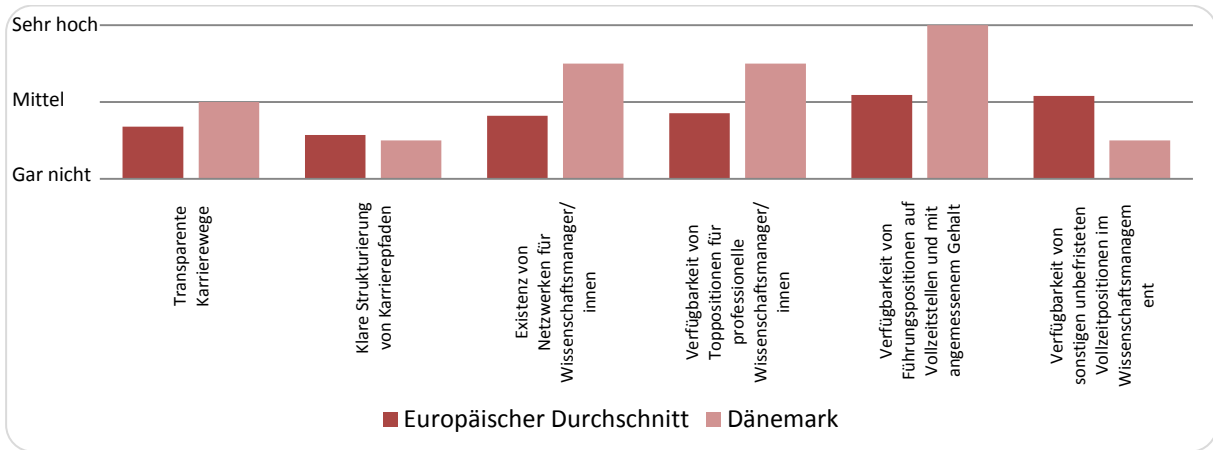


Abbildung 31: Faktoren der Karriereförderung (Dänemark)

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

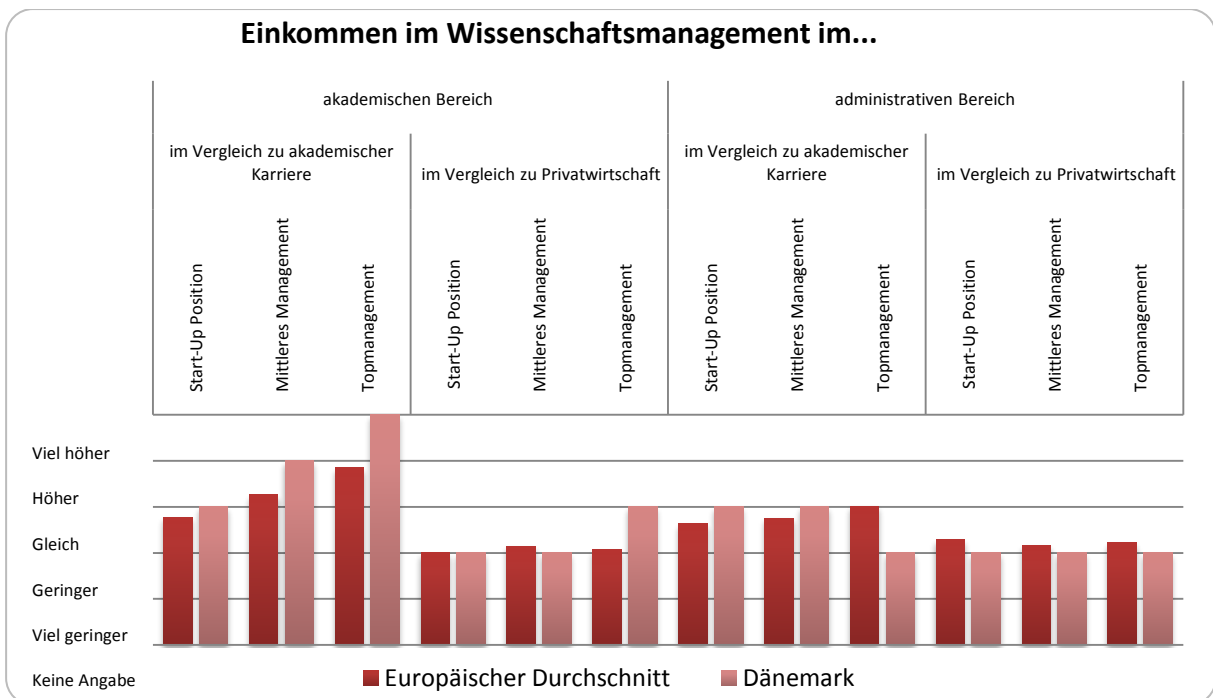


Abbildung 32: Einkommensperspektiven (Dänemark)

Die Einkommensmöglichkeiten im Wissenschaftsmanagement werden vom befragten Länderexperten im akademischen Bereich, verglichen mit einer akademischen Karriere, so eingeschätzt, dass es in Start-up-Positionen gleich hohe Einkommen gibt, im mittleren Management höhere Einkommen und im Top-Management viel höhere Einkommen. Verglichen mit einer privatwirtschaftlichen Karriere sind die Einkommen in Start-up-Positionen und Positionen im mittleren Management geringer, im Top-Management gleich

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

Das estnische Wissenschaftssystem unterscheidet im Bereich des Hochschulwesens universitäre und nicht-universitäre Hochschulen in staatlicher und nichtstaatlicher Trägerschaft. Zu den nicht-universitären Hochschulen⁵³ gehören neben den zehn staatlichen auch elf privat getragene Einrichtungen. Eine besondere Stellung nehmen zudem drei weitere Berufsschulen ein, die berechtigt sind, akademische berufsbezogene Programme anzubieten. Die Anzahl der Universitäten in staatlicher Trägerschaft beläuft sich auf elf, in privater Trägerschaft existieren sechs Einrichtungen.⁵⁴ Zentrale Entscheidungsorgane an den Universitäten und nicht-universitären Hochschulen sind der Rat der Universität⁵⁵, der/die Rektor(in) sowie der Hochschulrat, dessen Größe und Mitglieder durch die Regierung bestimmt werden.

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.⁵⁶

5.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance

Seit der Unabhängigkeit Estlands im Jahr 1991 begann die schrittweise Modernisierung des Wissenschaftssystems, die stets weiterbetrieben wird. Im Zuge dessen wurde ein Großteil der bis dahin existierenden Forschungseinrichtungen an die Universitäten angegliedert. Insbesondere das Bildungsgesetz von 1992 und das Universitätsgesetz aus dem Jahr 1995 mit seinen zahlreichen Reformen und Änderungen bilden die Grundlage hierfür. Im Jahr 1998 folgten weitere rechtliche Regelungen, die u. a. die Institutionalisierung der nicht-universitären berufsbezogenen Hochschulen und des Privatschulwesens betreffen. Zudem dürfen seit 1999 unter bestimmten Voraussetzungen auch Berufsschulen des Sekundarbereichs als Träger der berufsbezogenen Hochschulbildung agieren.

Im Jahr 2000 wurden durch weitere Gesetze die bis dahin stattgefundenen Entwicklungen gebündelt. Die Implementierung von Qualitäts- und Bildungsstandards sowie Akkreditierungskriterien für Hochschul- und Forschungseinrichtungen und Studiengänge trug zur weiteren Harmonisierung im Wissenschaftssystem bei. Der bereits 1995 eingerichtete nationale Akkreditierungsrat und das 1997 gegründete Akkreditierungszentrum wirken auf Einhalten und Umsetzung dieser Standards hin. Im Zuge dessen erfolgte auch die

⁵³ Vgl. Institutions of Professional Higher Education Act vom 10.06.1998, zuletzt geändert am 07.08.2003, In: RT I 2003, S. 58, 387; sowie auf der URL:

<http://www.cepes.ro/hed/policy/legislation/pdf/Estonia/Professional%20HE%20Act.pdf>, 09.02.2009; und Vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in Estonia (Eurybase Country Report) 2007/2008, S. 97.

⁵⁴ Bezogen auf 2007; Vgl. amtliche statistische Angaben auf der URL: http://pub.stat.ee/px-web.2001/Dialog/varval.asp?ma=ES27&ti=HIGHER+EDUCATIONAL+INSTITUTIONS+BY+TYPE+OF+INSTITUTION&path=../Databas/Social_life/02Education/08Higher_education/&lang=1, 10.02.2009.

⁵⁵ Ähnlich den Konzilen und Senaten an deutschen Hochschulen; Vgl. Universitätsgesetz vom 12.01.1995, zuletzt geändert am 07.08.2003, In: RT I 2003, S. 58, 387; sowie auf der URL: <http://www.emu.ee/30196>, 10.02.2009.

⁵⁶ Vgl. European Communities: ERAWATCH Research Inventory Report for Estonia, S. 25f; auf der URL: <http://cordis.europa.eu/erawatch/>, 10.02.2009.

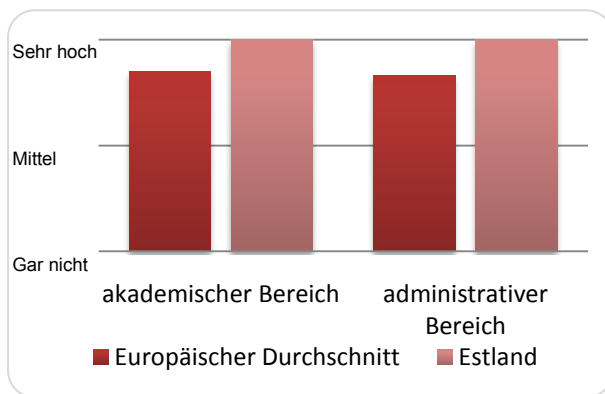
Umstellung auf das gestufte Studiensystem im Studienjahr 2002 und mit Estlands Beitritt zur EU im Jahr 2004 wurde Wissenschafts- und Forschungspolitik deutlicher als zuvor auf Europa als Hochschul- und Forschungsraum ausgerichtet. Zudem wurde durch das zuständige Ministerium ein umfassender Strategie- und Entwicklungsplan 2006-2015 vorgelegt und durch das Parlament mit dem Ziel, das Wissenschaftssystem als festen Bestandteil im europäischen Forschungsraum zu etablieren, beschlossen.

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)

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

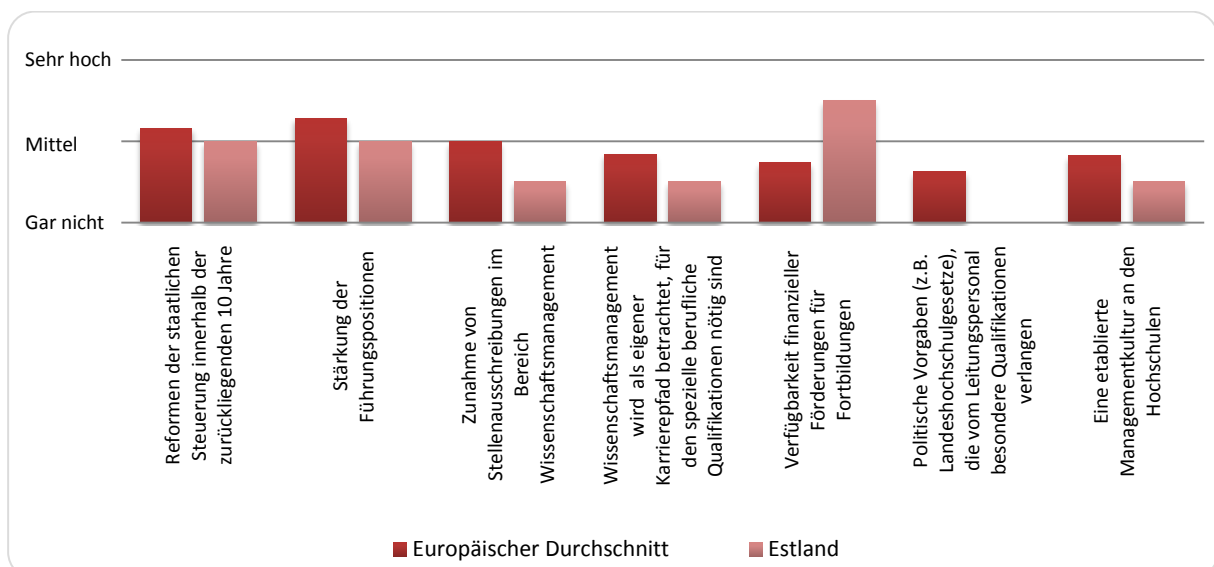


Abbildung 34: Faktoren zur Förderung der Karriere- und Entwicklungsperspektiven (Estland)

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

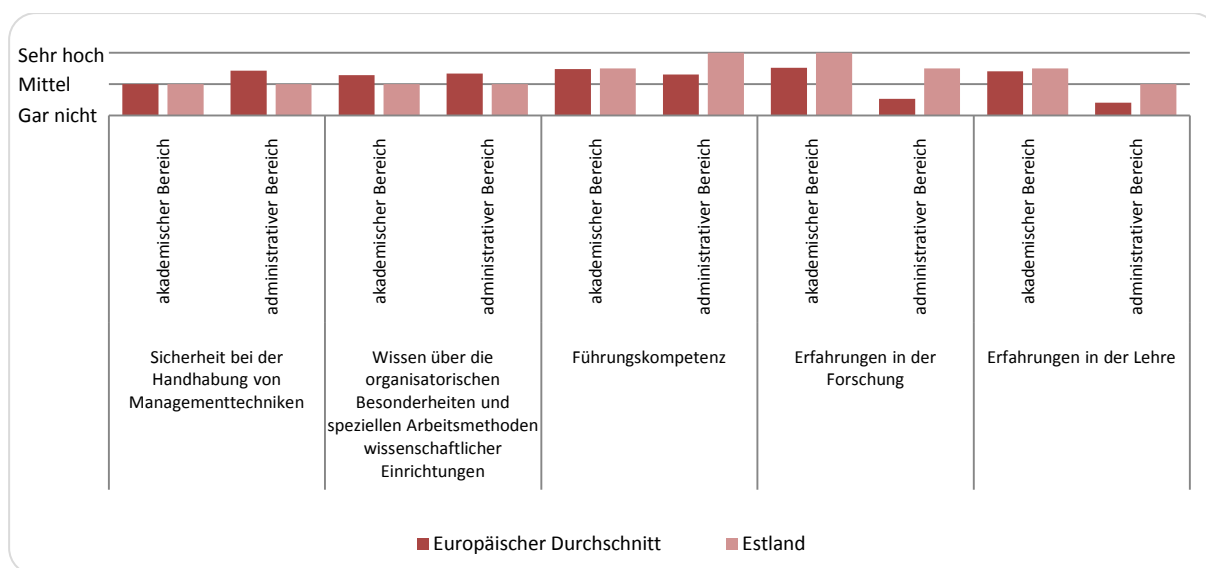


Abbildung 35: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Estland)

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, Vizerektor(inn)en und Kanzler(innen) ernannt.

5.3.2.1. Erfolgreiche Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n

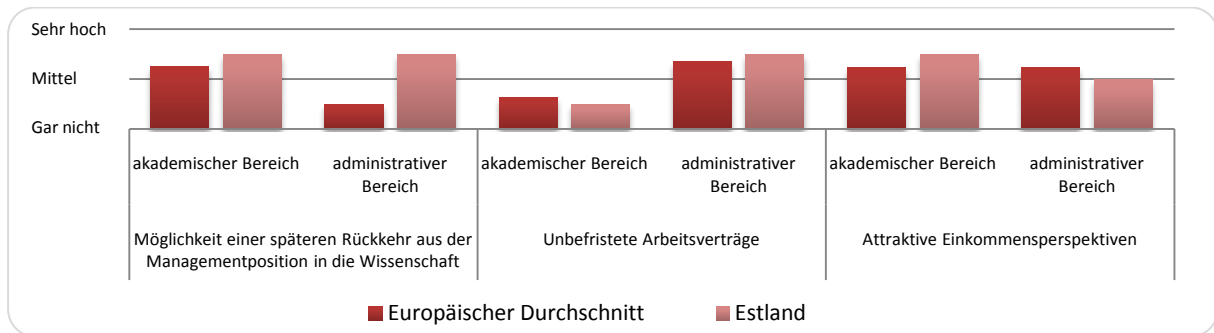


Abbildung 36: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Estland)

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.

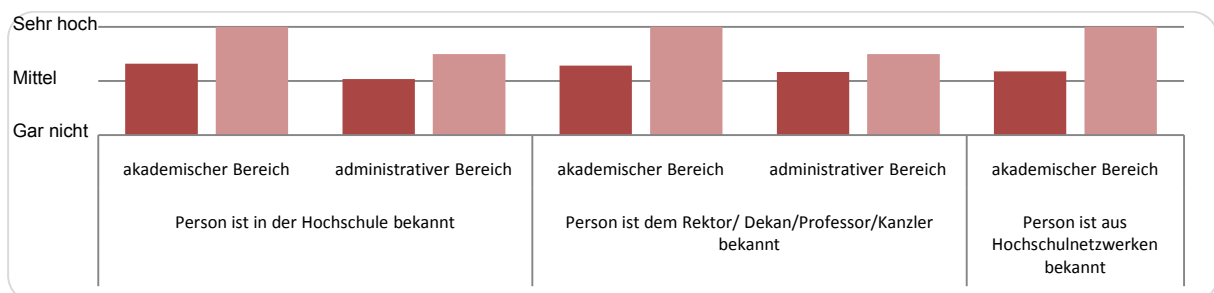
5.3.2.3. Eintrittsmöglichkeiten in Wissenschaftsmanagement

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



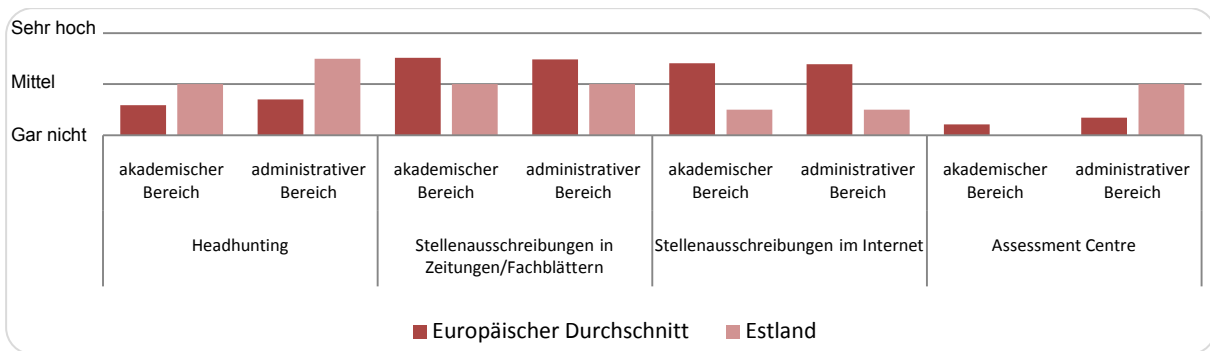


Abbildung 37a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Estland)

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

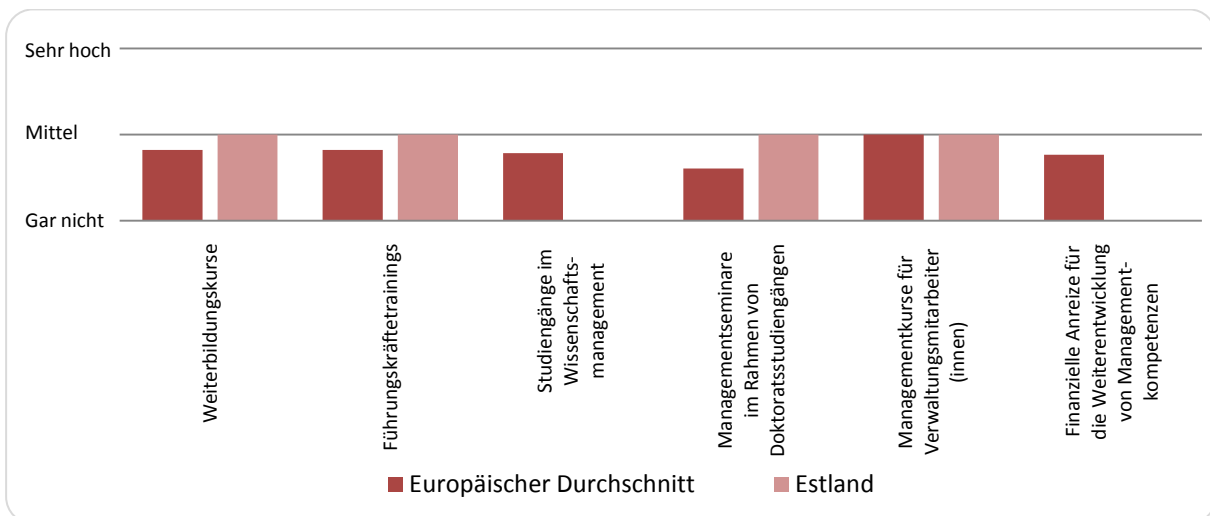


Abbildung 38: Faktoren der Personalentwicklung (Estland)

Die Bewertung der estländischen Expertin liegt fast bei jedem Faktor über dem europäischen Durchschnitt. Allerdings werden „Studiengänge im Wissenschaftsmanagement“ und „Finanzielle Anreize für die Weiterentwicklung von Managementkompetenzen“ mit „0“ bewertet.

5.3.3.2. 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.

In Estland entscheiden die Wissenschaftsmanager(innen) selbst, ob sie an Fortbildungen teilnehmen.

5.3.4. Karrieremöglichkeiten/Dynamik

5.3.4.1. Karrierepfade

Mehrheitlich gelangen Personen nur zufällig auf ihre Managementposition im akademischen Bereich. Klar vorgezeichnete Karrierepfade sind eher selten. Von der Expertin aus Estland wird diese Annahme bestätigt.

5.3.4.2. 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. Auf Estland trifft diese Aussage laut Expertin zu.

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

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 Möglichkeit Ideen zu realisieren, ein Zusatzgehalt, geringere Arbeitszeit in akademischen Aufgabenbereichen und Sonderzahlungen wurden von der Expertin als Anreize bei der Rückkehr in den akademischen Bereich aufgeführt.

5.3.4.6. Faktoren der Karriereförderung

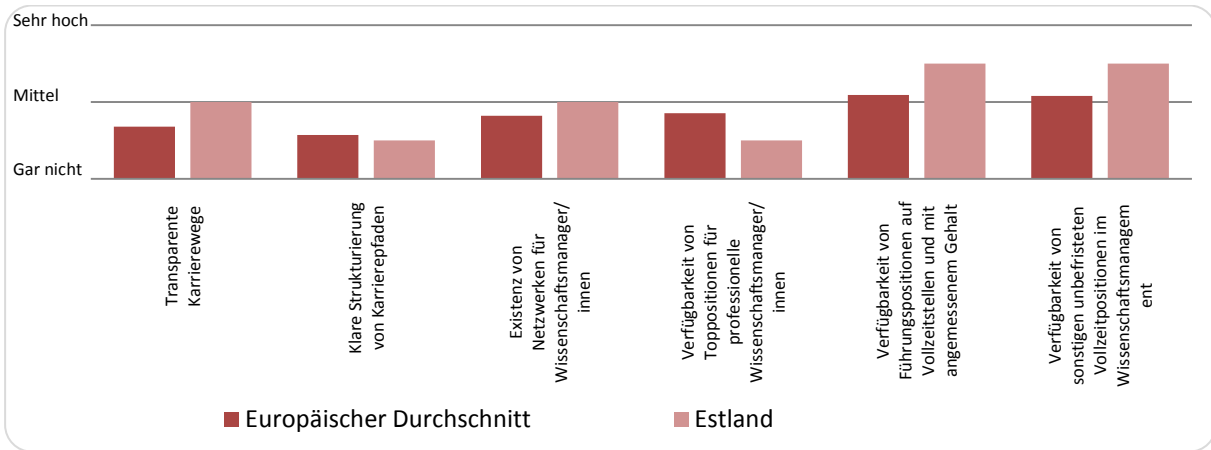


Abbildung 39: Faktoren der Karriereförderung (Estland)

In Estland wird nach Angabe der befragten Expertin vor allem die „Verfügbarkeit von Führungspositionen auf Vollzeitstellen und mit angemessenem Gehalt“ und die „Verfügbarkeit von sonstige unbefristete Vollzeitstellen im Wissenschaftsmanagement“ überdurchschnittlich beurteilt und als Faktor bewertet, der in hohem Ausmaß zur Karriereförderung beiträgt.

5.3.4.7. Einkommensperspektiven

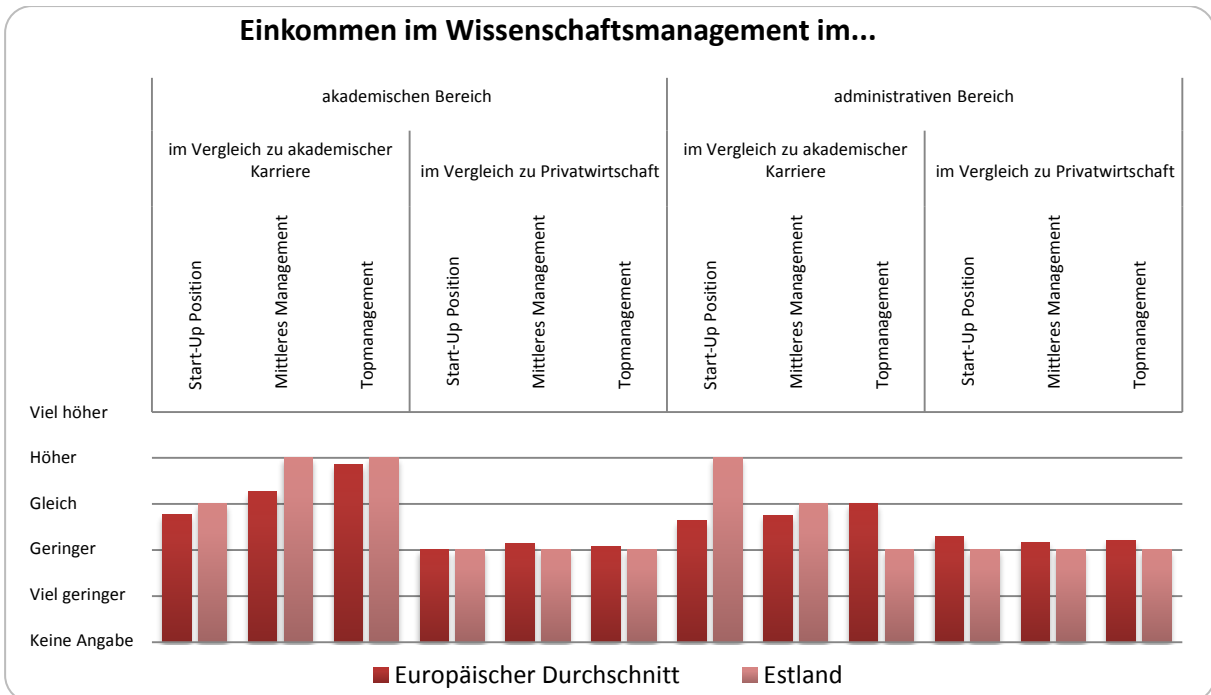


Abbildung 40: Einkommensperspektiven (Estland)

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.

Zum Hochschulwesen zählen insgesamt 20 Universitäten⁵⁷, wovon jeweils zehn mono- bzw. multidisziplinär angelegt sind. So bestehen neben vier Kunst- und Musikhochschulen jeweils drei Universitäten, die auf Wirtschaftswissenschaften bzw. Architektur und Ingenieurwissenschaften spezialisiert sind. Außerdem ist die unter Aufsicht des Verteidigungsministeriums stehende Militärakademie ebenso Teil des universitären Sektors.

Zu den nicht-universitären Einrichtungen zählen 26 Polytechnische Hochschulen⁵⁸, eine Polizeihochschule sowie die Hochschule der Åland Inseln.

Universitäten werden staatlich getragen, während Polytechnische Hochschulen unter der Aufsicht der betreibenden Munizipalverwaltungen oder anderer Träger stehen. Entsprechend können interne Governance-Strukturen unterschiedlich gestaltet sein. Die wichtigsten Entscheidungsträger an den Universitäten sind der/die Rektor(in) und der Universitätsrat⁵⁹. Die Polytechnischen Hochschulen werden hingegen von einem/r Direktor(in) und einem Hochschulrat geleitet. Da diese Hochschulen seit 2003 ähnliche Organisationsautonomie wie Universitäten besitzen, bestimmt letztendlich der Träger über die inneren Strukturen.⁶⁰

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 Finnland⁶¹, das zudem auch Auftragsforschung ausführt. In diesen Bereich fallen auch die Forschungsinstitute für Umwelt⁶², Gesundheit⁶³, Agrar- und Forstwesen⁶⁴ sowie Arbeitsmedizin⁶⁵.

⁵⁷ Vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in Finland (Eurybase Country Report) 2007/2008, S. 89.

⁵⁸ Vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in Finland (Eurybase Country Report) 2007/2008, S. 89.

⁵⁹ In seiner Zusammensetzung und Funktion in etwa vergleichbar mit einem Senat an einer deutschen Universität. Bemerkenswert ist die Integration der Gesellschaft durch ein weiteres externes Mitglied; Vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in Finland (Eurybase Country Report) 2007/2008, S. 29.

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.

⁶¹ Vgl. <http://www.vtt.fi/?lang=en>, 16.03.2009.

⁶² Vgl.: <http://www.ymparisto.fi/default.asp?node=5297&lan=en>, 16.03.2009.

⁶³ Vgl.: <http://www.ktl.fi/portal/english/>, 16.03.2009.

⁶⁴ Vgl.: <http://www.metla.fi/metla/index-en.htm>, 16.03.2009.

⁶⁵ Vgl.: <http://www.ttl.fi>, 16.03.2009.

Private Forschungszentren existieren wegen der Dominanz des Technischen Forschungsinstitutes VTT kaum. Allerdings wird der Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien federführend vom Nokia Forschungszentrum abgedeckt. Im Bereich Verfahrenstechnik, Papier und Zellstoff nimmt das Zentrallabor Als Gemeinschaftsinstitut von mehreren industriellen Firmen eine besondere Stellung ein.⁶⁶

6.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance

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

Im Jahr 1992 wurde die bis dahin postsekundäre Berufsausbildung in einer Modellphase aufgewertet und an Polytechnische Hochschulen als einen zweiten, nicht universitären Hochschultyp verlagert. Im Jahr 1995 erhielten die bis dahin neun bestehenden Polytechnischen Hochschulen einen Rechtsrahmen, der ihnen die permanente Aufnahme des Lehrbetriebes gewährte; im Jahr 2000 wurde diese auf alle Polytechnischen Hochschulen ausgeweitet und 2003 durch Gesetz verbindlich geregelt.⁶⁷

Für Universitäten und Polytechnische Hochschulen gleichermaßen von Bedeutung war die Umsetzung der Bologna-Erklärung im Jahr 2005. ECTS-Punkte sowie Bachelor- und Masterstudiengänge wurden flächendeckend eingeführt. Für 2009 ist eine weitere Gesetzesnovelle geplant, die insbesondere die Entscheidungsstrukturen und die Weiterentwicklung von Evaluations- und Qualitätssicherungsverfahren an Hochschulen sowie die Veränderung ihrer Rechtsform betreffen. Des Weiteren wird es zu Mergern von Universitäten sowie von Polytechnischen Hochschulen kommen. Geplant sind u. a. die Innovation University⁶⁸, die im August 2009 ihren Betrieb aufnehmen wird, die Etablierung der Ostfinnischen Universität⁶⁹ zum Jahr 2010 sowie eines übergreifenden Konsortiums⁷⁰ zum Jahr 2011.

Diese Maßnahmen fügen sich in die Neuausrichtung der Wissenschafts- und Forschungspolitik bis zum Jahr 2011⁷¹, deren Schwerpunkt die Internationalisierung des gesamten Wissenschaftssystems durch Teilnahme an EU-Forschungsprogrammen darstellen. In diesem Zusammenhang wurde zur besseren Implementierung von EFRIS die

⁶⁶ Vgl. Darstellung privater Forschungseinrichtungen Finnlands auf den Seiten des CORDIS Research Inventory ERAWATCH unter: <http://cordis.europa.eu/erawatch/index.cfm?fuseaction=ri.content&topicID=69&countryCode=FI&parentID=65>, 16.03.2009.

⁶⁷ Vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in Finland (Eurybase Country Report) 2007/2008, S. 85.

⁶⁸ Wird seit 29.05.2008 Aalto Universität genannt. Sie ist ein Merger der Helsinki School of Economics, der University of Art and Design Helsinki und der Technischen Universität Helsinki, die als Subeinheiten der Universität weiter bestehen werden. Betriebsaufnahme ist der 01.08.2009; Vgl. Darstellung des Konzepts unter: <http://www.aaltoyliopisto.info/en/view/innovaatioyliopisto-info/an-internationally-unique-concept>, 16.03.2009.

⁶⁹ Die Ostfinnische Universität ist ein Merger der Universitäten Joensuu und Kuopio. Betriebsaufnahme ist im Jahr 2010, Vgl. <http://www.uef.fi/english/>, 16.03.2009.

⁷⁰ Bestehend aus der Universität Turku und der Turku School of Economics, Vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in Finland (Eurybase Country Report) 2007/2008, S. 86.

⁷¹ Vgl. Darstellung wichtiger Policy- und Strategiedokumente zur Entwicklung des finnischen Forschungs- und Wissenschaftssystems auf den Seiten des CORDIS Research Inventory Index unter: <http://cordis.europa.eu/erawatch/index.cfm?fuseaction=ri.content&topicID=33&countryCode=FI>, 16.03.2009 sowie insbesondere die Zusammenfassung der Wissenschafts- und Innovationsstrategie des Rates für Wissenschaft und Technologie Finnlands unter: http://cordis.europa.eu/erawatch/index.cfm?fuseaction=policy_documentAjax&uid=193B96C8-EA98-C38A-FE785376177E1528, 16.03.2009.

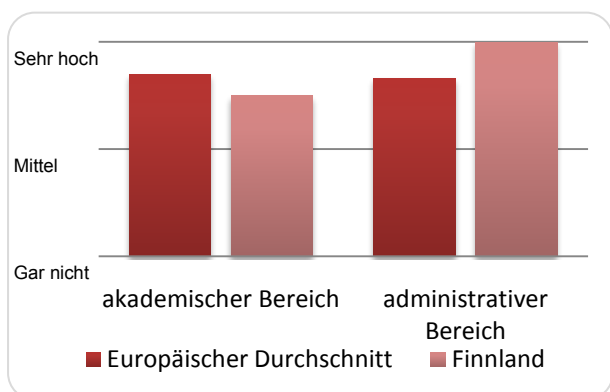
Forschungsinfrastruktur bereits 2007 analysiert und dokumentiert. Die Teilnahme am European Framework Programme soll dabei komplementär zu Maßnahmen der finnischen Forschungsförderung erfolgen und zwar in Projekten, die national nur schwer umzusetzen wären. Dadurch soll der Zugang zu neuem Wissen und neuen Erkenntnissen gewährleistet, durch internationale Kooperationen die Sichtbarkeit finnischer Forschungseinrichtungen erhöht und die gesellschaftliche Entwicklung vorangetrieben werden. Ein Schwerpunkt liegt dabei auf strategischen Kooperationen mit Einrichtungen aus den Baltischen Staaten sowie auf der Erhöhung der Forschungsfinanzierung.

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

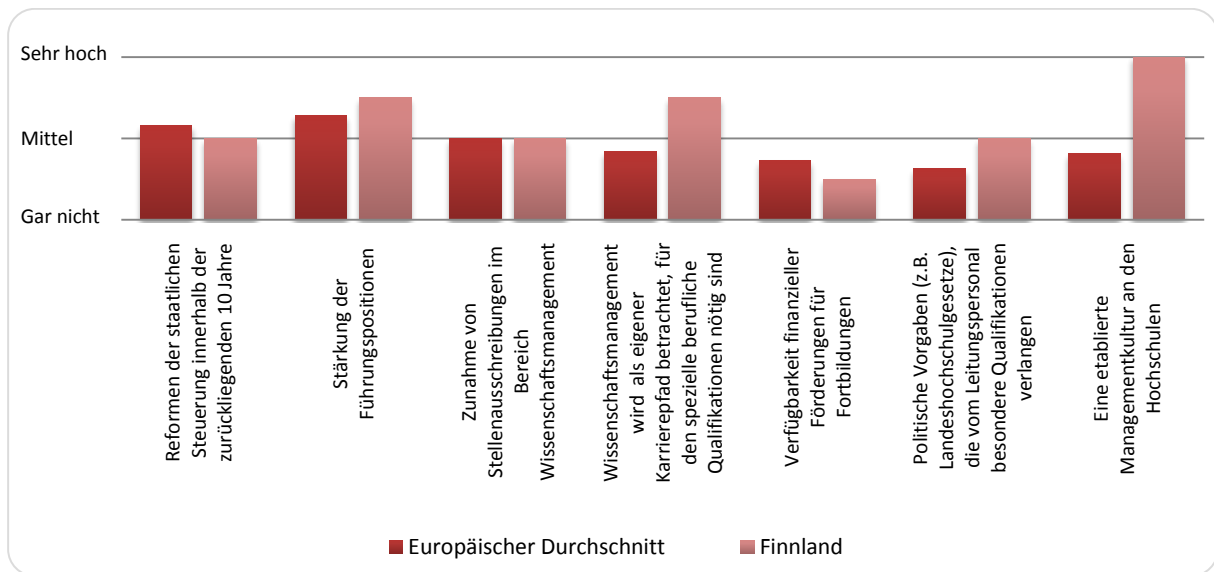


Abbildung 42: Faktoren zur Förderung der Karriere- und Entwicklungsperspektiven (Finland)

Stärkung der Führungspositionen, die Betrachtung von Wissenschaftsmanagement als eigenen Karrierepfad und vor allem eine etablierte Managementkultur tragen nach dem finnischen Experten in hohem oder sehr hohem Ausmaß zur Förderung von Karriere- und Entwicklungsperspektiven bei. Die Verfügbarkeit finanzieller Förderungen für Fortbildungen wird hingegen unterdurchschnittlich bewertet.

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

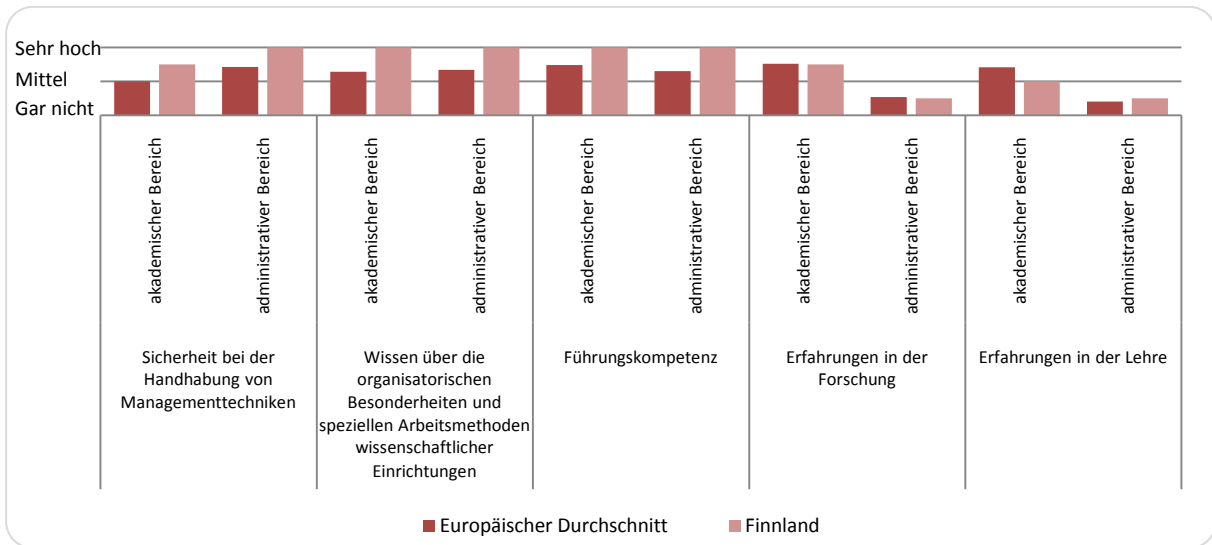


Abbildung 43: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Finnland)

In Finnland werden nach Angaben des befragten Experten Faktoren „Wissen über organisatorische 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(innen) werden ernannt.

6.3.2.1. Erfolgreiche Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n

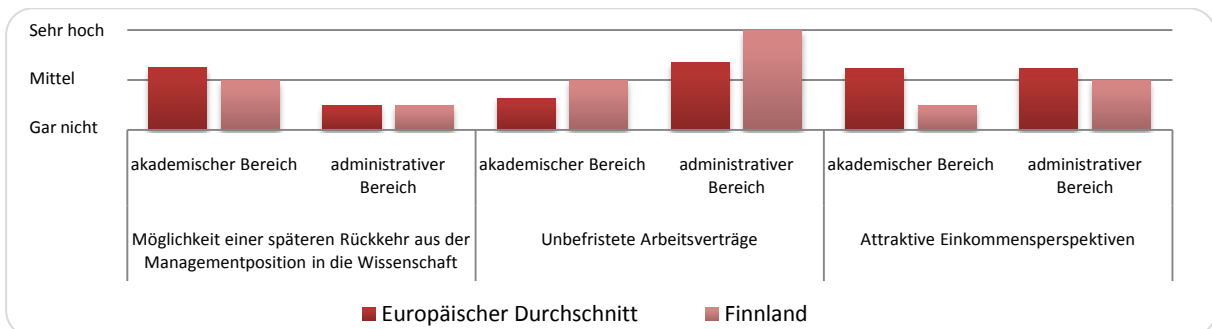


Abbildung 44: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Finnland)

Der befragte Experte bewertete unbefristete Arbeitsverträge als überdurchschnittlich wichtigen Faktor für die Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n. Im Verwaltungsbereich 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

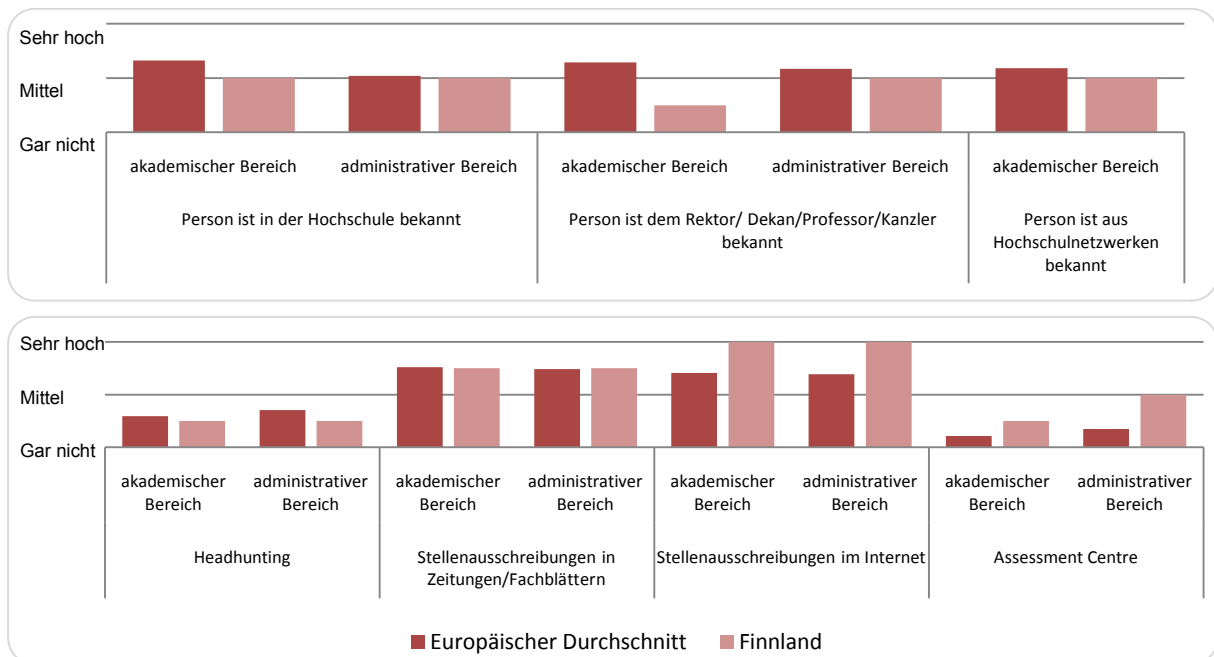


Abbildung 45a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Finnland)

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

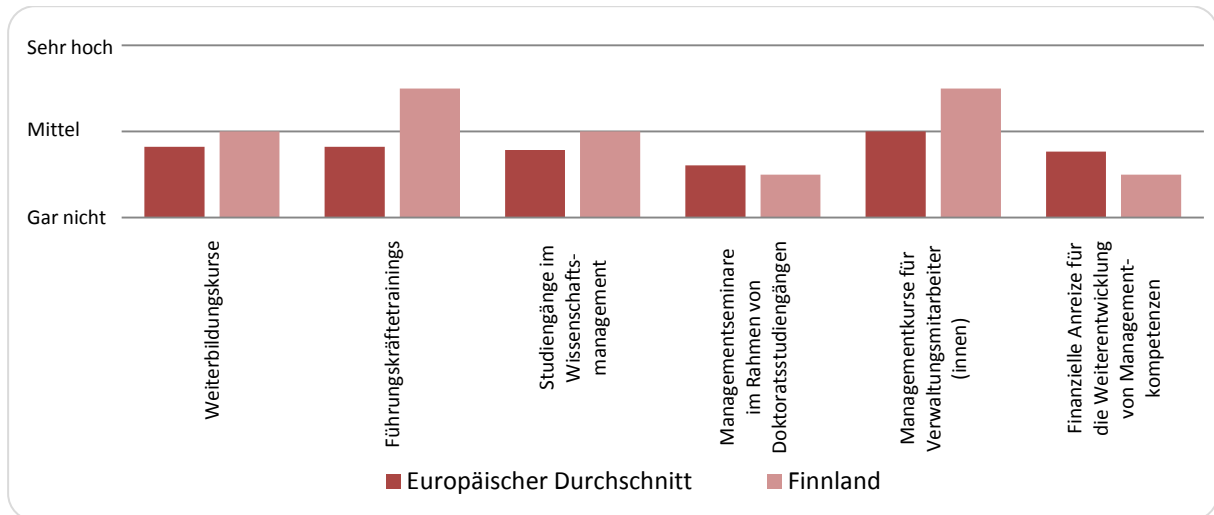


Abbildung 46: Faktoren der Personalentwicklung (Finnland)

Die Bewertung des finnischen Experten liegt bei den Faktoren „Führungstraining“ und „Managementkurse für Verwaltungsmitarbeiter(innen)“ deutlich über dem Durchschnitt. Auch „Studiengänge im Wissenschaftsmanagement“ werden für die Personalentwicklung als Faktor auf mittlerem Niveau genannt.

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

6.3.4. Karrieremöglichkeiten/Dynamik

6.3.4.1. Karrierepfade

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

6.3.4.2. 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 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

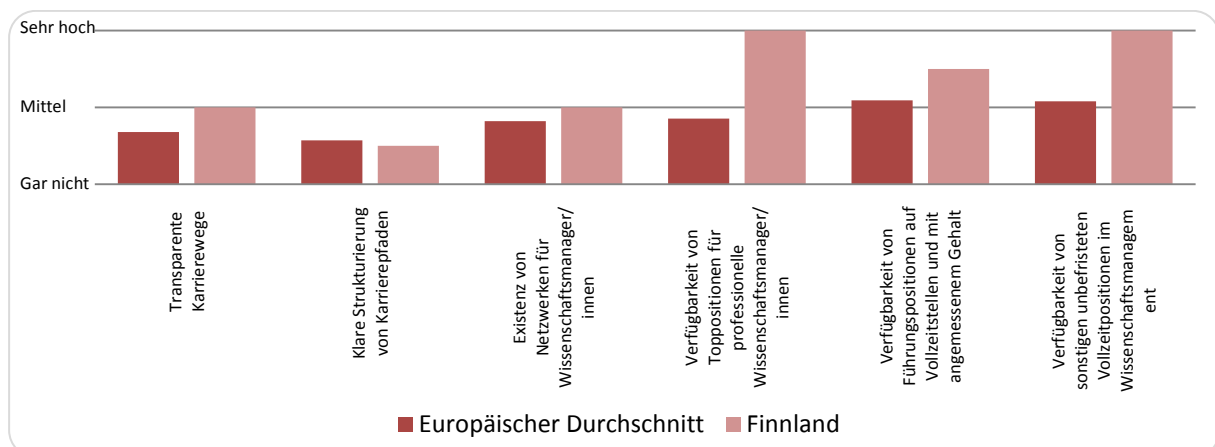


Abbildung 47: Faktoren der Karriereförderung (Finnland)

Nach Angabe des Experten in Finnland werden vor allem die „Verfügbarkeit von Top-Positionen für professionelle Wissenschaftsmanager(innen)“ und die „Verfügbarkeit von sonstigen unbefristete Vollzeitstellen im Wissenschaftsmanagement“ überdurchschnittlich beurteilt und stellen Faktoren der Karriereförderung in sehr hohem Ausmaß dar.

6.3.4.7. Einkommensperspektiven

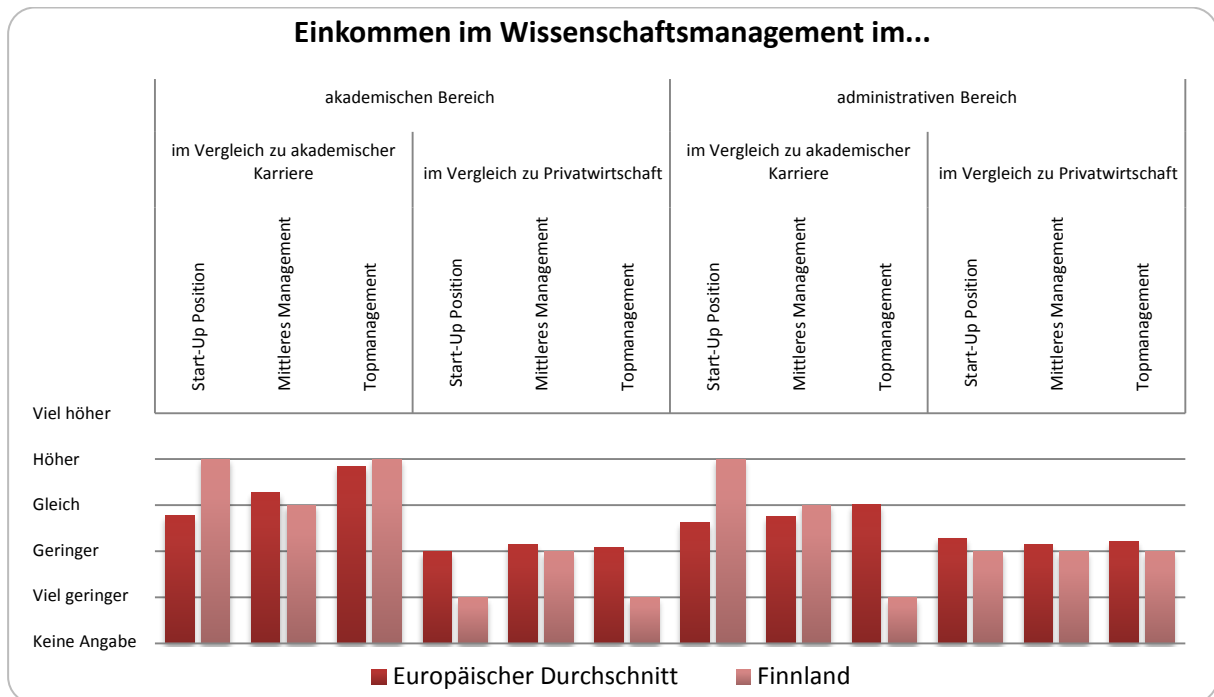


Abbildung 48: Einkommensperspektiven (Finnland)

Die Einkommensmöglichkeiten im Wissenschaftsmanagement im akademischen Bereich sind im Vergleich zu einer akademischen Karriere in Start-up und Top-Positionen höher, in Positionen im mittleren Management gleich. Im Vergleich zu einer Karriere in der Privatwirtschaft allerdings sind die Einkommen durchgängig geringer bzw. viel geringer.

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.

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.

Universitäre Einrichtungen sind die 82 *Établissements Public à Caractère Scientifique, Culturel et Professionnel* (EPCSP). Aber auch die 18 *Grande Ecoles* und vier *Ecoles Normale Supérieure* (ENS), deren Absolvent(inn)en herausgehobene Positionen und Funktionen in Gesellschaft und Politik ausüben, fallen in diesen Bereich. In ihrer Organisationsstruktur weisen französische Universitäten große Ähnlichkeiten mit ihren deutschen Pendants auf – sie bestehen in der Regel aus Departments, Laboratorien und Forschungszentren, die berufs- bzw. anwendungsbezogene Studien ermöglichen. Die Aufgaben der Hochschulleitung werden durch die Wahlämter Rektor(in) oder Präsident(in) wahrgenommen; auf der Ebene der Subeinheiten durch Dekan/in sowie in den angeschlossenen Forschungszentren durch Leiter(in) bzw. Direktor(in).

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-ingenieurswissenschaftliche Hochschulen und höhere konsularische Institute, deren fachlicher Schwerpunkt in Handel bzw. Wirtschaft und Management liegt.⁷²

Gegenwärtig existieren 25 französische Zentren, die neben ihren Forschungsvorhaben mitunter Projekte an anderen Einrichtungen finanzieren.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.⁷⁴

7.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance

In der Entwicklung des französischen Wissenschaftssystems lassen sich zwei zentrale Linien nachzeichnen. Ausgehend von der Hochschulgesetzgebung der Jahre 1968 und 1984 wurden Autonomie, Partizipation und Multidisziplinarität als Eckpunkte in Hochschule und Wissenschaft festgeschrieben. Daran schlossen sich 1989 und 2007 weitere Gesetze an, die die finanzielle Autonomie der Einrichtungen erweiterten und ergänzten. Dazu zählen z. B.

⁷² Vgl. Directorate-General for Education and Culture: *The Education System in France* (Eurybase Country Report) 2007/2008, S. 116-122.

⁷³ Vgl. Angaben der französischen Botschaft auf dem Portal des Centre d'Information et de Documentation sur les études en France unter: <http://www.cidu.de/raeume/studieren/forschung/forschung.htm>, 26.01.2009.

⁷⁴ Vgl. Angaben der französischen Botschaft auf dem Portal des Centre d'Information et de Documentation sur les études en France unter: http://www.cidu.de/raeume/studieren/forschung/dt-frzforschungszentren_inhalt.htm#BW, 26.01.2009.

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

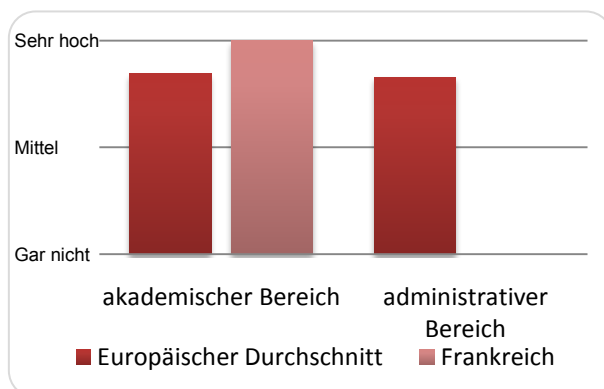
Im Jahr 1998 wurde die Sorbonner Erklärung zur Harmonisierung des europäischen Hochschulraumes durch Frankreich, Italien, dem Vereinigten Königreich und Deutschland unterzeichnet. Die Fortsetzung folgte 1999 in Bologna, 2001 in Prag, 2003 in Berlin und 2005 in Bergen, zur Harmonisierung des europäischen Hochschulraums. Der Grundstein für die Internationalisierung und Erweiterung des französischen Wissenschaftssystems war damit gelegt. Besonders hervorzuheben sind die Gesetze⁷⁵ und Verordnungen aus dem Jahre 2002, die die Organisation der Studienstruktur sowie die zu verleihenden Abschlüsse regeln.

7.3. Auswertung des Expert(inn)en-Fragebogens

Befragte Länderexpertin: 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 Länderexpertin, 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)

⁷⁵ Vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in France (Eurybase Country Report) 2007/2008, S. 119.

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

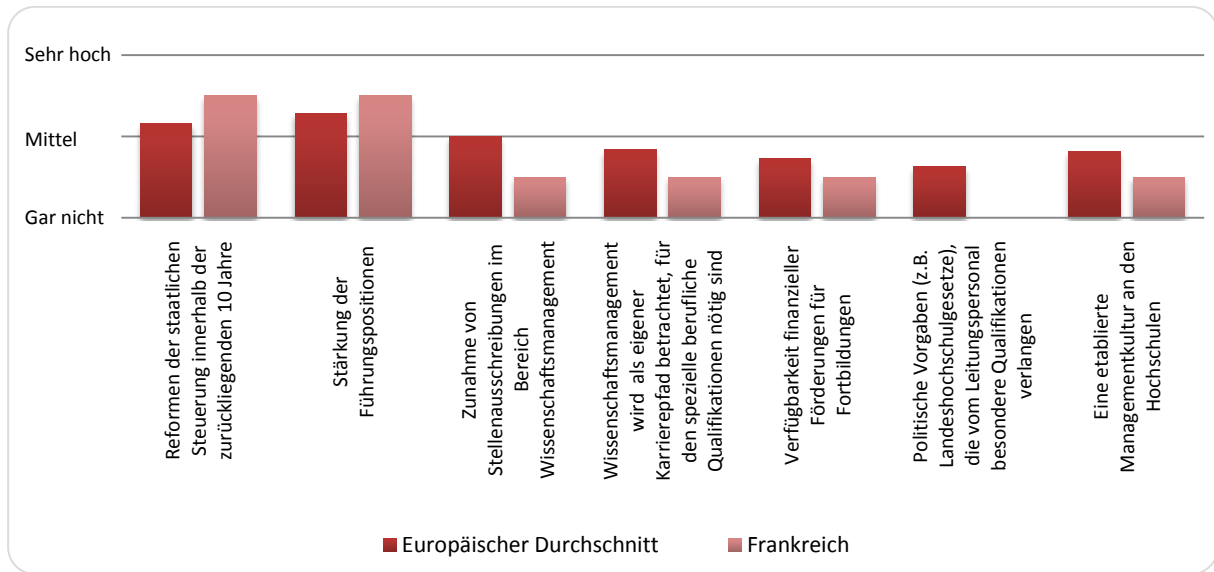


Abbildung 50: Faktoren zur Förderung der Karriere- und Entwicklungsperspektiven (Frankreich)

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

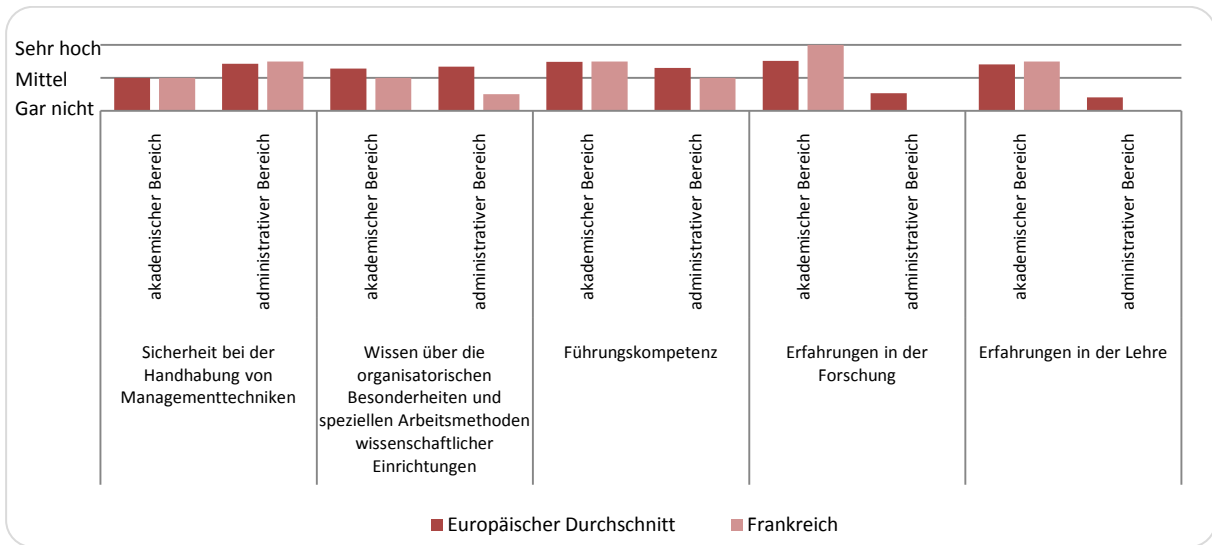


Abbildung 51: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Frankreich)

Die Angaben aus Frankreich entsprechen weitestgehend dem internationalen Durchschnitt. Im akademischen Bereich sind Erfahrungen in Forschung und Lehre sowie Führungskompetenz wichtige Kenntnisse. Für den Verwaltungsbereich wird die „Sicherheit bei der Handhabung von Managementtechniken“ als notwendige Kenntnis vorausgesetzt. Das „Wissen über organisatorische Besonderheiten und spezielle Arbeitsmethoden wissenschaftlicher Einrichtungen“ als erforderliche Kenntnis wird in Frankreich unterdurchschnittlich bewertet.

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

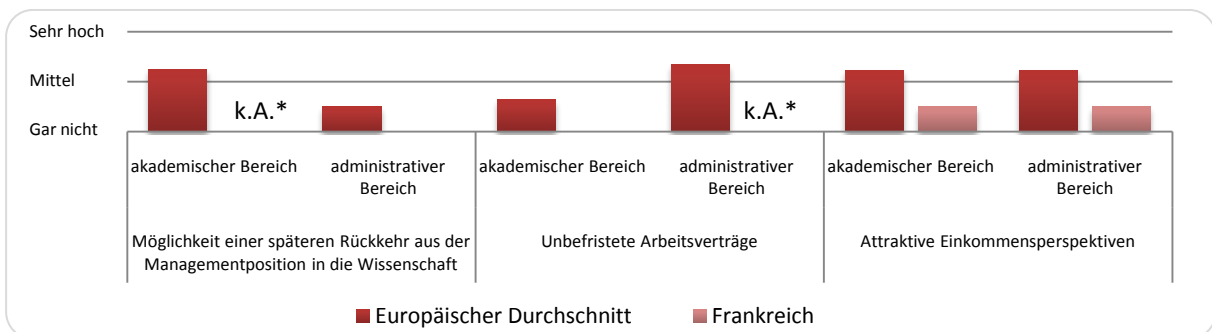


Abbildung 52: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Frankreich)

*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

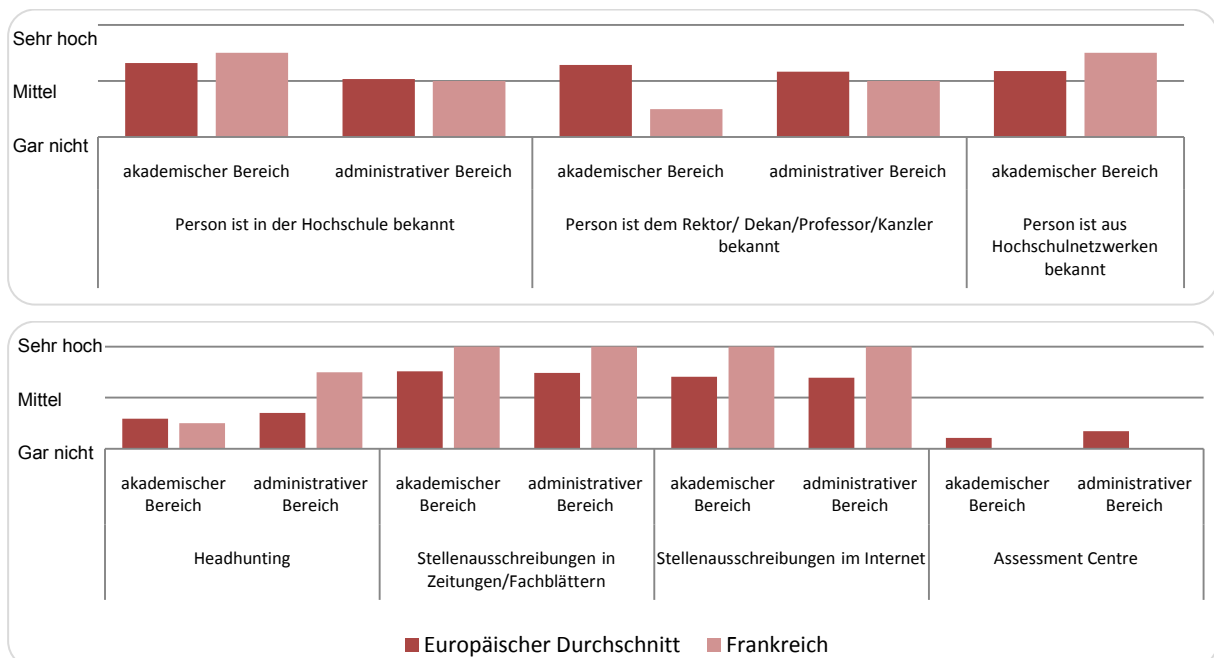


Abbildung 53a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Frankreich)

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

wichtiges Rekrutierungsinstrument für den Verwaltungsbereich genannt. Zu berücksichtigen sind hier die Besonderheiten des französischen Hochschulsystems mit anerkannten Elitehochschulen, die vermutlich gerade das Instrument Headhunting nutzen dürften. Die Bekanntheit der Person in Hochschulnetzwerken wird stärker als Rekrutierungsinstrument eingesetzt als im internationalen Durchschnitt.

7.3.3. Personalentwicklung

7.3.3.1. Faktoren der Personalentwicklung von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement

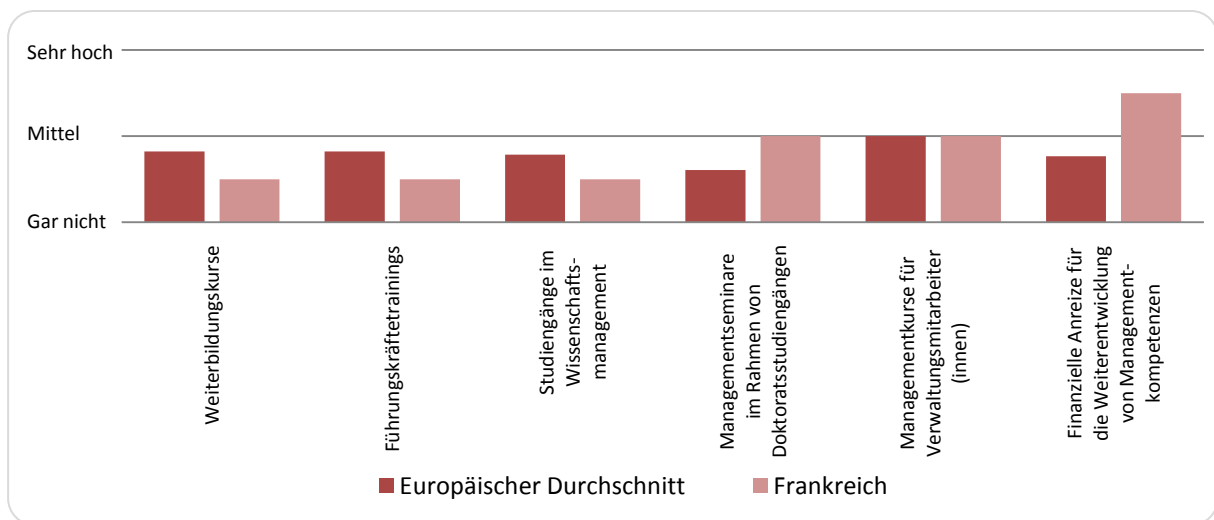


Abbildung 54: Faktoren der Personalentwicklung (Frankreich)

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(inne)n 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

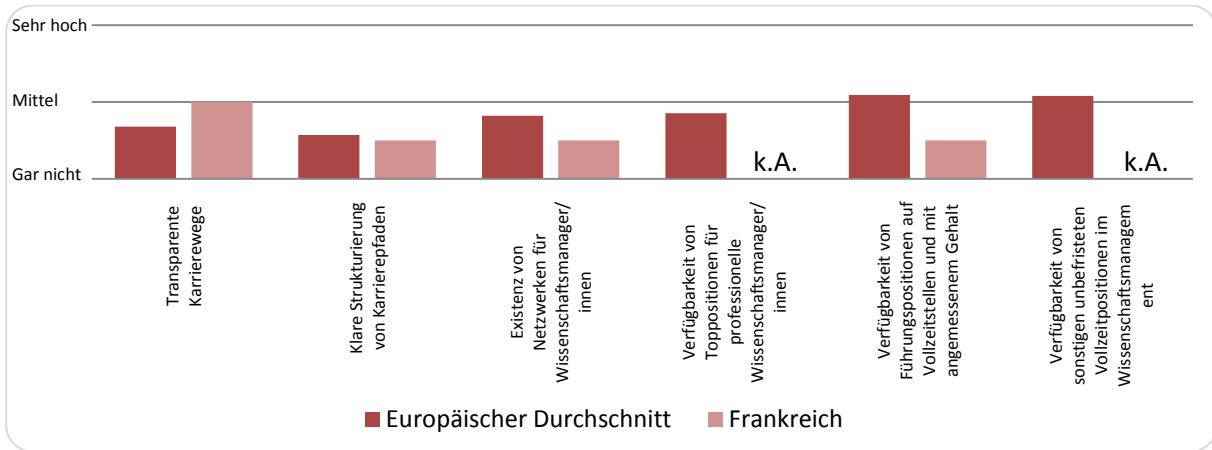


Abbildung 55: Faktoren der Karriereförderung (Frankreich)

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

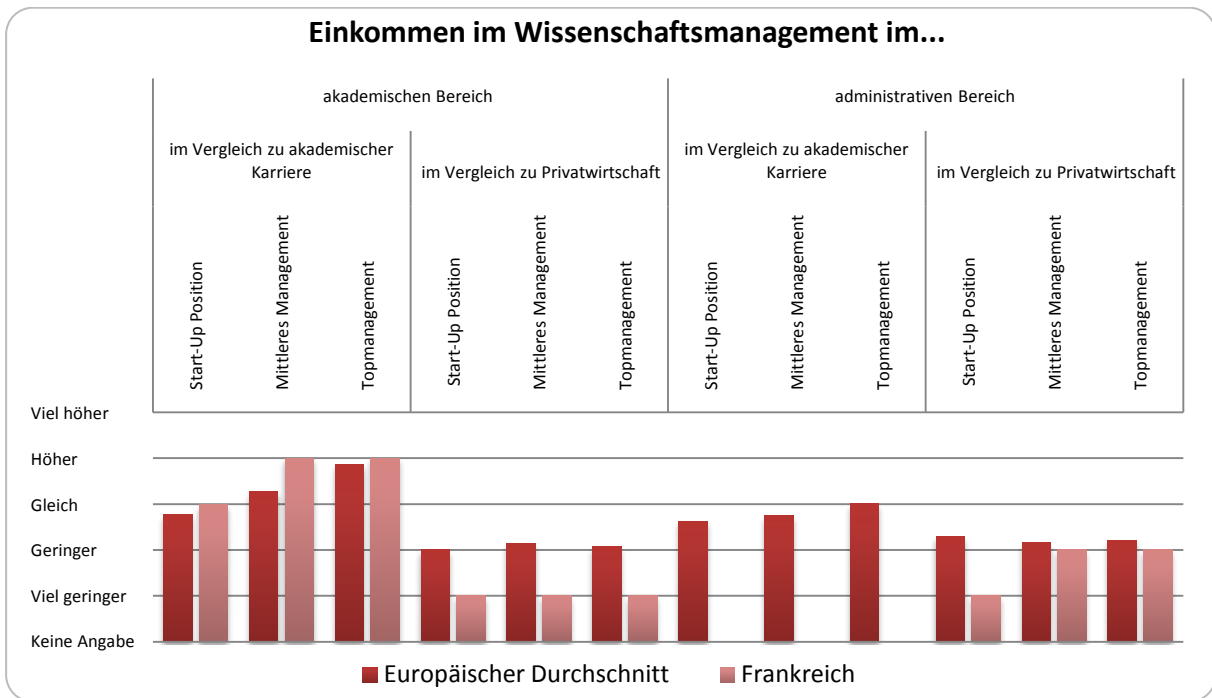


Abbildung 56: Einkommensperspektiven (Frankreich)

Die Beurteilung der Einkommensperspektiven im Wissenschaftsmanagement in Frankreich liegt durchschnittlich unter dem internationalen Durchschnitt. Lediglich die Aufnahme einer Wissenschaftsmanagementposition im akademischen Bereich im mittleren Management und Top-Management ist gegenüber einer akademischen Karriere vorzuziehen, da höhere Einkommen erzielt werden können.

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

Auf der anderen Seite existieren neben den universitären Forschungseinrichtungen⁸⁰ weitere 12 öffentliche Institute, die insgesamt zu etwa 20% Anteil an allen griechischen Forschungsaktivitäten haben und sich in zwei Gruppen einordnen lassen. Ein Teil dieser Einrichtungen bestand bereits vor dem Jahr 1980. Sie nahmen das öffentliche Interesse in den Bereichen nukleare Energien, Raumklima und Meeresumgebung sowie Sozialwesen wahr. Einrichtungen, die nach 1980 gegründet wurden, verfolgten unterdessen das Ziel, parallel zu den Universitäten Forschung unter effektivem Management zu organisieren.⁸¹

Des Weiteren besteht noch eine Reihe von teilweise unabhängigen, teilweise behördlich verantworteten Forschungsinstituten, die auf den Gebieten der Agrarwissenschaft, Kunst,

⁷⁶ Vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in Greece (Eurybase Country Report) 2005/2006, S. 94.

⁷⁷ Vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in Greece (Eurybase Country Report) 2005/2006, S. 94.

⁷⁸ Vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in Greece (Eurybase Country Report) 2005/2006, S. 94.

⁷⁹ Directorate-General for Education and Culture: The Education System in Greece (Eurybase Country Report) 2005/2006, S. 94.

⁸⁰ Vgl. Darstellung universitärer Forschungseinrichtungen auf den Seiten des CORDIS Research Inventory Index unter:
<http://cordis.europa.eu/erawatch/index.cfm?fuseaction=ri.content&topicID=66&countryCode=GR&parentID=65>, 09.03.2009.

⁸¹ Vgl. Darstellung öffentlicher Forschungseinrichtungen auf den Seiten des CORDIS Research Inventory Index unter:
<http://cordis.europa.eu/erawatch/index.cfm?fuseaction=ri.content&topicID=66&countryCode=GR&parentID=65>, 09.03.2009.

der medizinischen Diagnostik sowie Computertechnologie, Mineralogie und Geologie forschend tätig sind.⁸²

8.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance

Die Entwicklung des Wissenschaftssystems und damit verbunden die Entwicklung der Wissenschaftsgovernance bekam bereits zu Beginn der 1980er Jahre mit der Aufwertung beruflich-technischer Bildung Auftrieb. Bereits 1983 kam es zur ersten institutionellen Neuordnung im tertiären Bildungsbereich durch die Etablierung von höheren Techniker- und Ingenieursschulen. Im Jahr 2001 wurden diese per Gesetz als universitäre Einrichtungen definiert. Ergänzt wurde diese Entwicklung durch die Überführung des Instituts für technische Lehrerbildung in den Hochschulbereich im Jahr 2002. Zu diesem Zeitpunkt konnte auch der Zugang zur Hochschulbildung erweitert werden. Maßgeblich hierfür waren die Einführung von Zertifikatsprogrammen im Jahr 2005 an der 1992 gegründeten Fernuniversität sowie die Inbetriebnahme von weiteren Departments und Instituten an Hochschulen. Schließlich wurde es notwendig, die bisherige Entwicklung des Wissenschaftssystems zu überprüfen und eine Harmonisierung von Wissenschaft, Forschung und Forschungspolitik herbeizuführen. Die Implementierung von ECTS-Punkten sowie des Diploma Supplements einerseits und die Überarbeitung der hochschulrechtlichen Grundlagen im Jahr 2007 andererseits führte nicht nur zu einer zunehmend internationalen Ausrichtung sondern auch zu mehr Autonomie für die Wissenschaftseinrichtungen in Finanz- und administrativen Angelegenheiten.⁸³

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.

Zudem ist im Rahmen des Nationalen Strategie- und Entwicklungsplans für Forschung, Technologie und Innovation für den Zeitraum 2007-2013 insbesondere die Förderung von Forschungseinrichtungen anvisiert, die in Hoch-, Bio-, Nano- und Informationstechnologien aktiv sind.⁸⁵ Damit verbunden ist die Erhöhung der Finanzmittel sowie das Setzen von Anreizen zugunsten einer verstärkten Mobilität von nationalen und internationalen Wissenschaftler(inne)n und Forscher(inne)n. Ergänzend kommt die Ausrichtung des öffentlichen Forschungssektors auf wirtschaftliche Erfordernisse hinzu⁸⁶, so dass sich Firmen und Unternehmen zunehmend gegenüber den Forschungsaktivitäten öffnen. Schließlich sollen Kooperationen zwischen Wissenschaft und Industrie zugunsten des Wissens- und Technologietransfers intensiviert und ausgeweitet und die Entwicklung von industriellen

⁸² Vgl. Darstellung weiterer Forschungseinrichtungen auf den Seiten des CORDIS Research Inventory Index auf der [URL: http://cordis.europa.eu/erawatch/index.cfm?fuseaction=ri.content&topicID=66&countryCode=GR&parentID=65](http://cordis.europa.eu/erawatch/index.cfm?fuseaction=ri.content&topicID=66&countryCode=GR&parentID=65), 09.03.2009.

⁸³ Vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in Greece (Eurybase Country Report) 2005/2006, S. 89-92.

⁸⁴ Vgl. Darstellung auf den Seiten des CORDIS Research Inventory Index unter: <http://cordis.europa.eu/erawatch/index.cfm?fuseaction=policy.documentAjax&uid=EC8A107E-B34B-B549-FF33373B54F2E857>, 09.03.2009.

⁸⁵ Vgl. Darstellung auf den Seiten des CORDIS Research Inventory Index unter: <http://cordis.europa.eu/erawatch/index.cfm?fuseaction=policy.documentAjax&uid=B42556A2-E711-C6B7-E619B5E79CC86BAC>, 09.03.2009.

⁸⁶ Vgl. Darstellung auf den Seiten des CORDIS Research Inventory Index unter: <http://cordis.europa.eu/erawatch/index.cfm?fuseaction=policy.documentAjax&uid=B7CD28BC-E4D2-B949-1BC41F0BBEE6B376>, 09.03.2009.

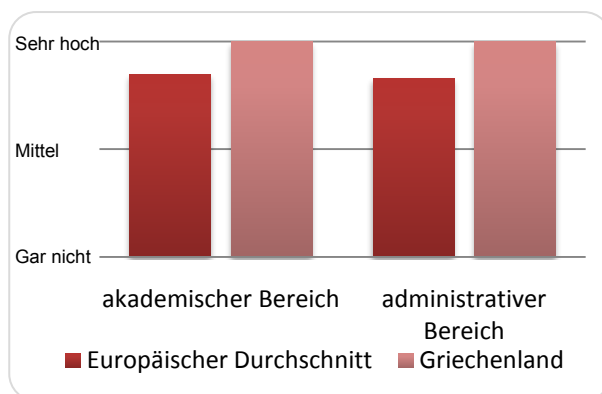
Forschungszentren und -unternehmen stimuliert und vorangetrieben werden. Griechenland nutzt in diesem Zusammenhang die Teilnahme am europäischen Forschungsrahmenprogramm FP7 und hier insbesondere das National Strategic Reference Framework, um vor allem internationale Investoren und Partnerschaften zu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

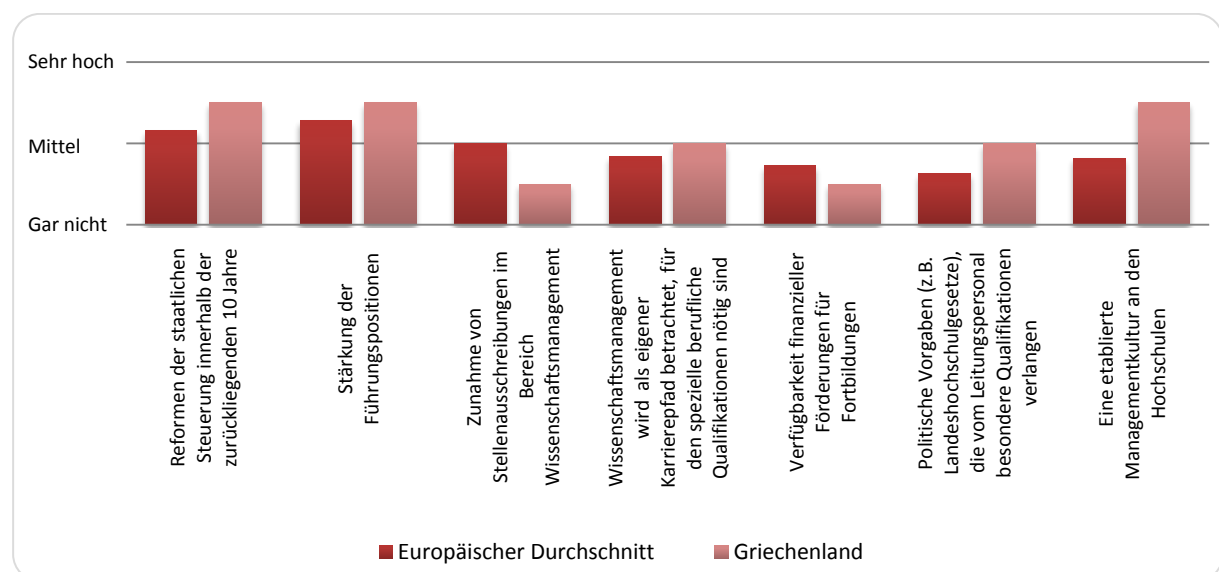


Abbildung 58: Faktoren zur Förderung der Karriere- und Entwicklungsperspektiven (Griechenland)

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 procurement 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

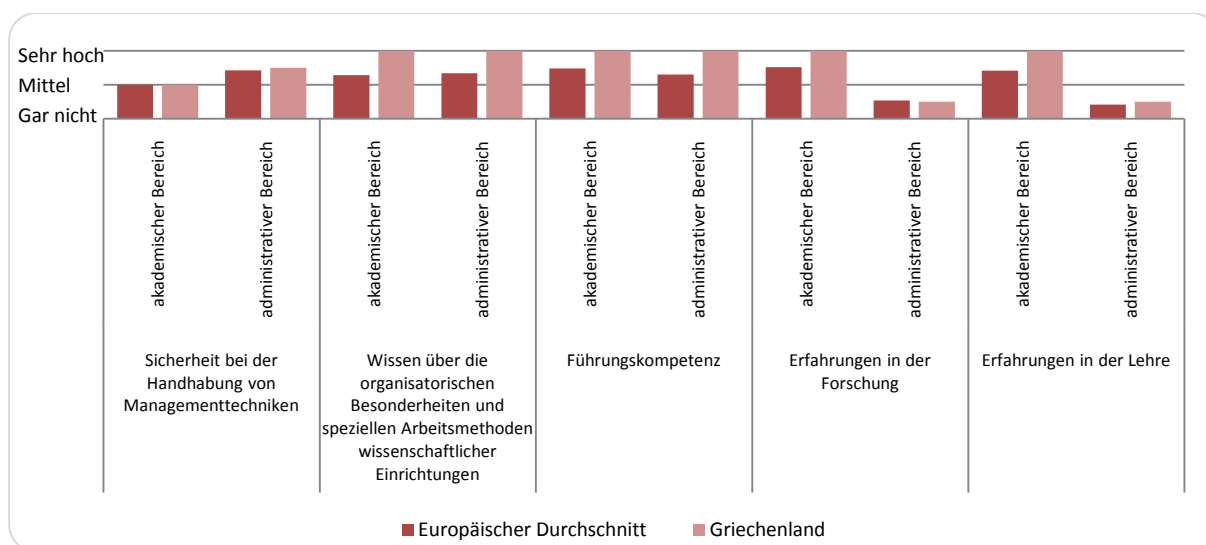


Abbildung 59: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Griechenland)

In Griechenland werden mehrere der aufgeführten Faktoren als in sehr hohem Ausmaß wichtige Kenntnisse von Nachwuchskräften vom befragten Experten bewertet: „Wissen über organisatorische Besonderheiten und spezielle 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

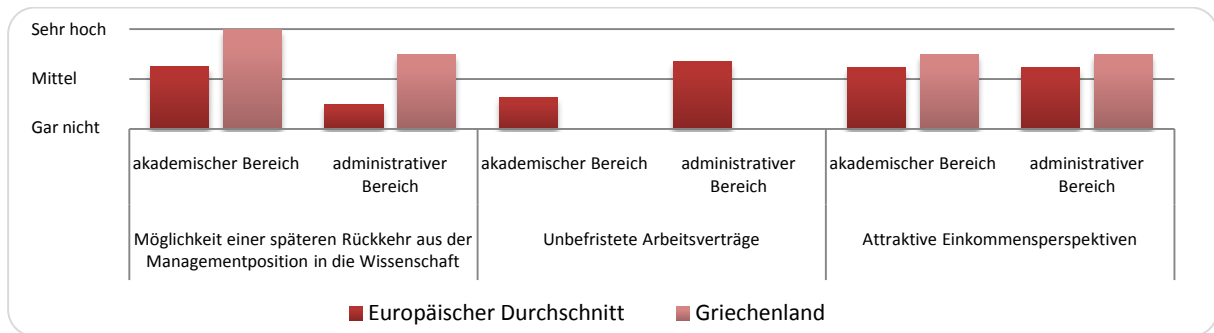


Abbildung 60: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Griechenland)

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

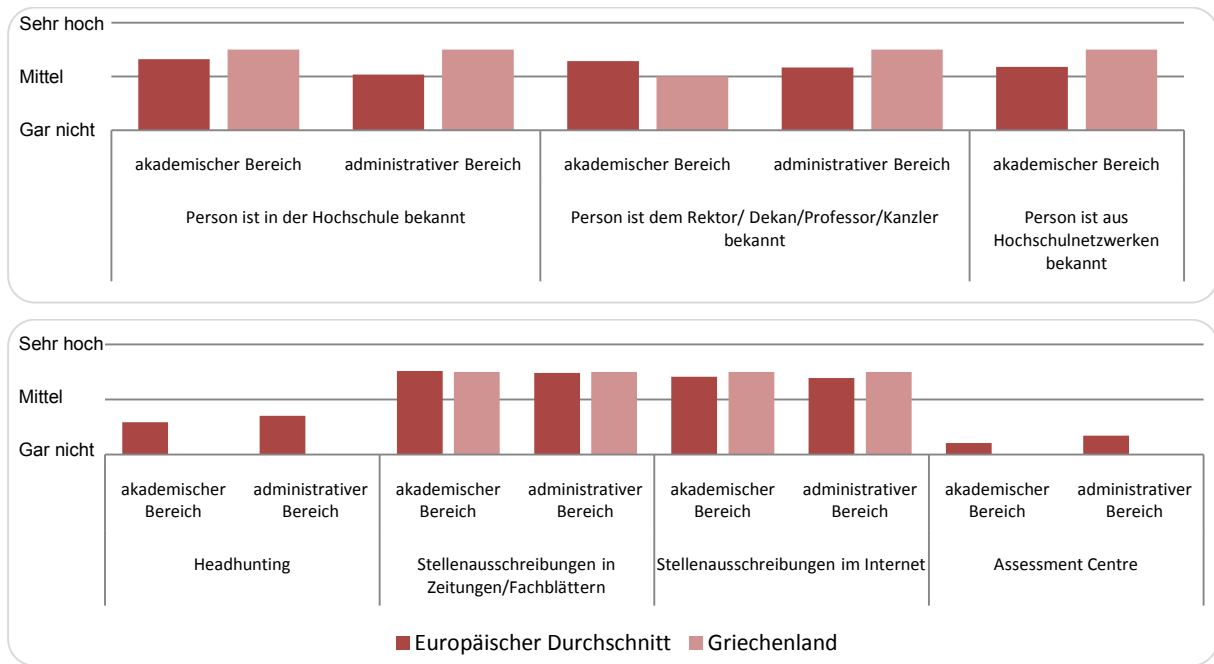


Abbildung 61a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Griechenland)

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

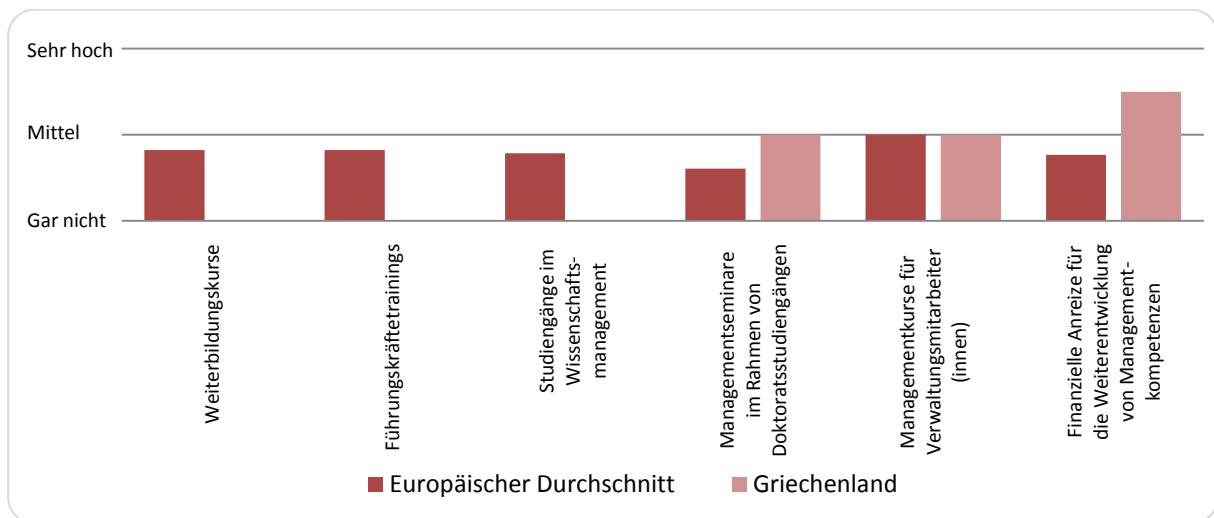


Abbildung 62: Faktoren der Personalentwicklung (Griechenland)

„Weiterbildungskurse“, „Führungskräftetrainings“ und „Studiengänge im Wissenschaftsmanagement“ wurden vom Länderexperten mit „0“ bewertet. Lediglich „finanzielle Anreize für

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(inne)n 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

Mehrheitlich gelangen Personen nur zufällig auf ihre Managementposition im akademischen Bereich. Klar vorgezeichnete Karrierepfade sind eher selten. Auf Griechenland trifft diese Aussage jedoch nicht zu.

8.3.4.2. 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 verneinte diese Aussage jedoch.

8.3.4.3. 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 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

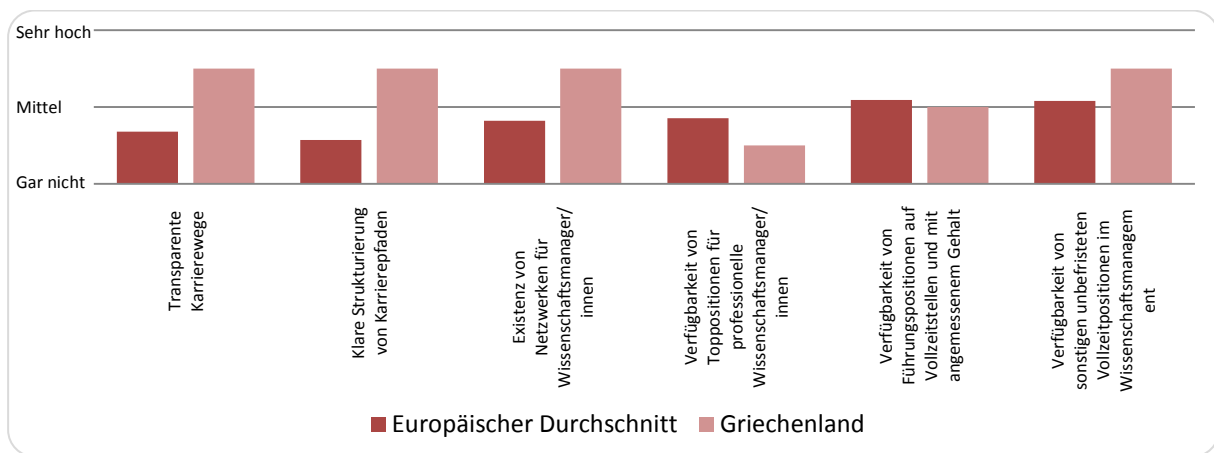


Abbildung 63: Faktoren der Karriereförderung (Griechenland)

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

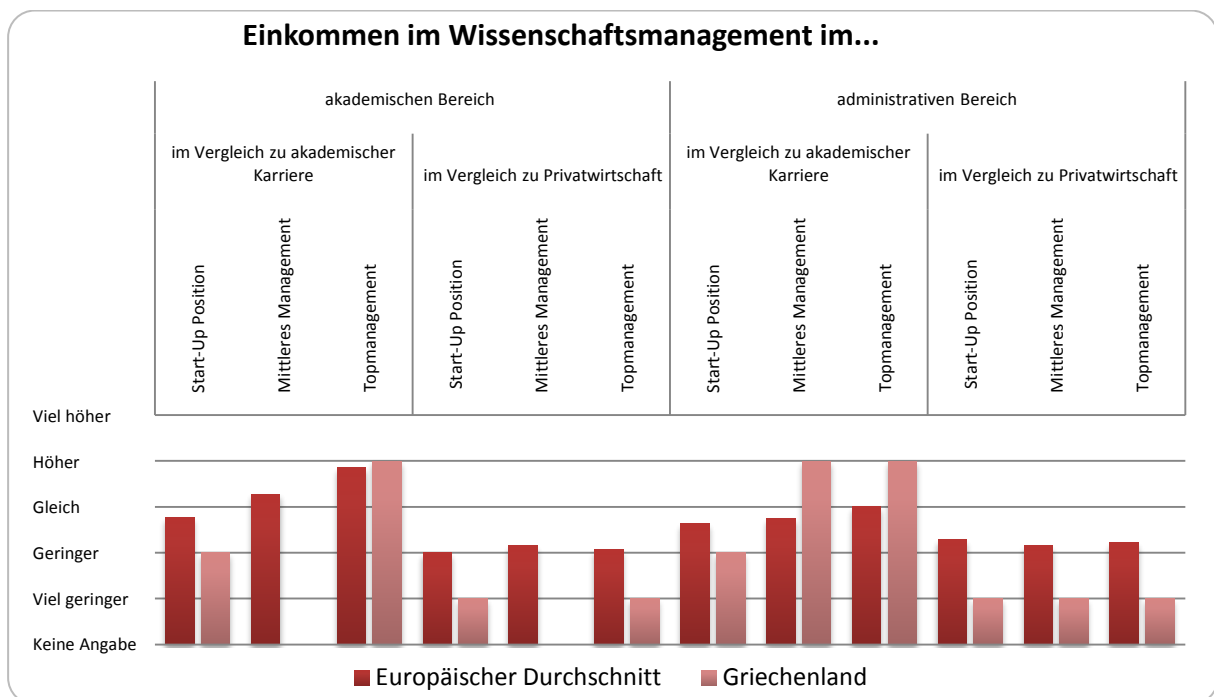


Abbildung 64: Einkommensperspektiven (Griechenland)

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.

Im administrativen Bereich sind die Einkommensmöglichkeiten im Wissenschaftsmanagement im Vergleich zu einer akademischen Karriere in Start-up-Positionen geringer, im mittleren Management und Top-Management jedoch höher. Verglichen mit einer privatwirtschaftlichen Karriere jedoch durchgängig viel geringer.

9. Länderübersicht Großbritannien

9.1. Größe und Struktur des Wissenschaftssystems

Die Hochschullandschaft Großbritanniens ist äußerst divers und facettenreich. Neben großen Universitäten mit internationaler Reputation bestehen kleinere, nicht-universitäre Hochschulen, die eine besondere regionale Bedeutung für die umliegenden Gemeinden einnehmen.⁸⁷ Im Jahr 2008 waren dies insgesamt 109 Universitäten und 169 Hochschulen in Großbritannien, davon lagen allein 90 Universitäten und 133 Hochschulen in England.⁸⁸

Hochschulen und Universitäten sind sich selbstverwaltende und organisierende Einrichtungen, die eigenverantwortlich Lehre und Forschung durchführen und das Personal-, Finanz- und Qualitätsmanagement wahrnehmen. In der Finanzierung greifen zwei Mechanismen: Einerseits finanzieren die Higher Education Funding Council der Länder die allgemeinen Kosten für den Hochschulbetrieb und die Forschungsinfrastruktur. Zusätzlich werden Forschungsprojekte, Forschungstrainings und Zentren durch die jeweiligen Research Council auf Basis von Ausschreibungen und Peer Review-Verfahren finanziert. Auf der anderen Seite treten verstärkt gemeinnützige Stiftungen und Non-Profit-Organisationen finanzierend gegenüber den Hochschulen auf. Alle Hochschuleinrichtungen besitzen einen gemeinnützigen Status und sind frei, weitere finanzielle Ressourcen aus vielfältigen Quellen zu erschließen.

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

⁸⁷ Vgl. ERAWATCH UK Country Report (2009), S. 21.

⁸⁸ Stand August 2008. Nicht eingeschlossen sind Further Education Colleges sowie ausländische Hochschulen im Königreich. Föderative Einrichtungen wurden nur einmal erfasst; Vgl. UUK: Celebrating 90 years 1918-2008. Higher Education in Facts and Figures, 2008, S. 3.

⁸⁹ Vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in England, Wales and Northern Ireland (Eurybase Country Report) 2007/2008, S. 64f.

⁹⁰ Vgl. ERAWATCH UK Country Report (2009), S. 21f.

Association of Independent Research and Technology Organisations, der 35 Mitgliedsorganisationen angehören.⁹¹

9.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance

Beginnend mit der Reform des tertiären Bildungsbereichs durch den Education Reform Act im Jahr 1988 kam es in der Folgezeit zu tiefgreifenden Veränderungen im Hochschulwesen Großbritanniens. In England und Wales erhielten Colleges und Polytechnische Hochschulen mit den Universitäten vergleichbare Freiräume, während in Nordirland die binäre Struktur von Polytechnischen Hochschulen und Universitäten überwunden wurde. In England und Wales blieb diese Dualität bis 1992 bestehen. Erst mit Inkrafttreten des Further and Higher Education Act 1992 erhielten die Polytechnischen Hochschulen Universitätsstatus. Zudem wurden für England und Wales Higher Education Funding Councils eingerichtet.⁹²

Im Jahr 1997 wurden Empfehlungen für eine umfassende Neugestaltung des Hochschulwesens durch eine beauftragte Expert(inn)enkommission vorgelegt, aus denen im Jahr 2004 der Higher Education Act hervorging. Darin wurde den Hochschulen gestattet, Studiengebühren von maximal 3.000 Pfund pro Jahr zu erheben, sofern sie sich im Gegenzug verpflichten, Stipendien und andere finanzielle Hilfen für Studierende aus unterrepräsentierten Gruppen zu verleihen. Als Kontrollorgan hierfür wurde das Office for Fair Access im Jahr 2003 geschaffen, das mit den Universitäten und Hochschulen eine entsprechende Vereinbarung abschließt. In Wales beschloss die Nationalversammlung im Jahr 2005 ebenso erhöhte Studiengebühren ab 2007/2008 einzuführen. Während Nordirland dem englischen Beispiel folgt, steht es den walisischen Hochschulen und Universitäten frei, Stipendien und finanzielle Unterstützung an Studierende zu vergeben.⁹³

Im gleichen Jahr wurde die Europe Unit⁹⁴ als Sektor übergreifende Organisation eingerichtet, deren Ziel es ist, ein erhöhtes Bewusstsein für die Auswirkungen der Bologna-Reform auf das Hochschulwesen zu schaffen sowie die britische Position im europäischen Diskussionsprozess gegenüber der EU-Kommission, dem Europaparlament und dem Europarat zu stärken. Zusätzlich wurde 2007 das Department for Innovation, Universities and Skills (DIUS), geschaffen, in dem Aufgaben und Zuständigkeitsbereiche aus anderen Abteilungen wie den Departments Trade and Industry oder Education and Skills gebündelt wurden. Mittlerweile ist DIUS in eine neue Regierungsabteilung aufgegangen, dem Department für Business, Innovation and Science⁹⁵.

Die gegenwärtigen Trends in der Forschungspolitik sind maßgeblich vom Science and Innovation Investment Framework 2004-2014⁹⁶ beeinflusst. Das Rahmenwerk umreißt eine Langzeitstrategie für die Entwicklung von Wissenschaft und Technologie mit besonderer Berücksichtigung ihres Beitrages zum wirtschaftlichen Wachstum und der öffentlichen Leistungen. Wesentliche Ziele sind die Öffnung öffentlich finanzierter Forschungs-

⁹¹ Vgl. AIRTO auf der URL: <http://www.airto.co.uk>; 19.03.2009.

⁹² Vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in England, Wales and Northern Ireland (Eurybase Country Report) 2007/2008, S. 207.

⁹³ Vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in England, Wales and Northern Ireland (Eurybase Country Report) 2007/2008, S. 208.

⁹⁴ Vgl. Darstellung der Europe Unit unter: <http://www.europeunit.ac.uk/home/>, 15.04.2009.

⁹⁵ Vgl. Darstellung des Department for Trade and Business auf der URL: <http://www.dius.gov.uk/>, 15.06.2009.

⁹⁶ Vgl. Science and Innovation Framework 2004 auf den Seiten des zuständigen Ministeriums auf der URL: http://www.hm-treasury.gov.uk/spending_sr04_science.htm, 15.04.2009.

einrichtungen gegenüber ökonomischen Erfordernissen, Förderung von Nachwuchs- und Fachkräften in Wissenschaft, Technologie und Ingenieurwesen sowie der nachhaltige Aufbau zukunftsfähiger und finanzstarker Universitäten und öffentlicher Labore in ganz Großbritannien. Darauf aufbauend liefert das Strategiepapier Innovation Nation⁹⁷ neue Ansätze für Investitionen in und den Ausbau der Wissensgesellschaft. Dabei wird die Strategie verfolgt, dass die staatliche Seite zwar über Rechtsrahmen, Ausschreibungen und Ressourceneinsatz Förderstrukturen schaffen kann, es jedoch auf die Qualifikationen und das Wissen eines jeden Einzelnen bei der Kreation einer innovativen Nation ankommt.

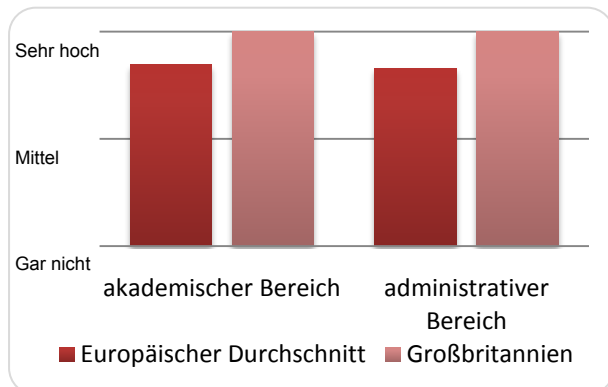
Parallel dazu bietet der Annual Innovation Report 2008⁹⁸ einen Überblick über Schlüsselindikatoren und statistische Daten für Investitionen in Forschung und Entwicklung, den Schutz intellektuellen Eigentums sowie anderen wesentlichen Faktoren wie Wachstumsbereiche in Technologie oder Ingenieurwissenschaften, in denen insbesondere der Anteil an aus- und inländischen Promovierenden und Nachwuchsforscher(inne)n überproportional groß ist. Entsprechend gewinnt dadurch die Implementierung der Bologna-Vereinbarung zugunsten der European Research Area sowie eines gemeinsamen europäischen Hochschulraumes besondere Bedeutung.

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)

⁹⁷ Vgl. Annual Innovation Report unter: <http://www.dius.gov.uk/policy/~media/publications/2/21390%20AIR%20Report%20AW%20Complete>, 15.04.2009.

⁹⁸ Vgl. Annual Innovation Report auf der Seite des zuständigen Ministeriums unter: http://www.dius.gov.uk/policy/annual_innovation_report.html, 15.06.2009.

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

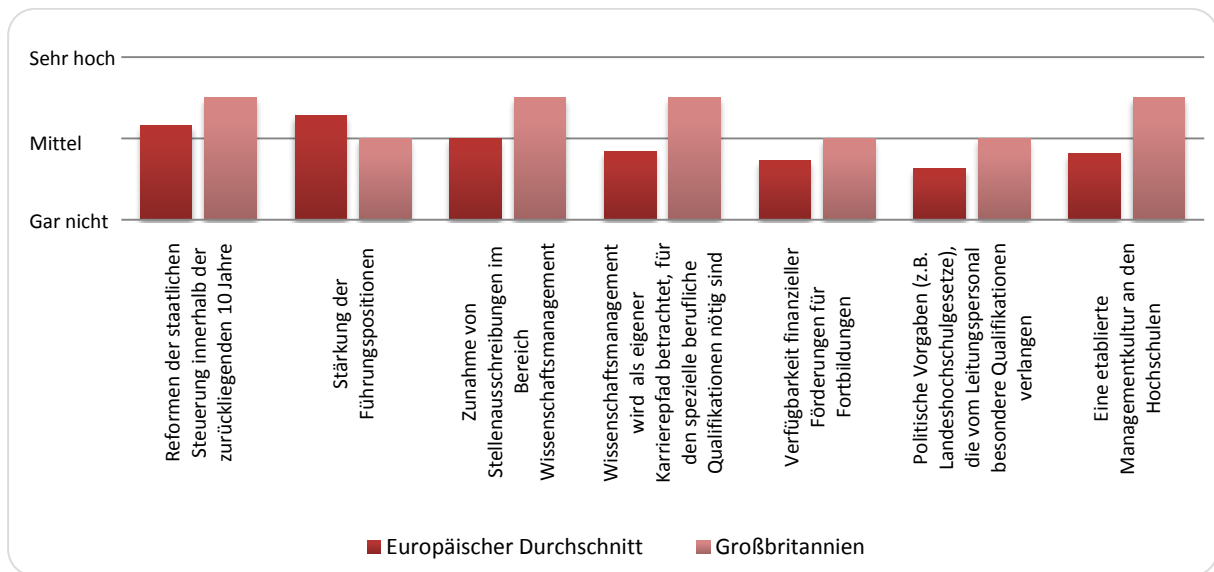


Abbildung 66: Faktoren zur Förderung der Karriere- und Entwicklungsperspektiven (Großbritannien)

Als in hohem Ausmaß förderlich für die Karriere- und Entwicklungsperspektiven von Wissenschaftsmanager(inne)n wurden vom Experten in Großbritannien die Faktoren „Reformen der staatlichen Steuerung innerhalb der zurückliegenden 10 Jahre“, die „Zunahme von Stellenausschreibungen im Bereich Wissenschaftsmanagement“ sowie „Wissenschaftsmanagement wird als eigener Karrierepfad betrachtet“ und eine „etablierte Managementkultur an den Hochschulen“ angesehen. Die „Stärkung der Führungspositionen“ wird hingegen unterdurchschnittlich bewertet.

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

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

Im administrativen Bereich werden die Hauptwachstumsbereiche in:

- Personalentwicklung,
- IT und
- Marketing und Kommunikation

gesehen.

9.3.1.3. Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement

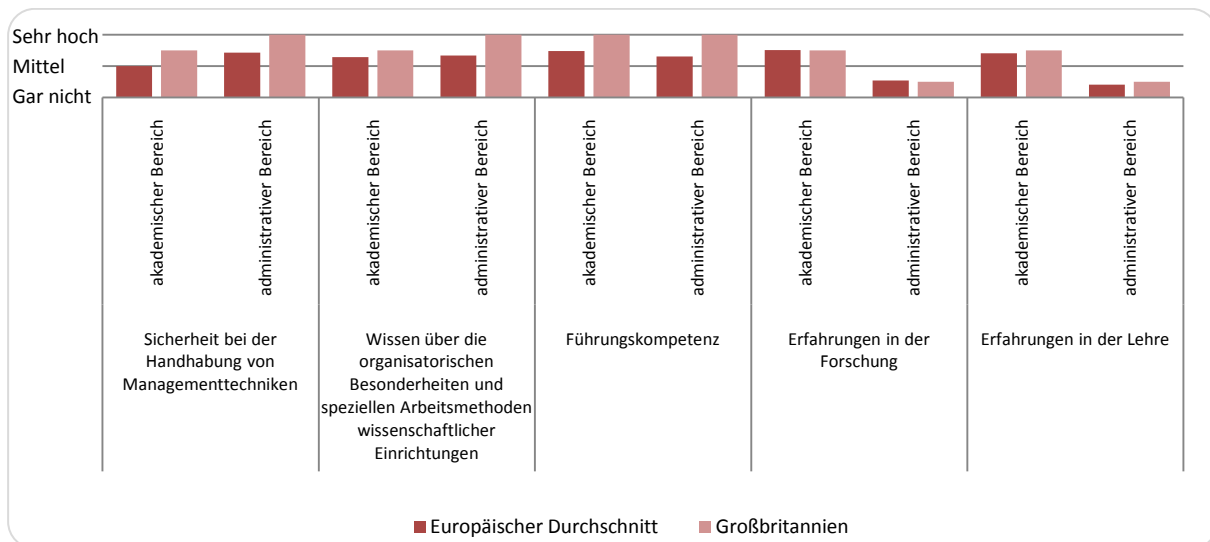


Abbildung 67: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Großbritannien)

Es lassen sich bei fast sämtlichen Aspekten überdurchschnittliche Bewertungen feststellen. Die „Sicherheit bei der Handhabung von Managementtechniken“ wird in beiden Bereichen als erforderliche Kenntnis angesehen, ebenso das „Wissen über organisatorische Besonderheiten und spezielle Arbeitsmethoden wissenschaftlicher Einrichtungen“ und „Führungskompetenz“. „Erfahrungen in der Forschung“ bzw. „Erfahrungen in der Lehre“ werden für eine Tätigkeit im akademischen Bereich ebenfalls als in hohem Ausmaß erforderliche Kenntnisse eingeschätzt.

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

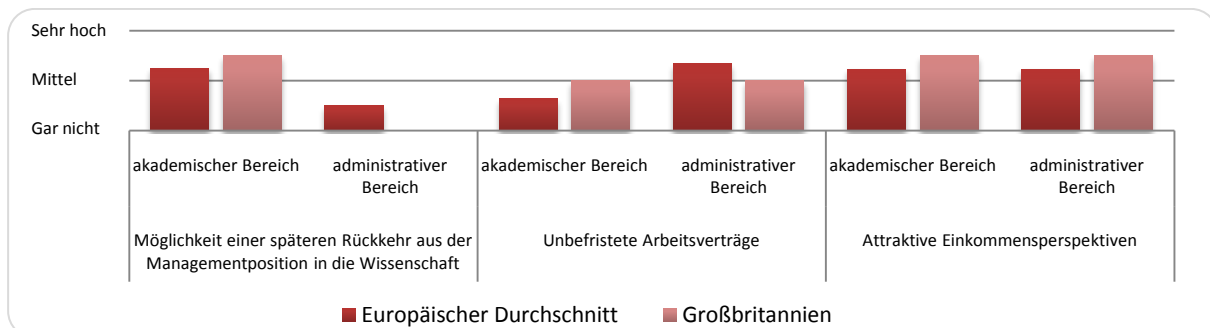


Abbildung 68: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Großbritannien)

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 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.

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

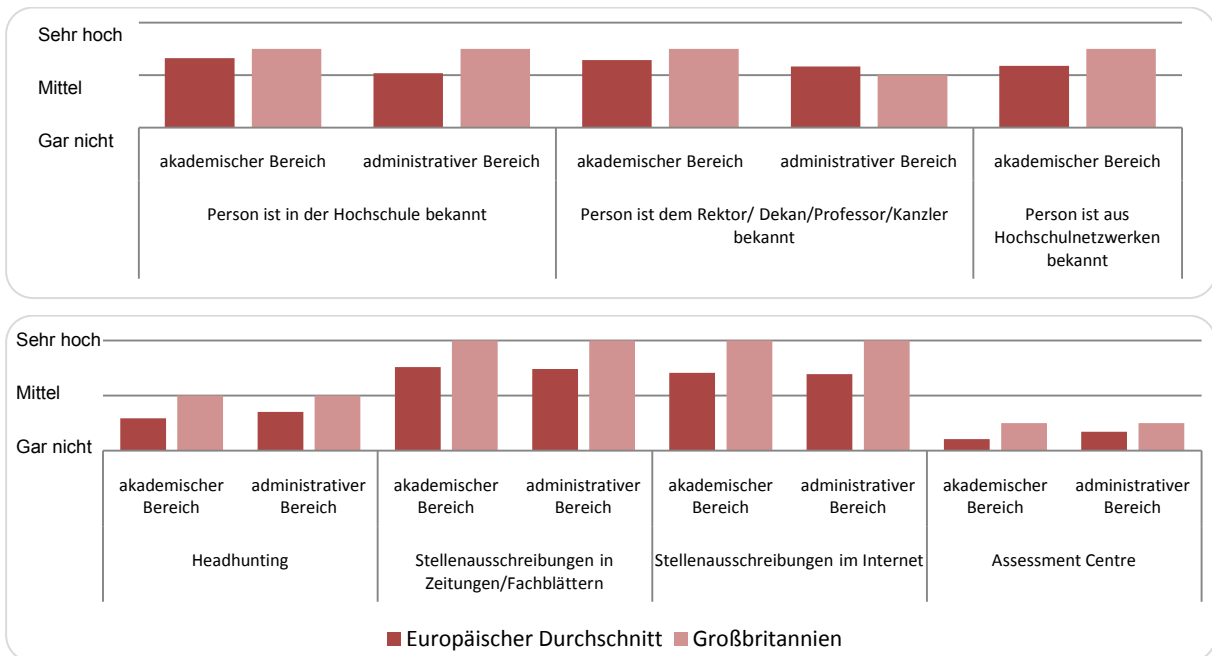


Abbildung 69a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Großbritannien)

Nach Angaben des befragten Experten ist die Bekanntheit der Person in der Hochschule, bei Leitungspersonen oder aus Hochschulnetzwerken ein häufig genutztes Rekrutierungsinstrument. „Stellenausschreibungen in Zeitungen/Fachblättern“ sowie „Stellenausschreibun-

gen im Internet“ werden im akademischen und administrativen Bereich als sehr oft genutzte Rekrutierungsinstrumente eingeschätzt. „Headhunting“ wird in mittlerem, „Assessment“ Center in niedrigem Ausmaß genutzt.

9.3.3. Personalentwicklung

9.3.3.1. Faktoren der Personalentwicklung von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement

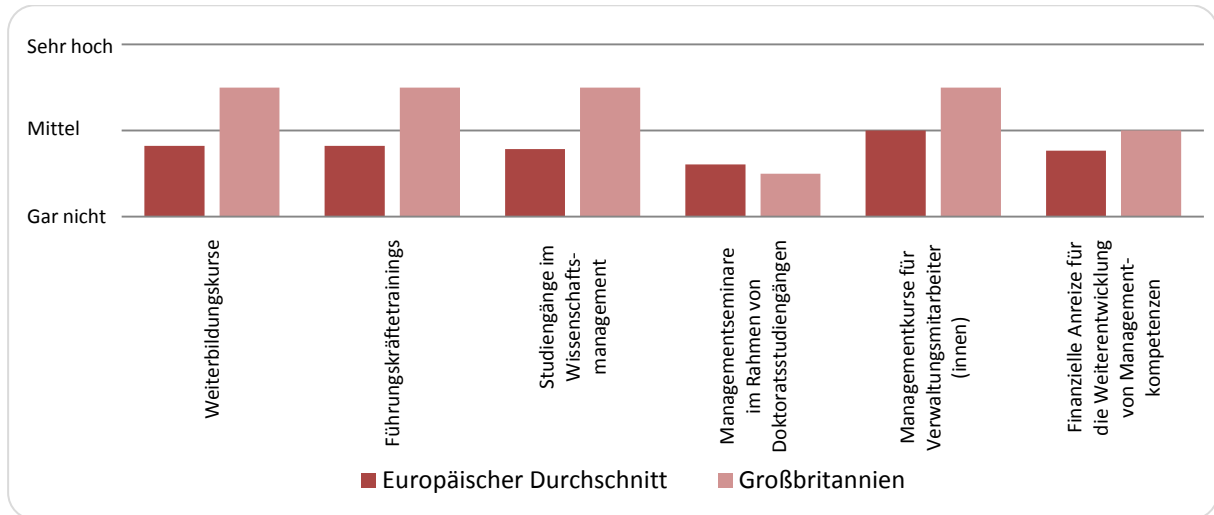


Abbildung 70: Faktoren der Personalentwicklung (Großbritannien)

„Weiterbildungskurse“, „Führungstraining“, „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. Karrieremöglichkeiten/Dynamik

9.3.4.1. Karrierepfade

Mehrheitlich gelangen Personen nur zufällig auf ihre Managementposition im akademischen Bereich. Klar vorgezeichnete Karrierepfade sind eher selten. Vom Experten aus Großbritannien konnte diese Frage leider nicht beantwortet werden.

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

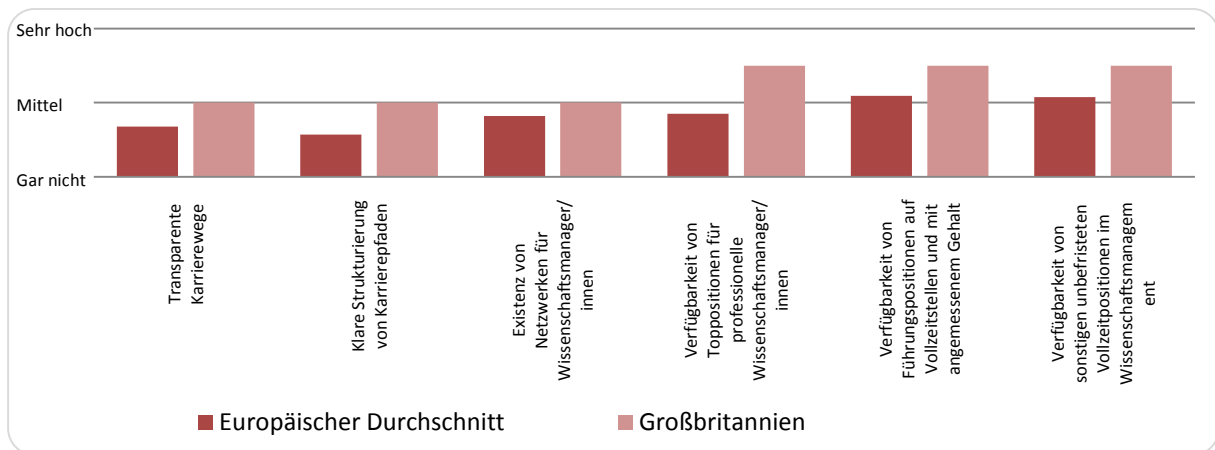


Abbildung 71: Faktoren der Karriereförderung (Großbritannien)

Sämtliche Faktoren wurden von unserem Experten in Großbritannien überdurchschnittlich bewertet. Hervorzuheben sind insbesondere die Faktoren „Verfügbarkeit von Top-Positionen für professionelle Wissenschaftsmanager(innen)“, „Verfügbarkeit von Führungspositionen auf Vollzeitstellen und mit angemessenem Gehalt“ und die „Verfügbarkeit von sonstigen unbefristeten Vollzeitstellen im Wissenschaftsmanagement“.

9.3.4.7. Einkommensperspektiven

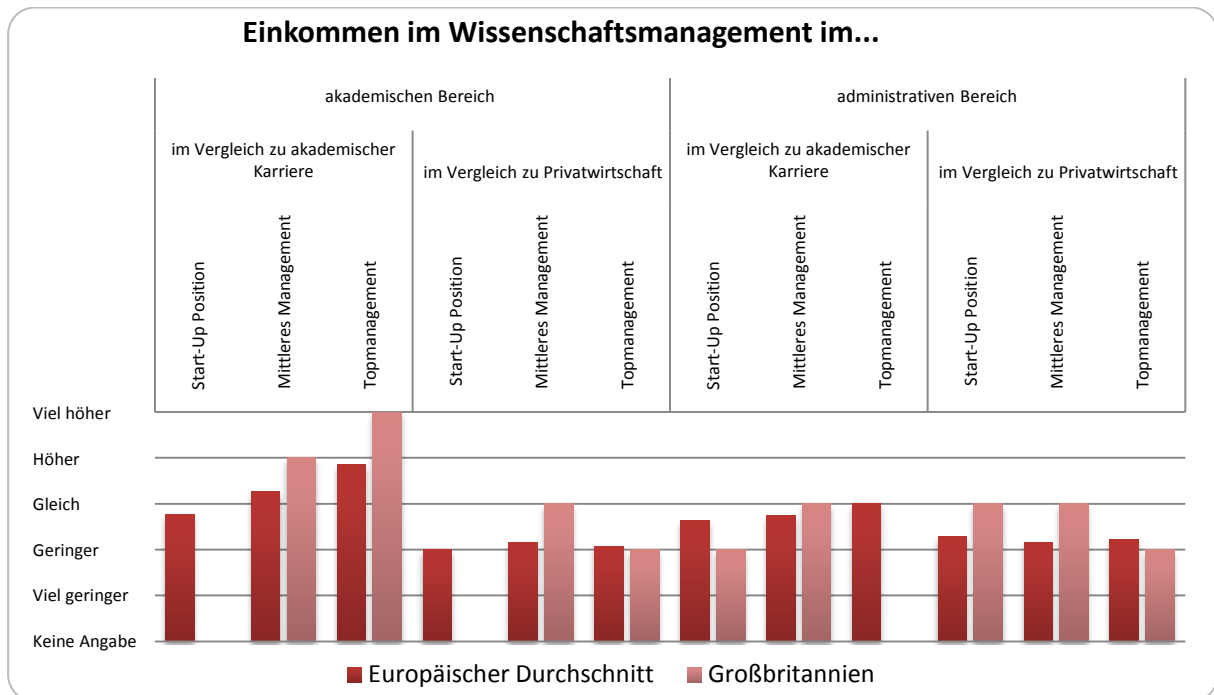


Abbildung 72: Einkommensperspektiven (Großbritannien)

Nach Angaben des befragten Experten sind die Einkommensmöglichkeiten im Wissenschaftsmanagement im akademischen Bereich im Vergleich zu einer akademischen Karriere im mittleren Management höher und im Top-Management sogar viel höher einzuschätzen. Zum Einkommen in Start-up-Positionen konnte er keine Angaben machen. Im Vergleich zu einer privatwirtschaftlichen Karriere sind die Einkommensmöglichkeiten im mittleren Management gleich, im Top-Management geringer. Zum Einkommen in Start-up-Positionen konnte auch hier keine Einschätzung abgegeben werden.

Im administrativen Bereich sind die Einkommensmöglichkeiten im Vergleich zu einer akademischen Karriere in Start-up-Positionen geringer und im mittleren Management gleich. Positionen im Top-Management konnten vom Experten nicht eingeschätzt werden. Im Vergleich zu einer Anstellung in der Privatwirtschaft können in Start-up-Positionen und im mittleren Management gleich hohe, im Top-Management jedoch nur niedrigere Einkommen erzielt werden.

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(inne)n 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.

Der Anteil der öffentlichen Forschungseinrichtungen ist in Irland verhältnismäßig gering. Nennenswert sind jedoch die fünf Einrichtungen, die z. T. Ressortforschung betreiben und somit unter Aufsicht der zuständigen Fachministerien stehen.¹⁰⁴ Dies betrifft die Bereiche Gesundheit, Energie, Umwelt und Agrar-, Forst- und Ernährungswissenschaften sowie Schifffahrt und Meereskunde. Die Anzahl der privat oder industriell getragenen Forschungseinrichtungen ist nicht eindeutig bestimmbar. Jedoch waren im Jahr 2005 1.025 irische Unternehmen und Firmen unterschiedlicher Größe in Forschung und Entwicklung aktiv. Im

⁹⁹ Vgl. File, John et al., S. 113.

¹⁰⁰ Vgl. Directorate-General for Education and Culture: Organisation of the education system in Ireland (Eurybase Country Report) 2008/2009, S. 122ff.

¹⁰¹ Vgl. Kap. I Art. 15-16 Universities Act 1997. Das Leitungsorgan ist am ehesten vergleichbar mit einem Präsidium oder Rektorat an einer deutschen Hochschule.

¹⁰² Vgl. Kap. V Art. 27 (1-2) Universities Act 1997. Der Akademische Rat ist vergleichbar mit einem Senat an einer deutschen Hochschule.

¹⁰³ Vgl. File, John et al., S. 118.

¹⁰⁴ Vgl. ERAWATCH Country Report, S. 57.

Gegensatz zu anderen europäischen Staaten existieren in Irland keine privaten Forschungsorganisationen.¹⁰⁵

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 Qualifizierungsgesetz¹⁰⁶ 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.¹⁰⁷

Im Jahr 1998 wurden die regionalen Technischen Hochschulen in die Institutes of Technology überführt. Ein entsprechendes Gesetz, das 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.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 Fund¹⁰⁹ dar, dessen Mittel für die Reform- und Modernisierungsprojekte im irischen Hochschulwesen und seine Entwicklung im europäischen Hochschulraum verwendet werden.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

¹⁰⁵ Vgl. ERAWATCH Country Report, S. 59.

¹⁰⁶ Vgl. Directorate-General for Education and Culture: Organisation of the education system in Ireland (Eurybase Country Report) 2008/2009, S. 101.

¹⁰⁷ Vgl. Darstellung unter: <http://www.nqai.ie/about.html>, 17.08.2009.

¹⁰⁸ Vgl. Directorate-General for Education and Culture: Organisation of the education system in Ireland (Eurybase Country Report) 2008/2009, S. 101.

¹⁰⁹ Vgl. Darstellung unter: <http://www.dcu.ie/sif/index.shtml>, 17.08.2009.

¹¹⁰ Vgl. Directorate-General for Education and Culture: Organisation of the education system in Ireland (Eurybase Country Report) 2008/2009, S. 104.

der Vermarktung und im Management von Ideen und Vorhaben aus öffentlich und von Dritten finanzierten Forschungsprojekten gesteigert werden soll.

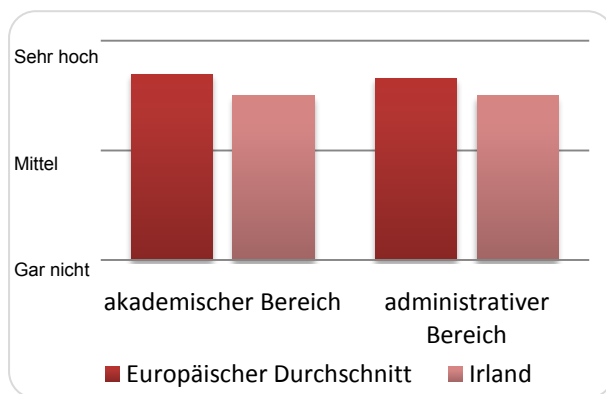
Dabei spielen in der Umsetzung public private partnerships, university-enterprise cooperation, Technologietransfer insbesondere mit kleinen und mittelständischen Unternehmen und Firmen sowie steuerliche Anreize eine besondere Rolle.¹¹¹

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)

¹¹¹ Vgl. ERAWATCH Country Report, S. 11-14.

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

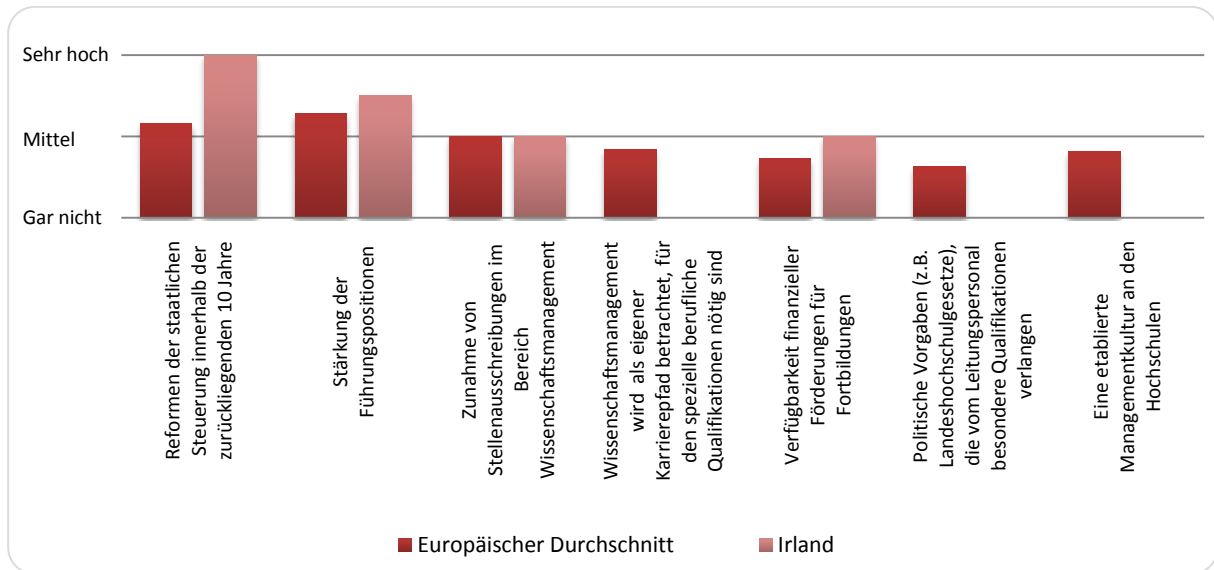


Abbildung 74: Faktoren zur Förderung der Karriere- und Entwicklungsperspektiven (Irland)

Als in sehr hohem Ausmaß förderlich für die Karriere- und Entwicklungsperspektiven von Wissenschaftsmanager(inne)n wurden von der irischen Expertin Reformen der staatlichen Steuer innerhalb der zurückliegenden zehn Jahre genannt. Die Stärkung der Führungspositionen wurde ebenfalls als in hohem Ausmaß fördernder Faktor aufgeführt. Politische Vorgaben und eine etablierte Managementkultur an den Hochschulen wurden als gar nicht fördernd beurteilt.

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

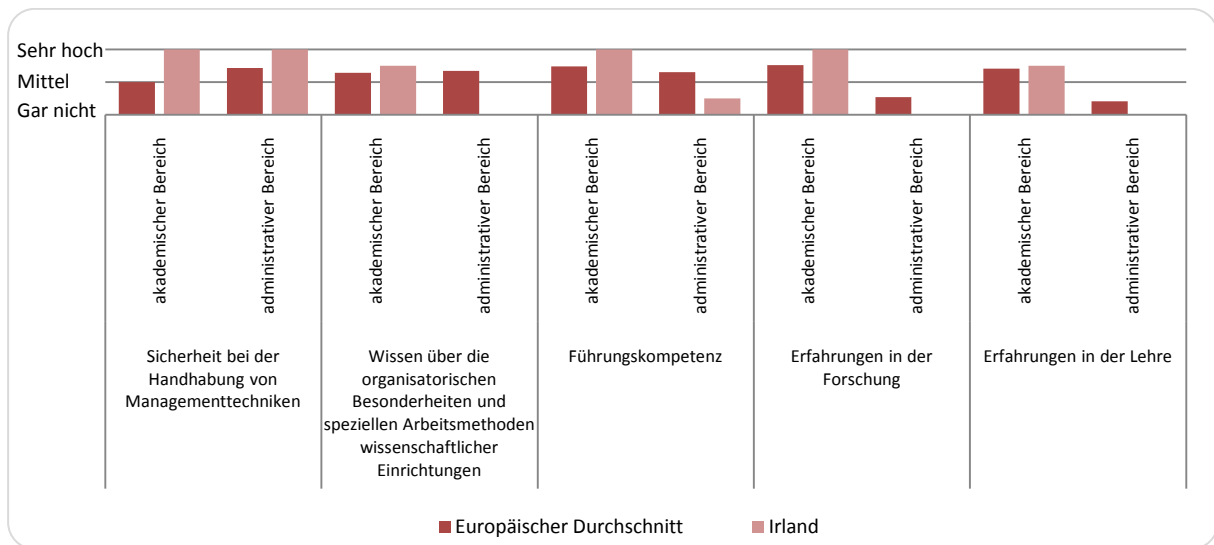


Abbildung 75: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Irland)

Die Sicherheit bei der Handhabung von Managementtechniken wird in beiden Bereichen als in sehr hohem Ausmaß erforderliche Kenntnis angesehen, ebenso Führungskompetenz im akademischen Bereich und Erfahrungen in der Forschung, ebenfalls im akademischen Bereich. Für den administrativen Bereich wurden von der befragten Expertin diese, sowie der Faktoren „Wissen über organisatorische Besonderheiten und spezielle Arbeitsmethoden wissenschaftlicher Einrichtungen“ und „Erfahrungen in der Lehre“ als gar nicht oder kaum erforderlich eingestuft.

10.3.2. Rekrutierung

Nach Aussage der Expertin werden die Rektor(inn)en, Präsident(inn)en und Vizekanzler(innen) in den Institutes of Technology sowie den meisten Universitäten ernannt. Das Trinity College Dublin ist eine Ausnahme, dort wird der/die Hochschulleiter(in) vom akademischen Personal gewählt. Auch die Studierendenschaft hat geringen Einfluss auf die Wahl. Dekaninnen und Dekane werden von der Governing Authority in den Institutes of Technology und den meisten Universitäten ernannt. Am Trinity College Dublin werden die Dekaninnen und Dekane vom Lehrkörper gewählt. Kanzler(innen) werden grundsätzlich ernannt.

10.3.2.1. Erfolgreiche Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n

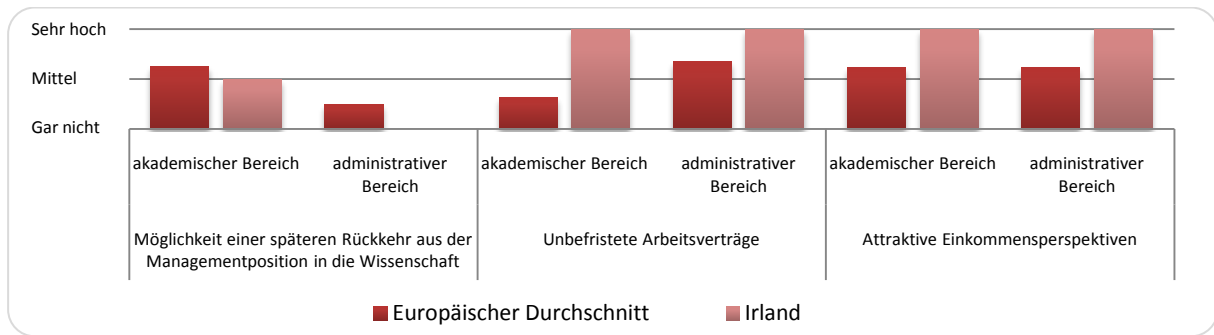


Abbildung 76: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Irland)

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.

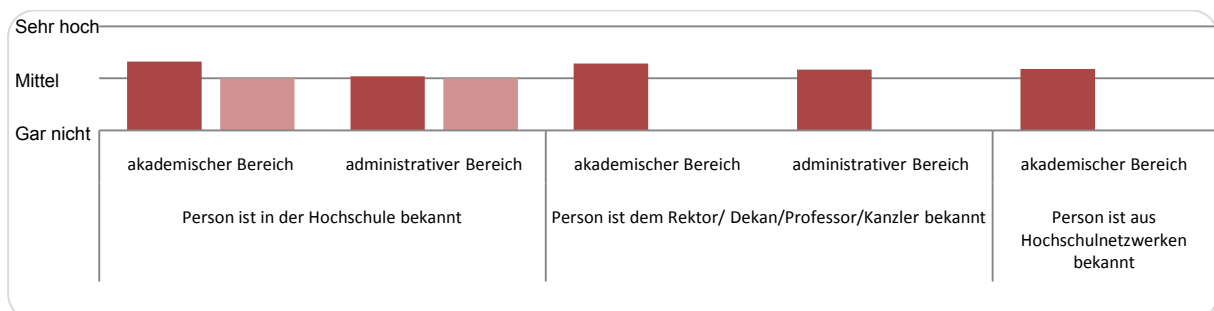
10.3.2.3. Eintrittsmöglichkeiten in Wissenschaftsmanagement

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



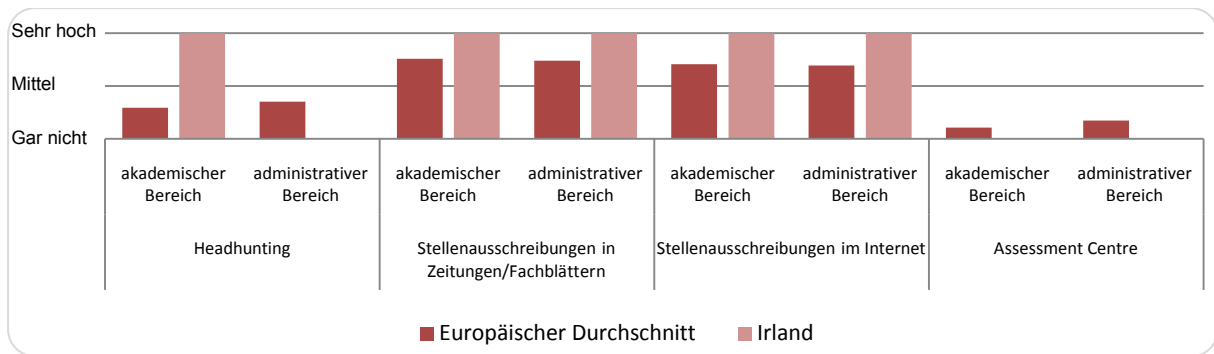


Abbildung 775a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Irland)

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

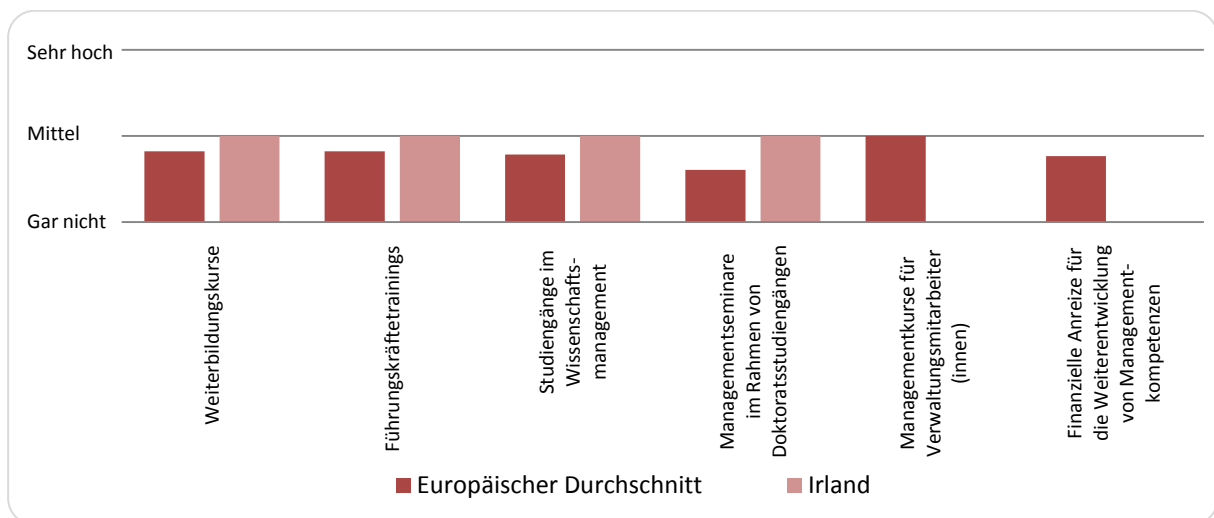


Abbildung 78: Faktoren der Personalentwicklung (Irland)

„Weiterbildungskurse“, „Führungskräftetrainings“ und „Studiengänge im Wissenschaftsmanagement“ sowie „Managementseminare im Rahmen von Doktoratsstudiengängen“ wurden als Faktoren bewertet, die in mittlerem Ausmaß Faktoren der Personalentwicklung darstellen.

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

Mehrheitlich gelangen Personen nur zufällig auf ihre Managementposition im akademischen Bereich. Klar vorgezeichnete Karrierepfade sind eher selten. Von der irischen Expertin wurde diese Annahme jedoch nicht bestätigt.

10.3.4.2. 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 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

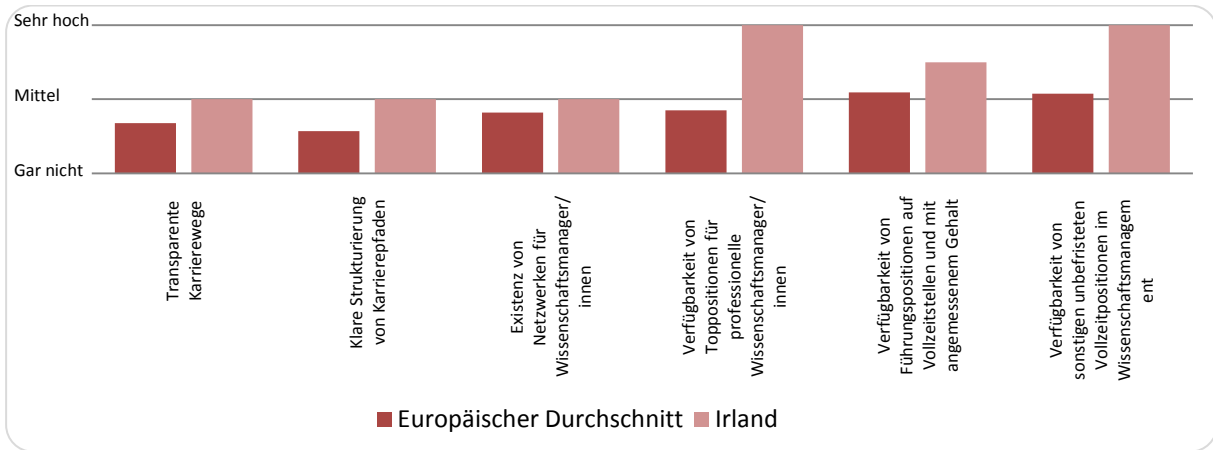


Abbildung 79: Faktoren der Karriereförderung (Irland)

Sämtliche Faktoren wurden von der Expertin in Irland überdurchschnittlich bewertet. Hervorzuheben sind jedoch nur die Faktoren „Verfügbarkeit von Top-Positionen für professionelle Wissenschaftsmanager(innen)“ und die „Verfügbarkeit von sonstigen unbefristeten Vollzeitstellen im Wissenschaftsmanagement“. Diese werden als in sehr hohem Ausmaß zur Karriereförderung beitragend bewertet.

10.3.4.7. Einkommensperspektiven

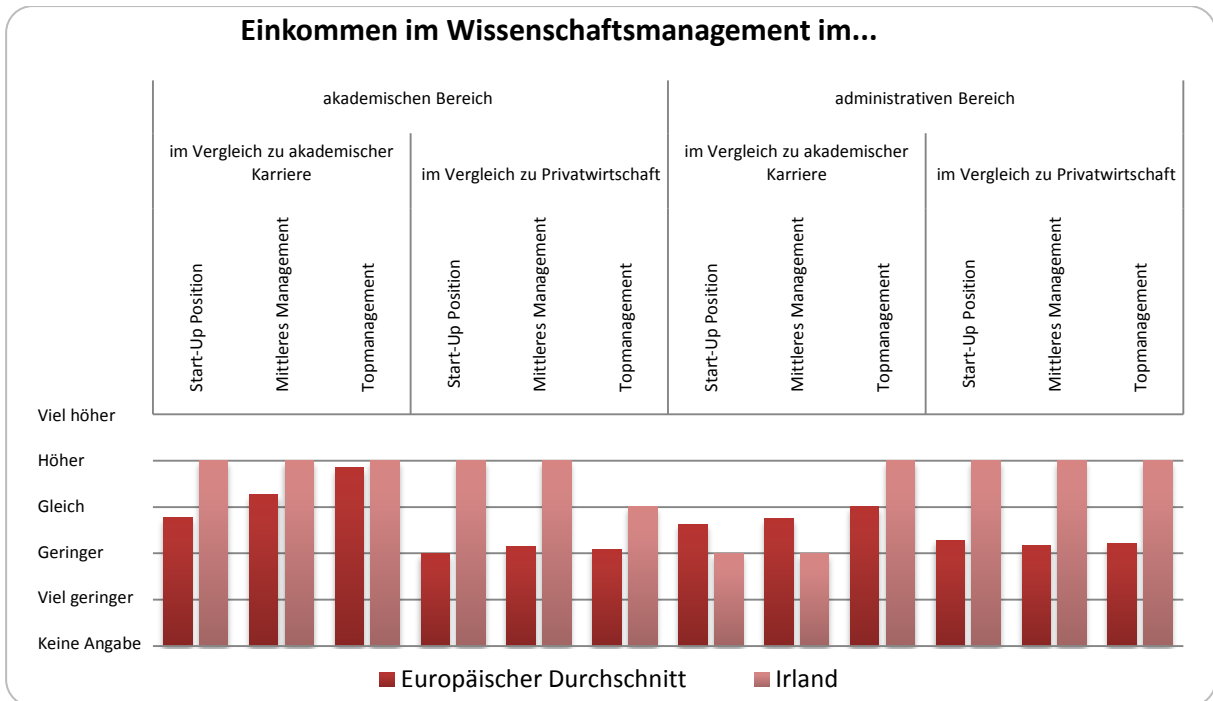


Abbildung 80: Einkommensperspektiven (Irland)

Die Einkommensmöglichkeiten im Wissenschaftsmanagement im akademischen Bereich sind im Vergleich zu einer akademischen Karriere in allen drei Positionen höher. Im Vergleich zu einer Tätigkeit in der Privatwirtschaft in Start-up-Positionen und im mittleren Management ebenfalls höher, in Top-Positionen gleich. Im administrativen Bereich kann im Vergleich zu einer akademischen Karriere jedoch in Start-up-Positionen und in Positionen im

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 Wissenschaftsmanagement 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.

Zu den nicht-universitären Hochschulen¹¹² gehören neben den insgesamt 128 Kunst- und Musikhochschulen und Konservatorien eine Reihe von Instituten und Akademien, deren fachliche Schwerpunkte in Restauration, Schauspiel, Dramaturgie, Design, Film, Tanz, Bibliotheks- und Archiwissenschaften sowie Verteidigung liegen. Eine besondere Stellung nehmen neben den privaten Einrichtungen, die Übersetzer(innen) und Sprachmittler(innen) ausbilden, die höheren Technik- und Berufsfachschulen ein, die nach zwei bis vier Semestern berufsspezifischer Unterweisung Abschlusszertifikate verleihen.

Zu den insgesamt 94 universitären Einrichtungen zählen 55 staatliche und 17 private Universitäten, elf private Fernuniversitäten, sechs Institute für Postgraduiertenstudiengänge, drei Polytechnische Hochschulen und zwei sprach- und kulturwissenschaftliche Universitäten für ausländische Studierende.¹¹³ Zentrale Entscheidungsorgane¹¹⁴ an den Universitäten sind der Akademische Senat, Rektor(in) sowie der Hochschulrat, der sich aus Mitgliedern der akademischen Gemeinschaft der Hochschule, Rektor(in) und Verwaltungsvorstand¹¹⁵ sowie weiteren externen Partnern der Hochschule zusammensetzt. Auf der Ebene der Fakultäten liegen Entscheidungskompetenzen bei den Dekaninnen und Dekanen und Fakultätsräten; in ihren Subeinheiten, den Departments/Instituten bzw. Service Zentren, bei den Direktor(inn)en sowie den Institutsräten bzw. Leiter(inne)n.

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.¹¹⁶

11.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance

In den letzten 15 Jahren waren wissenschaftliche Einrichtungen und Hochschulen wichtigen gesetzlichen Reformen unterworfen. Die Errichtung eines extra für Hochschulen und Wissenschaft zuständigen Ministeriums im Jahr 1989 führte auf lange Sicht zur Vereinheitlichung des Hochschul- und Forschungssektors insgesamt.

¹¹² Vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in Italy (Eurybase Country Report) 2006/2007, S. 106f.

¹¹³ Vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in Italy (Eurybase Country Report) 2006/2007, S. 108.

¹¹⁴ Vgl. Informationen zum italienischen Hochschulwesen auf dem Internet-Portal des zuständigen Ministeriums (MIUR) in Kooperation mit dem Informationszentrum Akademische Mobilität (CIMEA) und dem Forschungsverbund CINECA unter: www.study-in-italy.it/study/university-sector/html, 29.01.2009.

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

¹¹⁶ Vgl. Informationen über Forschung in Italien auf dem Mobility Portal Italy (Stand 2004) unter: http://www.fondazionecri.it/eracareers/how_research_italy.htm, 29.01.2009.

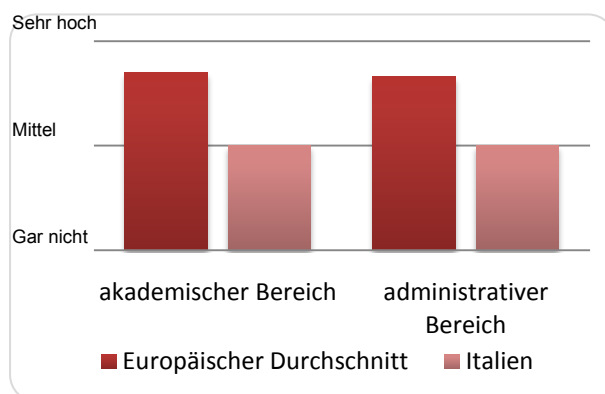
Im Rahmen von Dezentralisierung und Deregulierung wurden den Hochschulen zunächst erste Kompetenzen und Verantwortung in finanziellen, organisatorischen sowie in Angelegenheiten der Lehre übertragen. Seit 1998 liegen Personal- und Rekrutierungsverantwortung bezüglich des akademischen Personals bei den einzelnen Hochschulen. Schließlich führte das Hochschulautonomiegesetz aus dem Jahr 1999 zur nahezu uneingeschränkten Eigenständigkeit der Universitäten, die sich in Satzungskompetenz, freier Organisation der Studiengänge und der Möglichkeit zur eigenverantwortlichen Wahl interner Gremien, Organe und Strukturen ausdrückt. Während im Jahr 2004 die Entwicklungsplanung des Wissenschaftssystems im Zuge der Internationalisierung durch Implementierung von Transferstellen, Online-Hochschulen sowie forschungsbasierten Promotions- und akademischen Spezialisierungsprogrammen im Vordergrund stand, kam es 2005 und 2006 zu weiteren Regelungen, die das Personalwesen an Hochschulen betrafen und die unter anderem die Beschäftigungsmöglichkeiten für externe Lehrbeauftragte und Nachwuchsforscher(innen) erweiterten.¹¹⁷ Für Universitäten und Forschungseinrichtungen gleichermaßen von Bedeutung ist die Einrichtung der Nationalen Evaluationsagentur ANVUR, die alle öffentlich (teil-) finanzierten Wissenschaftseinrichtungen im Rahmen externer Verfahren auf Qualität, Effizienz und Wirksamkeit überprüft, in Angelegenheiten der internen Evaluation und Innovationsförderung berät und beaufsichtigt.

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



Italien unterscheidet sich nach Angabe des befragten Experten deutlich vom internationalen Durchschnitt. Eine Autonomie bei der Einstellung von Personal besteht nur auf mittlerem Niveau. Diese Einschätzung ist insofern allerdings nicht nachzuvollziehen, da seit 1998 Personalentscheidungen ausschließlich bei den einzelnen Hochschulen liegen.

Abbildung 81: Autonomie bei der Personalauswahl (Italien)

¹¹⁷ Vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in Italy (Eurybase Country Report) 2006/2007, S. 103f.

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

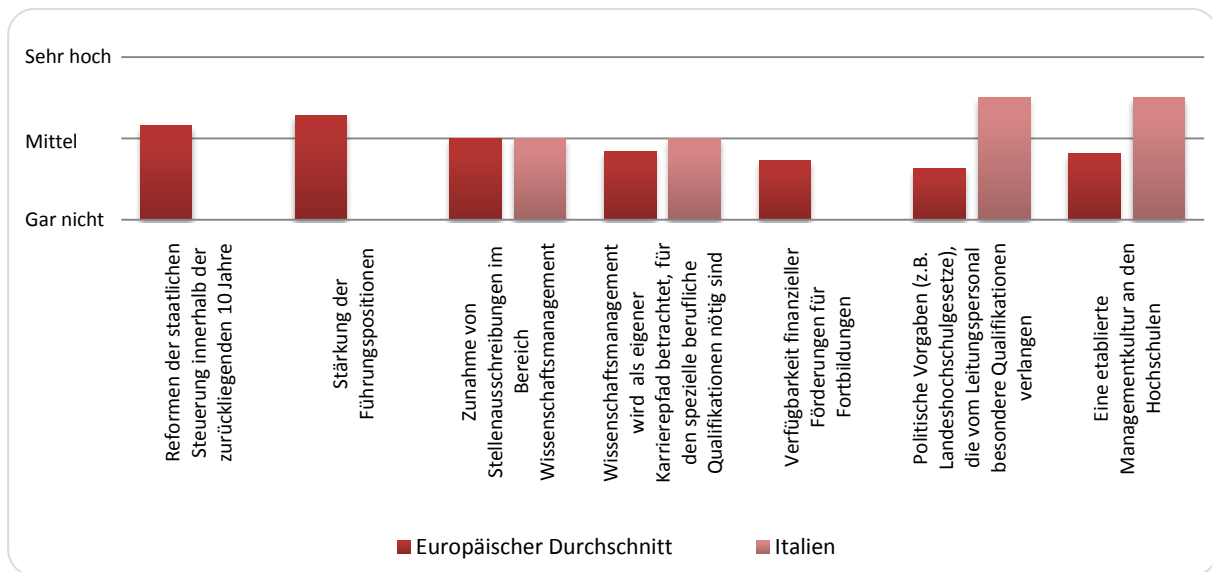


Abbildung 82: Faktoren zur Förderung der Karriere- und Entwicklungsperspektiven (Italien)

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 die politischen 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

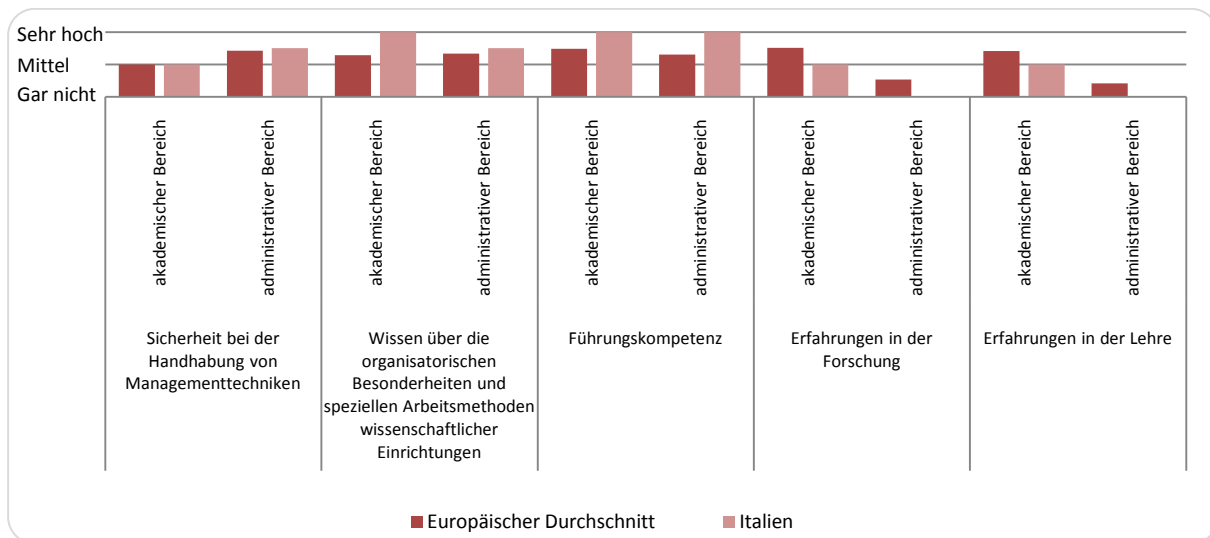


Abbildung 83: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Italien)

Vom italienischen Experten werden entgegen des internationalen Durchschnittes im akademischen Bereich vor allem „Führungskompetenz“ und das „Wissen über organisatorische Besonderheiten und spezielle Arbeitsmethoden wissenschaftlicher Einrichtungen“ als in sehr hohem Ausmaß erforderliche Kenntnisse für die Nachwuchskräfte im Wissenschaftsmanagement genannt. Für den administrativen Bereich ist neben der in sehr hohem Ausmaß relevanten „Führungskompetenz“ zudem die „Sicherheit bei der Handhabung von Managementtechniken“ als in hohem Ausmaß relevant angesehen.

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(innen) ernannt, Dekaninnen und Dekane gewählt und Kanzler(innen) wiederum ernannt.

11.3.2.1. Erfolgreiche Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n

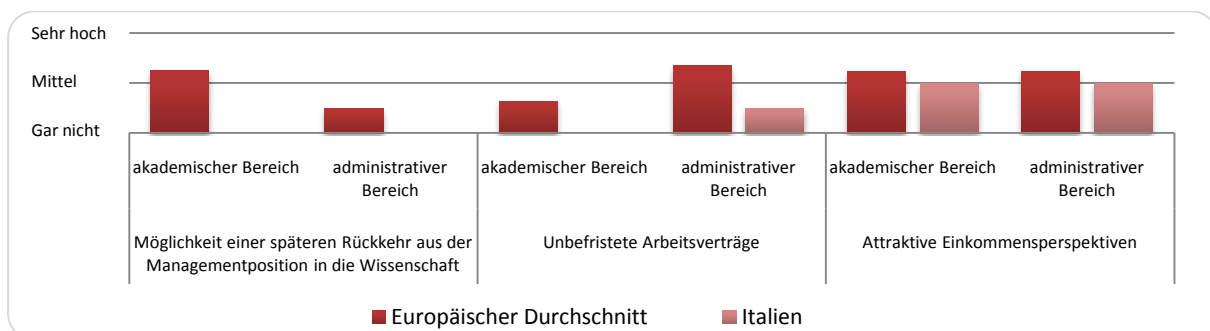


Abbildung 84: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Italien)

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

Mehrheitlich 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

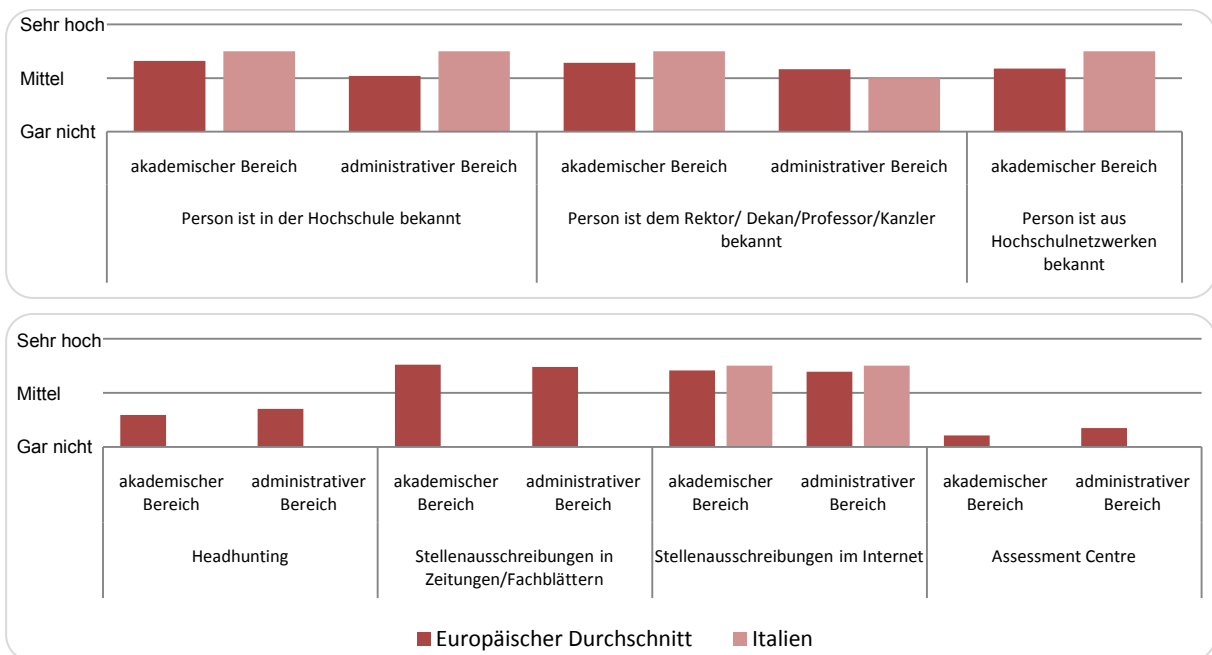


Abbildung 85a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Italien)

Die Tendenz, dass insbesondere Stellenausschreibungen und persönliche Bekanntheit der Person Rekrutierungsinstrumente darstellen, trifft in Italien nach Angabe des Länderexperten nur teilweise zu. Stellenausschreibungen in Zeitungen werden nicht als Rekrutierungsinstrument genutzt, Headhunting und Assessment-Center ebenfalls nicht. Die Bekanntheit der Person ist hingegen stärker als Rekrutierungsinstrument eingesetzt als im internationalen Durchschnitt.

11.3.3. Personalentwicklung

11.3.3.1. Faktoren der Personalentwicklung von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement

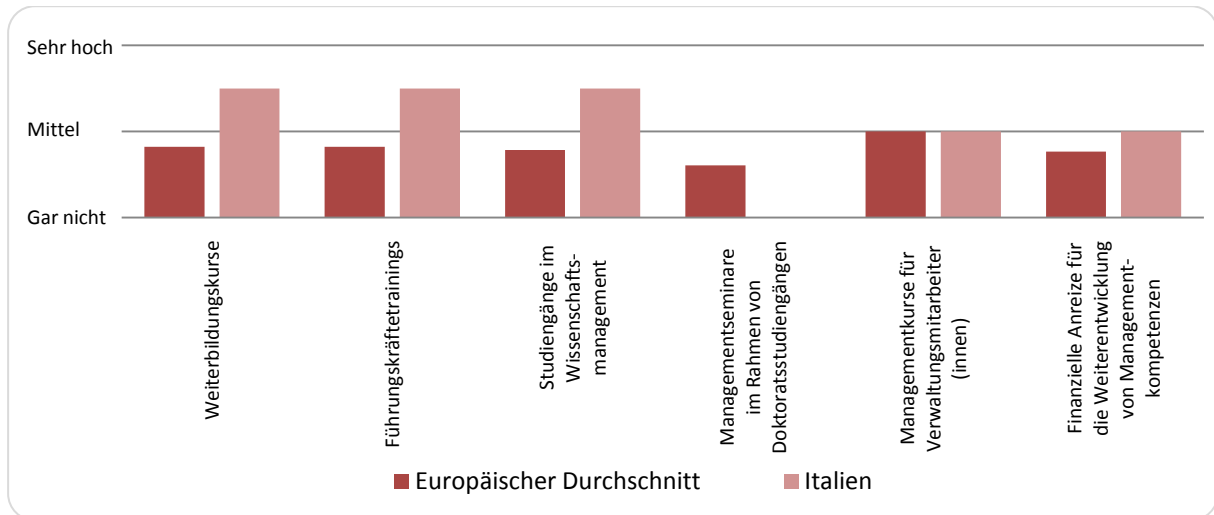


Abbildung 86: Faktoren der Personalentwicklung (Italien)

In Italien können die Faktoren, die einen Beitrag zur Personalentwicklung von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement liefern, laut des befragten Experten klar benannt werden. Überdurchschnittlich hoch werden „Weiterbildungskurse“, „Führungskrafttrainings“ und „Studiengänge im Wissenschaftsmanagement“ eingeschätzt. Dies deckt sich mit der Aussage, dass in Italien bereits eine Managementkultur in den Hochschulen etabliert sei. Einzig der Faktor „Managementseminare im Rahmen von Doktoratsstudiengängen“ wird als nicht vorhanden benannt.

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

Mehrheitlich gelangen Personen nur zufällig auf ihre Managementposition im akademischen Bereich. Klar vorgezeichnete Karrierepfade sind eher selten. Dies trifft auch auf Italien, trotz der angebotenen Studiengänge und Weiterbildungsangebote zu.

11.3.4.2. 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 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

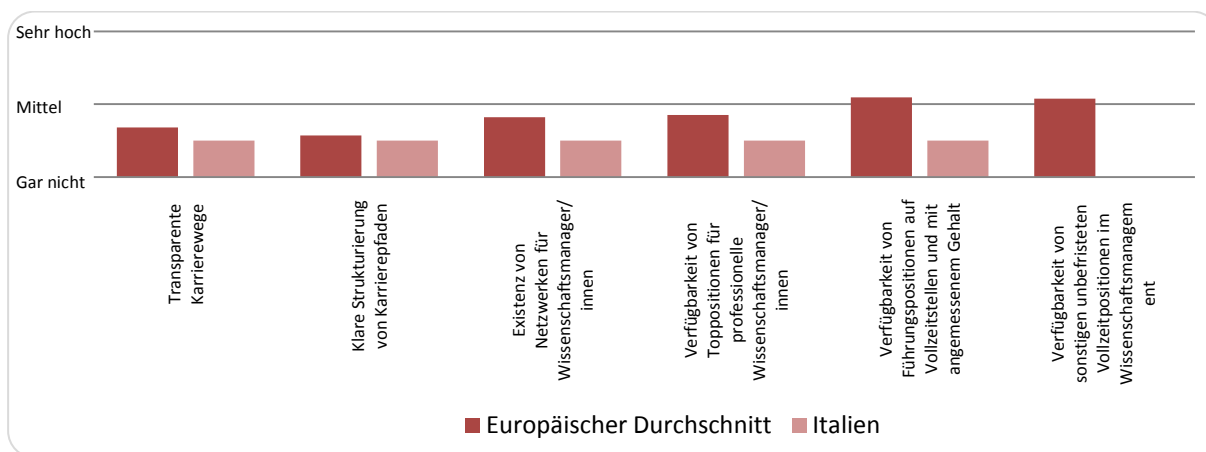


Abbildung 87: Faktoren der Karriereförderung (Italien)

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

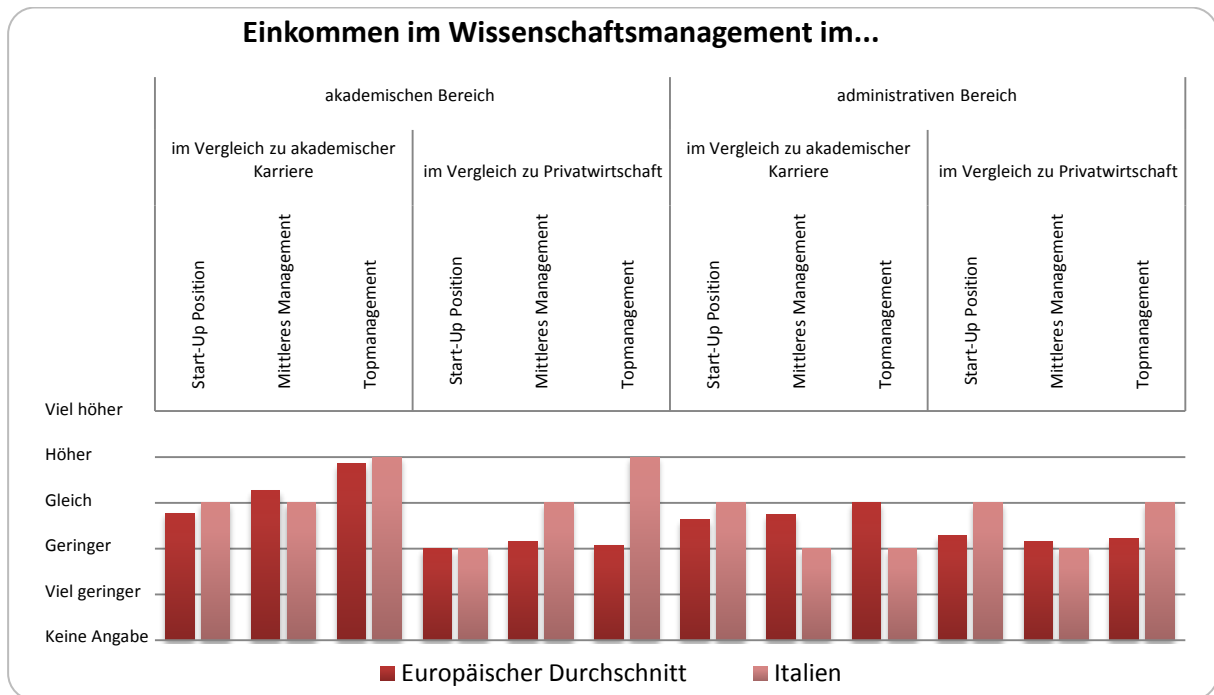


Abbildung 88: Einkommensperspektiven (Italien)

Die Einkommensmöglichkeiten im Wissenschaftsmanagement im akademischen Bereich sind im Vergleich zu einer akademischen Karriere in Start-up-Positionen und im mittleren Management gleich hoch, in Top-Managementpositionen sogar höher. Im Vergleich zu einer privatwirtschaftlichen Karriere jedoch sind die Einkommensmöglichkeiten in Start-up-Positionen geringer, im mittleren Management gleich und im Top-Management ebenfalls erneut höher. Im administrativen Bereich können im Vergleich zu einer akademischen Karriere in Start-up-Positionen gleich hohe Einkünfte, im mittleren und Top-Management jedoch nur geringere Einkünfte erzielt werden. Verglichen mit einer Karriere in der Privatwirtschaft sind die Einkünfte in Start-up und Top-Managementpositionen gleich hoch, in Positionen des mittleren Managements geringer.

12. Länderübersicht Lettland

12.1. Größe und Struktur des Wissenschaftssystems

In Lettland besteht ein großes Netzwerk an Hochschul- und hochschulähnlichen Einrichtungen. Neben dem Studium an wissenschaftlichen Hochschulen mit einem akademischen Abschluss gibt es praxisbezogene Studiengänge, die noch einmal unterschieden werden. Einerseits sind dies praxisbezogene Studiengänge, die zu einem akademischen Abschluss führen und die Berechtigung, das Studium auf universitärem Niveau fortzusetzen, beinhalten. Andererseits gibt es Bildungsgänge ohne akademischen Abschluss. Hochschulen und hochschulähnliche Einrichtungen sind Universitäten, Akademien und Kollegs. Letztere sind Träger der praxisbezogenen Bildungsgänge ohne akademischen Abschluss, der allerdings gleichbedeutend ist mit der ersten Phase der berufsbezogenen Studiengänge an Akademien und/oder Universitäten. Nicht selten bestehen Kollegs deswegen als Subeinheiten von Hochschuleinrichtungen. Aus diesem Grund zählen sie zum Hochschulwesen, ohne jedoch Hochschuleinrichtungen zu sein.¹¹⁸ Somit bestehen über 50 Bildungseinrichtungen im Hochschulwesen. Auf der Seite der staatlich verantworteten Institutionen sind das 18 Kollegs, 14 Akademien und fünf Universitäten.¹¹⁹ Darüber hinaus existieren weitere 15 privat getragene Hochschuleinrichtungen sowie acht nicht-staatliche Kollegs, von denen noch nicht alle die staatlichen Evaluationsverfahren durchlaufen haben.

Lettische Hochschulen sind bezüglich der Gestaltung ihrer internen organisatorischen Prozesse und Abläufe, in der Durchführung von Lehre und Wissenschaft, in Personalangelegenheiten und der internen Mittelverteilung im Rahmen der hochschulrechtlichen Vorschriften autonom.¹²⁰ Organe der Hochschulen sind die konstitutionelle Versammlung¹²¹, der Senat und der/die Rektor(in). Die Wahl des Rektors bzw. der Rektorin wird vom Kabinett der Minister(innen) bestätigt. Er/Sie ist verantwortlich für das Management und die Außenvertretung der Hochschule.¹²²

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 Struktureinheit besitzen können.¹²³ Die Anzahl der privaten in Forschung

¹¹⁸ Vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in Latvia (Eurybase Country Report) 2007/2008, S. 71.

¹¹⁹ Vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in Latvia (Eurybase Country Report) 2007/2008, S. 81. Hingegen findet sich auf den Seiten des CORDIS ERAWATCH Research Inventory Index eine andere Angabe. Dort ist die Anzahl der öffentlichen Universitäten seit dem 07.05.2009 mit sechs beziffert; vgl.:

<http://cordis.europa.eu/erawatch/index.cfm?fuseaction=ri.content&topicID=66&countryCode=LV&parentID=65>, 10.05.2009.

¹²⁰ Vgl. File, John et al; S. 131.

¹²¹ Wird beschrieben als Ordnung gebendes Organ und ist in etwa vergleichbar mit einem Konzil; vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in Latvia (Eurybase Country Report) 2007/2008, S. 23.

¹²² Vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in Latvia (Eurybase Country Report) 2007/2008, S. 23.

¹²³ Vgl. Sec. 21/2 Art. 1-4 Forschungsgesetz der Republik Lettlands vom 21.06.2007 unter: <http://izm.izm.gov.lv/laws-regulations/2291.html>, 10.03.2009.

und Entwicklung aktiven Zentren, Institute sowie der mittelständischen Unternehmen und Non-Profit-Organisationen betrug 450 im Jahr 2005.¹²⁴

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

Die umfassende Neuausrichtung des lettischen Hochschulwesens beginnt im Jahr 1995 mit der Verabschiedung des Hochschulgesetzes, welches das bis dahin vom *laissez faire* Prinzip geprägte Verhältnis von Staat und Hochschulen ausbalanciert und fixiert. Akademische und Wissenschaftsfreiheit, Partizipation, Qualitätssicherung und Hochschulautonomie waren wichtige Punkte, die in der Folgezeit Gegenstand weiterer Gesetzesnovellen sein sollten. Etwa zum gleichen Zeitpunkt wurde das Qualitäts- und Evaluationszentrum (HEQEC) mit der Aufgabe eingerichtet, externe Evaluationen zu organisieren und zu koordinieren. Seit 1996 werden Systemakkreditierungen durch den nationalen Hochschul- und Wissenschaftsrat durchgeführt. Programmakkreditierungen liegen in der Verantwortung des Evaluationszentrums, das im Jahr 2003 Mitglied von ENQUA wird.

Die zahlreichen Novellierungen des Hochschulgesetzes 1996, 2000, 2004 und 2005/2006 brachten im Ergebnis eine Schärfung der Hochschultypologie, die Erhöhung von Qualitätsstandards für die staatliche Anerkennung privater Hochschulen, vereinfachte Ausgründungsverfahren sowie die Schärfung der Kompetenzen für die Hochschulrektor(inn)en. Parallel dazu wurden Zielvereinbarungen und Kontraktmanagement als Steuerungsinstrumente für Hochschulen und die ihnen angeschlossenen Forschungseinrichtungen eingeführt.¹²⁵ Die Novelle des Gesetzes über Hochschuleinrichtungen im Jahr 2000 führte zudem zur flächendeckenden Umstellung des Studiensystems auf Bachelor- und Masterstudiengänge nachdem bereits im Jahr 1998 die Doktorand(inn)enausbildung per Gesetz zugunsten einer besseren Strukturiertheit und inhaltlichen Vertiefung¹²⁶ neu geregelt wurde. Im Jahr 2004 wurde das Diploma Supplement ebenso flächendeckend an allen Hochschulen eingeführt.¹²⁷

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 Staatshaushaltes, die für die Finanzierung universitärer Forschung vorgesehen waren, vollständig eingefroren.¹²⁸

¹²⁴ ERAWATCH Country Report, S. 37.

¹²⁵ Vgl. File, John et al, S. 131.

¹²⁶ Vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in Latvia (Eurybase Country Report) 2007/2008, S. 68.

¹²⁷ Vgl. Directorate General for Education and Culture: Focus on the Structure of Higher Education in Europe 2006/07. National Trends in the Bologna Process, S. 211-215.

¹²⁸ Vgl. ERAWATCH Country Report, S. 5.

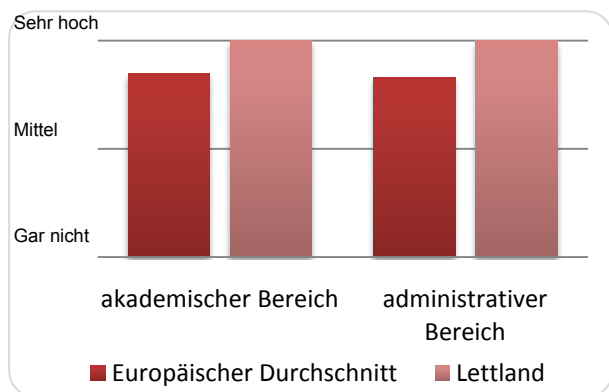
Aktuelle Trends und Zielsetzungen gehen aus dem Strategiepapier Guidelines for Development of Science and Technology for 2008-2013¹²⁹ hervor, das jedoch noch nicht offiziell bestätigt ist. Darin wurden für die Umsetzung einer sich nachhaltig entwickelnden Gesellschaft Handlungs- und Aufgabenbereiche formuliert. Dazu zählen unter anderem der Ausbau der Forschungs- und Wissenschaftsinfrastruktur, eine noch früher ansetzende Rekrutierung von Nachwuchskräften, die Förderung der Zusammenarbeit von Hochschulen mit öffentlichen sowie privaten Forschungseinrichtungen, die Etablierung von Forschungszentren und die langfristige Erhöhung der Investitionsmittel unter Beteiligung des privaten Sektors. Gegenwärtig werden zudem von den Budgetkürzungen betroffene Forschungsprojekte und -bereiche über europäische Förderprogramme aufrecht erhalten. Ein Beispiel hierfür ist eine Ausschreibung unter Verwendung von Mitteln aus dem EU-Strukturfond, mit der neue Forschergruppen von Nachwuchswissenschaftler(inne)n formiert und ihre Einbindung in interdisziplinäre Projekte und deren Management untermauert werden sollen. Damit ist die Erwartung verbunden, lettische Wissenschaftler(innen) und Expert(inn)en aus dem Ausland sowie ausländisches wissenschaftliches Personal attrahieren und rekrutieren zu können.¹³⁰

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)

¹²⁹ Vgl. ERAWATCH Country Report, S. 10.

¹³⁰ Vgl. ERAWATCH Country Report, S. 5.

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

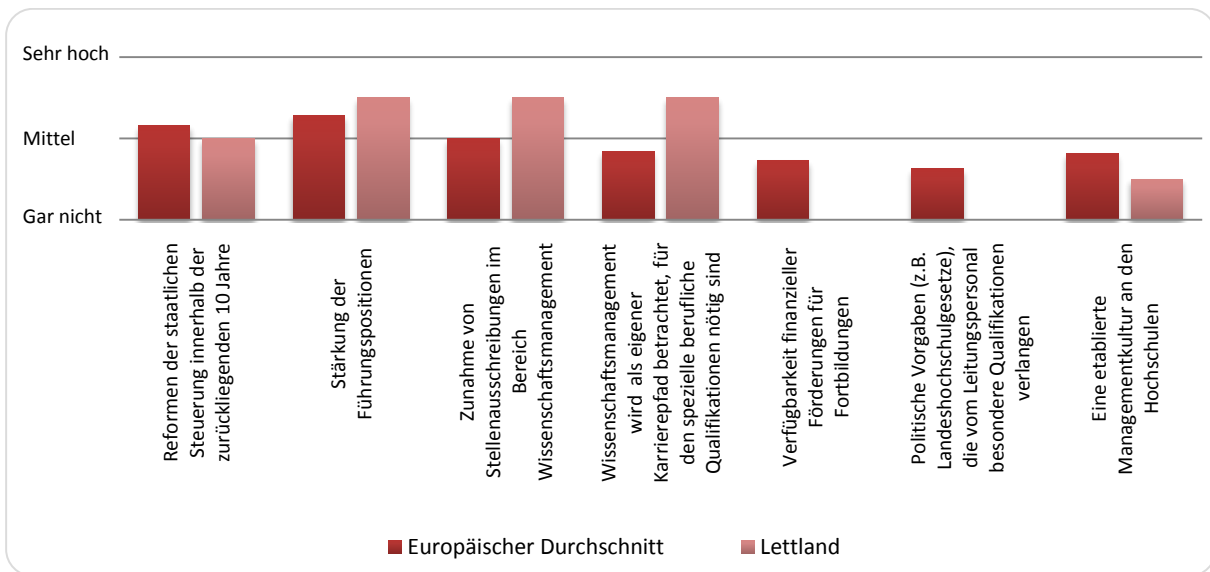


Abbildung 90: Faktoren zur Förderung der Karriere- und Entwicklungsperspektiven (Lettland)

Als sehr stark förderlich für die Karriere- und Entwicklungsperspektiven von Wissenschaftsmanager(inne)n wurden vom lettischen Experten die Stärkung der Führungspositionen sowie die Zunahme von Stellenausschreibungen im Bereich Wissenschaftsmanagement. Außerdem wurde der Faktor, dass Wissenschaftsmanagement als eigener Karrierepfad betrachtet wird, genannt. Die Faktoren „Verfügbarkeit finanzieller Förderungen für Fortbildungen“ und „politische Vorgaben“ wurden als gar nicht förderlich beurteilt.

Nach Ansicht des Experten gibt es im akademischen Bereich des Wissenschaftsmanagements das höchste Wachstum im Management von Forschungsprojekten und im administrativen Bereich bei Führungspositionen im mittleren Management bzw. Projektmanagement.

12.3.1.3. Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement

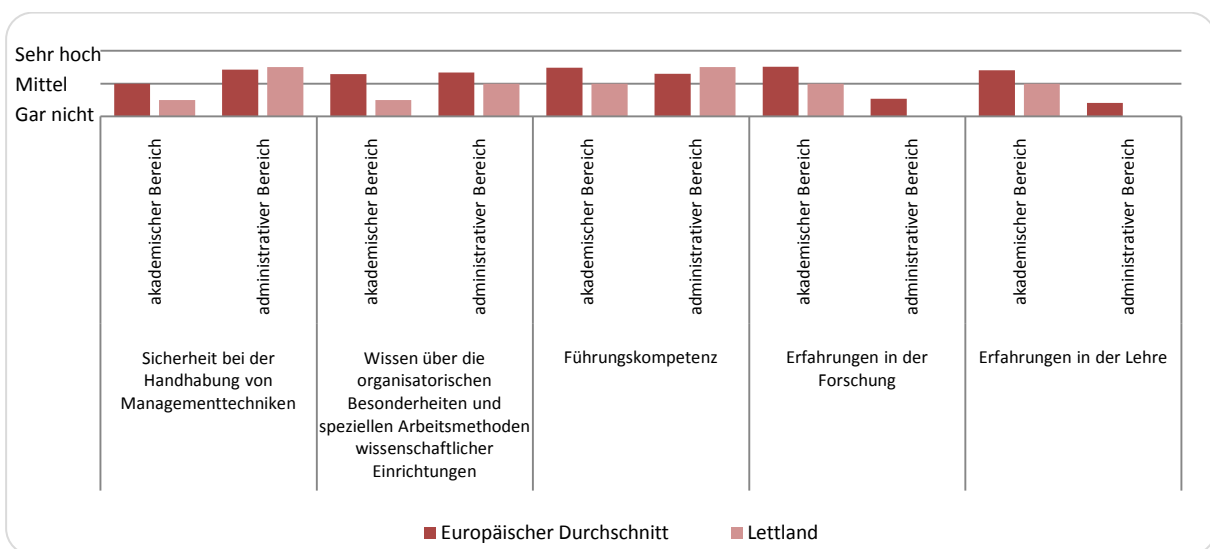


Abbildung 91: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Lettland)

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. Dekaninnen und Dekane werden gewählt. Kanzler(innen) werden ernannt.

12.3.2.1. Erfolgreiche Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n

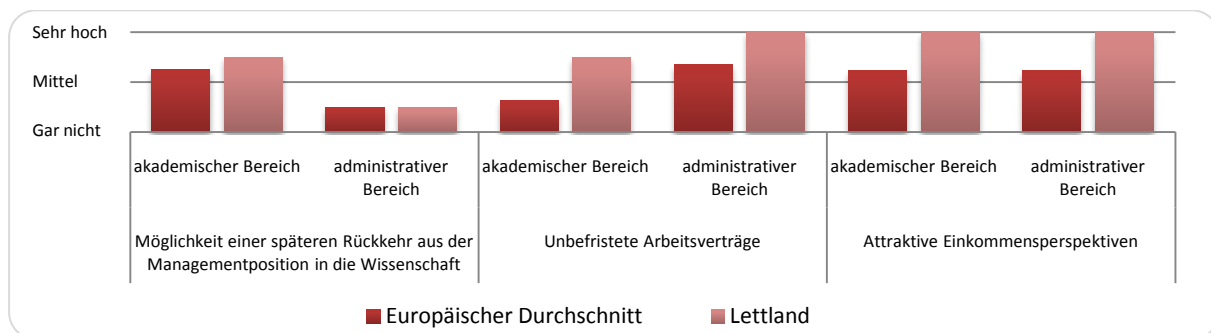


Abbildung 92: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Lettland)

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

Mehrheitlich wird eine Durchlässigkeit zwischen einer Tätigkeit in der Wissenschaft auf der einen Seite und Managementfunktionen auf der anderen Seite bevorzugt. In Lettland trifft dies laut Aussage des Befragten jedoch nicht zu. Hier wird eine klare Trennung der Karrierepfade von Anfang an bevorzugt. Er weist jedoch darauf hin, dass eine ausschließliche Angabe hier nicht möglich sei.

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

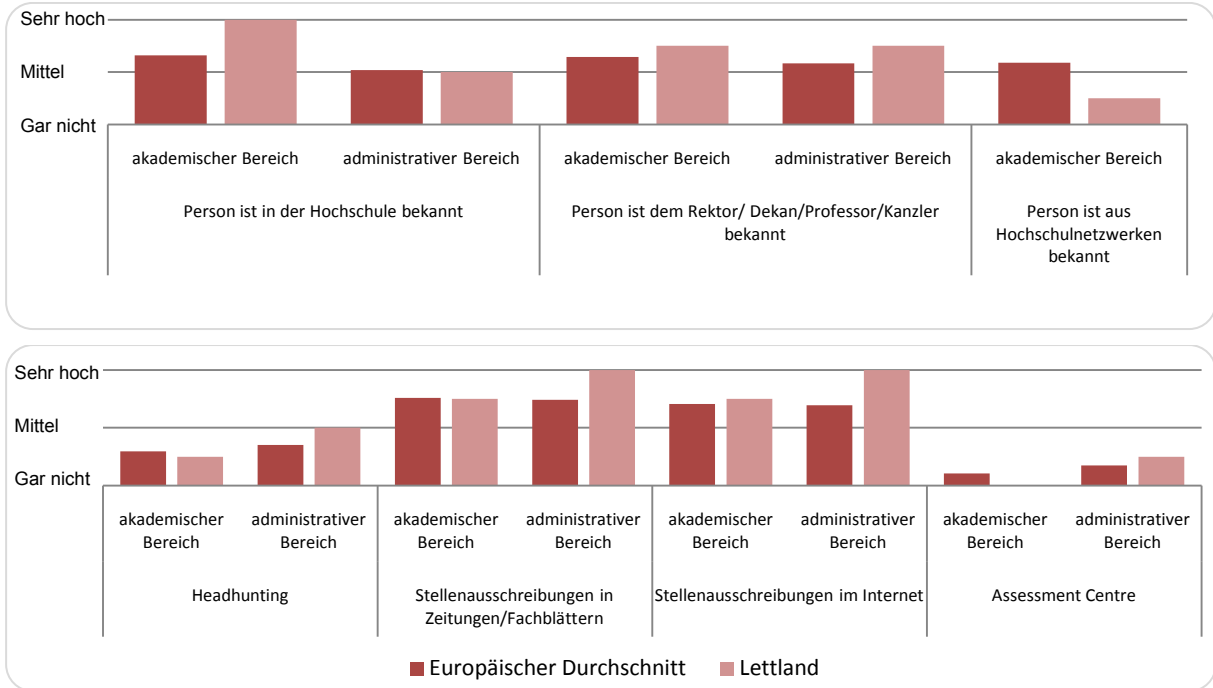


Abbildung 93a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Lettland)

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

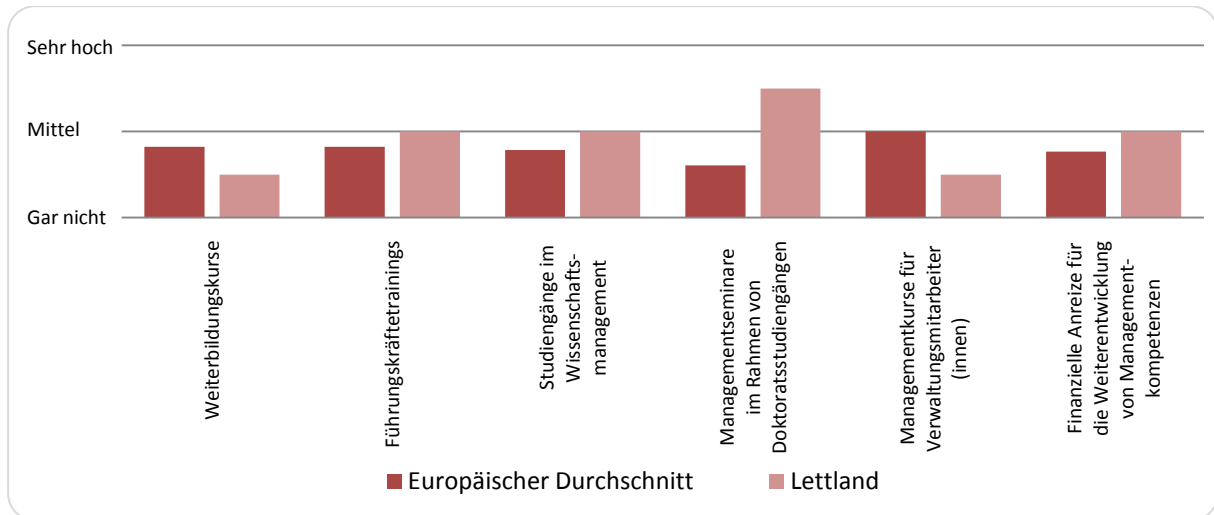


Abbildung 94: Faktoren der Personalentwicklung (Lettland)

„Führungstraining“ und „Studiengänge im Wissenschaftsmanagement“ sowie „finanzielle Anreize für die Weiterentwicklung von Managementkompetenzen“ wurden nur in mittlerem Ausmaß als förderlich bewertet. „Managementseminare im Rahmen von Doktoratsstudiengängen“ hingegen wurden hoch bewertet und demnach als förderlich für die Personalentwicklung erachtet.

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. Karrieremöglichkeiten/Dynamik

12.3.4.1. Karrierepfade

Mehrheitlich gelangen Personen nur zufällig auf ihre Managementposition im akademischen Bereich. Klar vorgezeichnete Karrierepfade sind eher selten. Vom lettischen Experten wurde diese Annahme jedoch nicht bestätigt.

12.3.4.2. 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 Lettland trifft dies laut Aussage des Experten zu.

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

Mehrheitlich sind die zur Verfügung stehenden Positionen zeitlich befristet. In Lettland gibt es laut Aussage des Experten Unterschiede. Rektor(inn)en, Vizerektor(inn)en und Direktor(inn)en von Instituten und der sogenannten „akademischen Administration“ sind befristete Stellen, andere jedoch nicht.

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

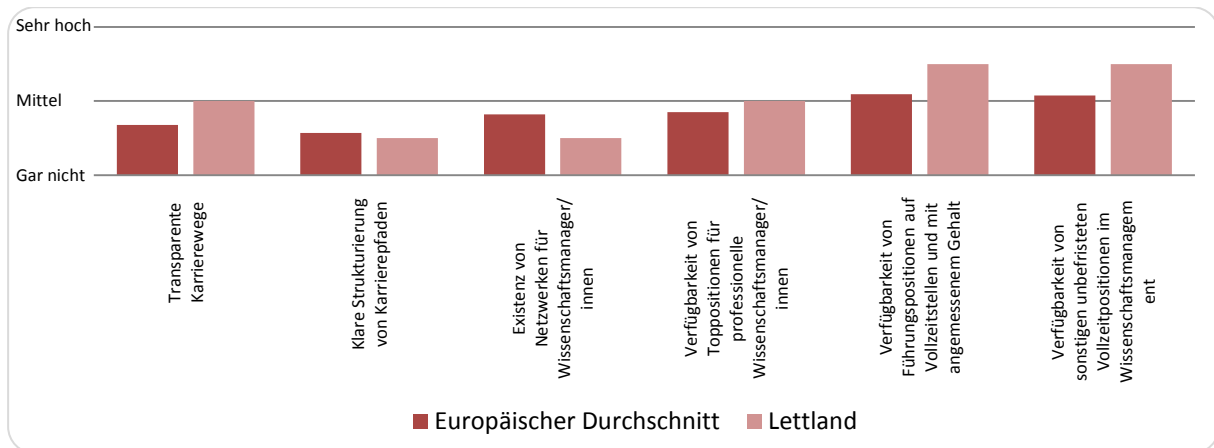


Abbildung 95: Faktoren der Karriereförderung (Lettland)

Vom Experten in Lettland werden nur die Faktoren „Verfügbarkeit von Führungspositionen auf Vollzeitstellen und mit angemessenem Gehalt“ und die „Verfügbarkeit von sonstigen unbefristeten Vollzeitstellen im Wissenschaftsmanagement“ als von hohem Ausmaß förderlich für die Karriere bewertet.

12.3.4.7. Einkommensperspektiven

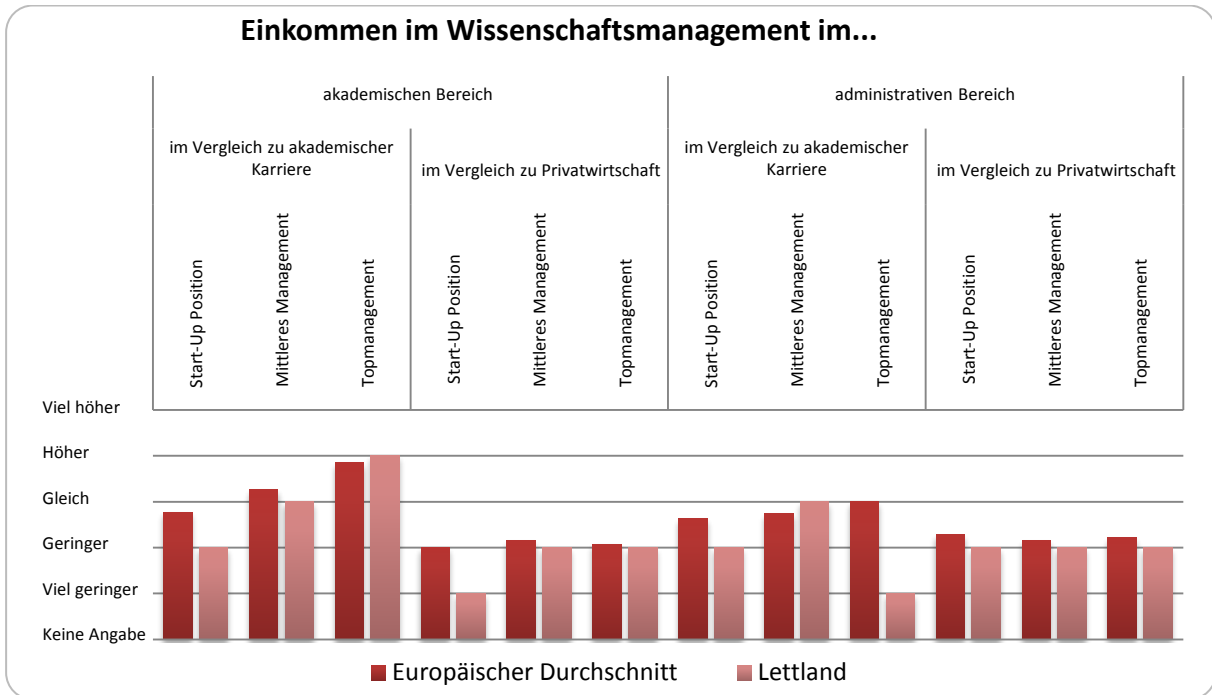


Abbildung 96: Einkommensperspektiven (Lettland)

Die Einkommensmöglichkeiten im Wissenschaftsmanagement im akademischen Bereich sind im Vergleich zum Einkommen in einer akademischen Karriere in Start-up-Positionen geringer, im mittleren Management gleich und in Top-Managementpositionen höher. Verglichen mit einer Karriere in der Privatwirtschaft sind die Einkommen in Start-up-Positionen sogar viel geringer und in mittleren Managementpositionen und dem Top-Management ebenfalls geringer.

Im administrativen Bereich sind die Einkommensmöglichkeiten verglichen mit denen in einer akademischen Karriere in Start-up-Positionen geringer, im mittleren Management gleich und im Top-Management viel geringer. Mit einer Karriere in der Privatwirtschaft verglichen fallen die Einkommensmöglichkeiten in allen Positionen geringer aus.

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 Kolegija¹³¹, deren Schwerpunkte im Anwendungsbezug von Lehre und Forschung oder Kunst liegen.

In ihren Entscheidungsstrukturen¹³² 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

Mit dem Wiedererlangen der Unabhängigkeit begann in Litauen eine tiefgreifende Phase der Modernisierung im gesamten Wissenschaftssystem. Die Einrichtungen begannen, ihren laufenden Betrieb eigenständig zu reorganisieren und zu verwalten. Unter Mitwirkung der bereits 1989 gegründeten Wissenschaftlervereinigung Litauens sowie ausländischen Partnern wurden die unter dem Sowjetregime geschlossenen Universitäten wieder eröffnet und die Reformierung des gesamten Sektors vorangetrieben. Dies betraf in erster Linie die Erweiterung des Forschungsbereichs, in dem Natur- und Technikwissenschaften bereits stark vertreten waren. Diese Erweiterung umfasste daher geistes- und sozialwissenschaftliche sowie angewandte Forschung in den Bereichen Umweltschutz, Energie, Agrikultur und Medizin.

¹³¹ In etwa vergleichbar mit einer deutschen Fachhochschule. Kolegija sind Träger akademischer und/oder beruflicher Hochschulbildung, die vorrangig Bachelor-Studiengänge anbieten; Vgl. Art. 7 Law on Higher Education vom 21.03.2000, Nr. VIII-1586 zuletzt geändert am 26.06.2008 auf den Seiten des zuständigen Ministeriums unter: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_e?p_id=331400, 09.03.2009.

¹³² Vgl. Art. 21 Abs. 1-2; Art. 23-26 sowie Art. 28-31 Law on Higher Education vom 21.03.2000, Nr. VIII-1586 zuletzt geändert am 26.06.2008 auf den Seiten des zuständigen Ministeriums unter: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_e?p_id=331400, 06.03.2009.

¹³³ Vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in Lithuania (Eurybase Country Report) 2006/2007, S. 25.

¹³⁴ Vgl. Darstellung des Forschungssystems Litauens auf den Seiten des CORDIS Research Inventory Index unter: <http://cordis.europa.eu/erawatch/index.cfm?fuseaction=ri.content&topicID=66&countryCode=LT&parentID=65>, 06.03.2009.

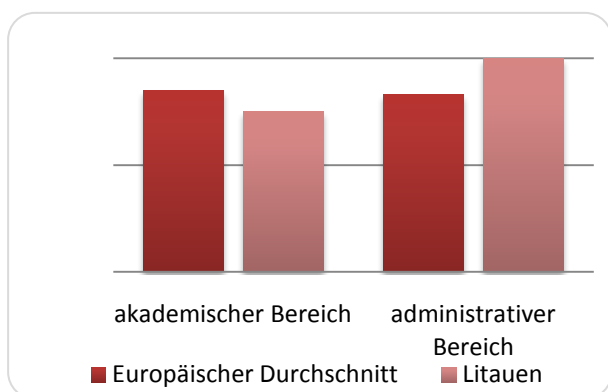
Bereits 1993 wurde in Litauen ein System gestufter Studiengänge eingeführt, das große Ähnlichkeiten mit den im Zuge des Bologna-Prozesses eingeführten Studiengängen aufwies. Seit der Unterzeichnung der Bologna-Erklärung 1999 ist Litauen bestrebt, seinen Beitrag zur EHEA zu leisten. Die damit zusammenhängenden Reformen betrafen vor allen Dingen die Vergleichbarkeit von Studiengängen und der erworbenen Abschlüsse. Den vorläufigen Höhepunkt markiert die Verabschiedung des Hochschulgesetzes im Jahr 2001, das die Überführung der sekundären Berufsschulen in das Hochschulwesen als Kolegijas regelt und somit die binäre Struktur des Hochschulsektors insgesamt festschreibt. Ergänzt wird diese grundlegende Reform durch die Veröffentlichung der Nationalen Studienklassifikation zur Differenzierung der Studiengänge nach inhaltlichen Gesichtspunkten und Festlegung von Rahmenbedingungen für ihren konzeptionellen Aufbau und ihre Studienordnungen. Um eine kontinuierliche, harmonische Entwicklung des Hochschul- und Forschungswesens zu gewährleisten, wurde 2002 die Nationale Bildungs- und Wissenschaftsstrategie 2003-2012 verabschiedet. Ergänzt wird diese durch eine Reihe von Strategiepapieren, die für den Forschungsbereich gelten. Als Ziele und Maßnahmen zur Förderung von Forschung, Entwicklung und Innovation sollen bis zum Jahr 2015 die Flexibilisierung der Finanzierungsinstrumente in der Wissenschaft, die Stärkung des technologischen und wissenschaftlichen Potenzials durch Attrahierung von Forscher(inne)n und Nachwuchswissenschaftler(inne)n und Litauens Integration in die European Research Area vorangetrieben werden.¹³⁵

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)

¹³⁵ Vgl. hierzu die Darstellung The Lithuania Long-Term Strategy for Research and Development 2003, auf den Seiten des CORDIS Research Inventory Index auf der URL: <http://cordis.europa.eu/erawatch/index.cfm?fuseaction=policy.documentAjax&uid=7D87A9CB-C2ED-BE50-A8CB84C3B59D0551>, 03.03.2009; sowie die Darstellung des Lithuanian Science and Technology White Paper Implementation Programme 2003, auf den Seiten des CORDIS Research Inventory Index auf der URL: <http://cordis.europa.eu/erawatch/index.cfm?fuseaction=policy.documentAjax&uid=7D87A46C-A202-ED4A-7D69E3536B3F02EF>, 04.03.2009.

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

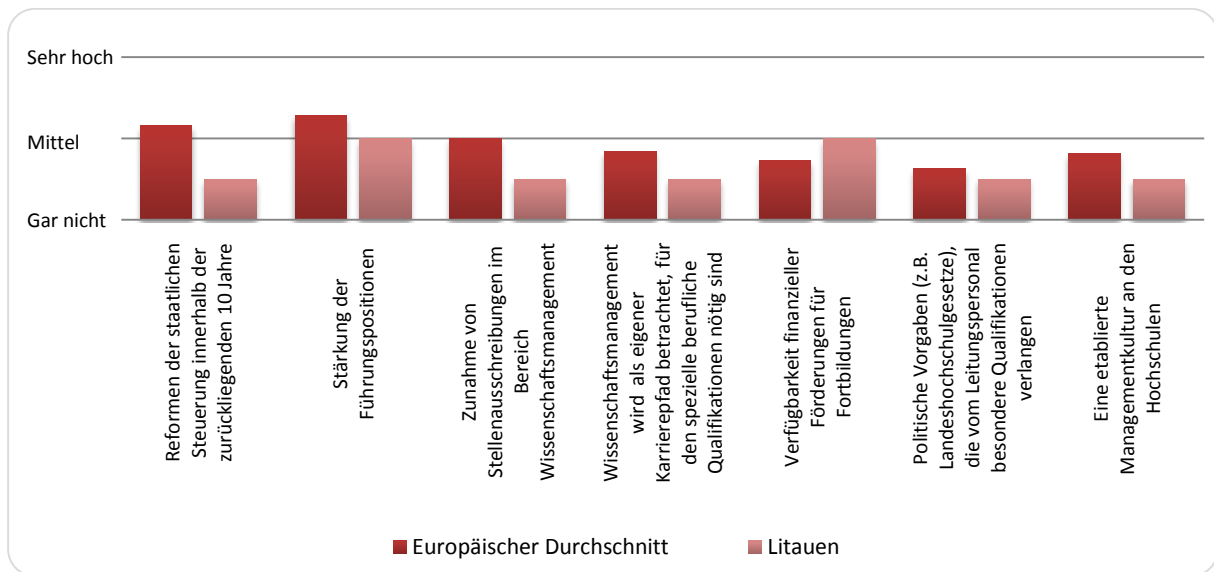


Abbildung 98: Faktoren zur Förderung der Karriere- und Entwicklungsperspektiven (Litauen)

Keiner der aufgeführten Faktoren kann als in hohem oder sehr hohem Ausmaß förderlich für die Karriere- und Entwicklungsperspektiven 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

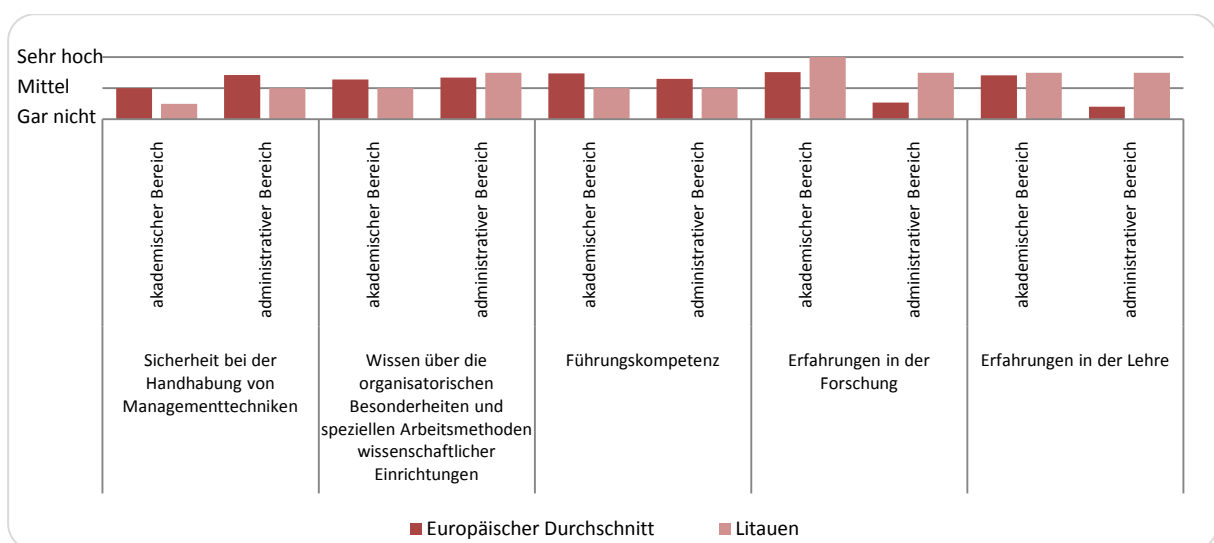


Abbildung 99: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Litauen)

Als in sehr hohem Ausmaß erforderliche Kenntnis 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. Dekaninnen und Dekane werden ebenfalls gewählt. Kanzler(innen) werden ernannt.

13.3.2.1. Erfolgreiche Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n

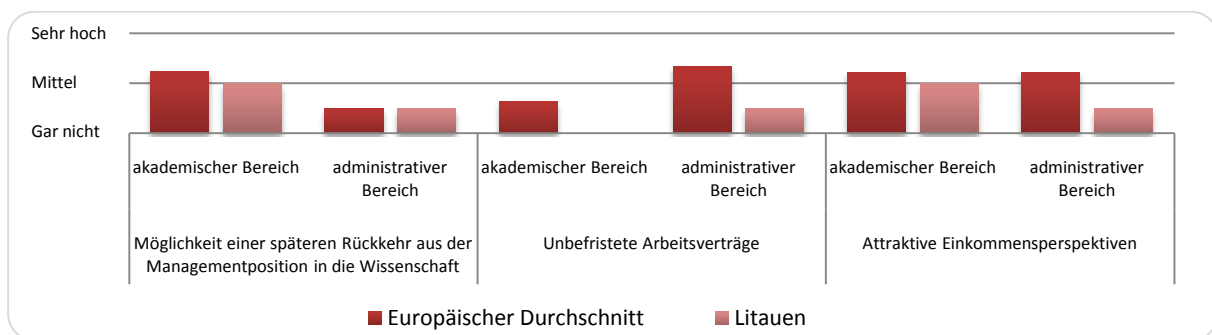


Abbildung 100: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Litauen)

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

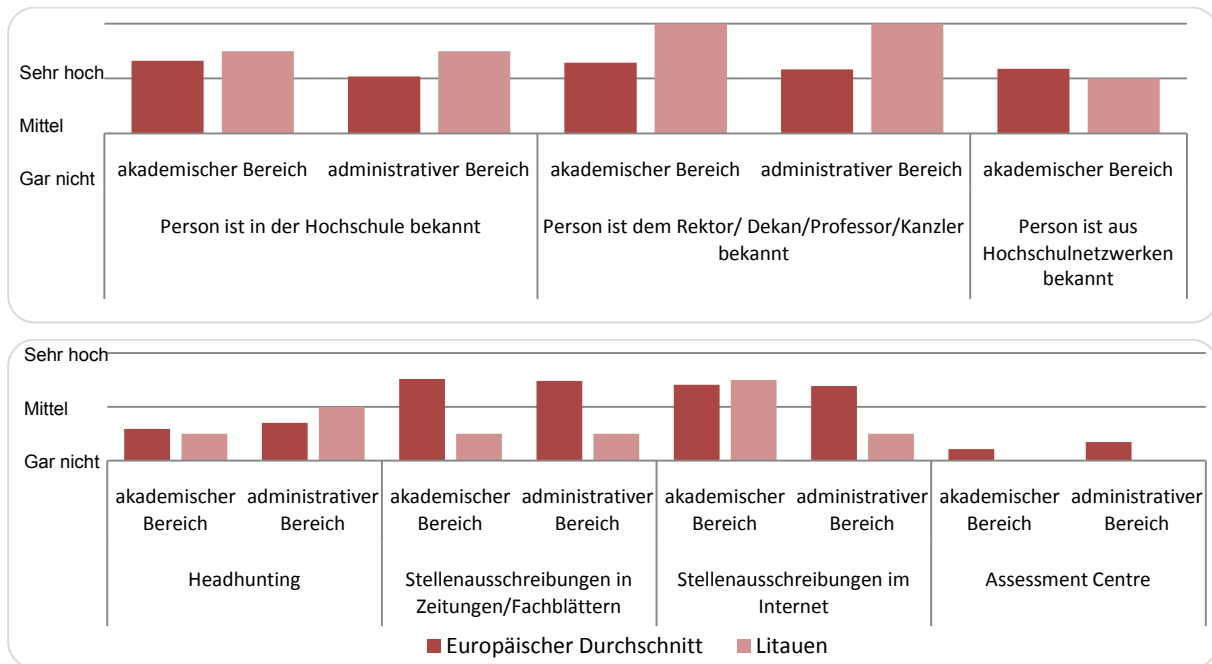


Abbildung 101a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Litauen)

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

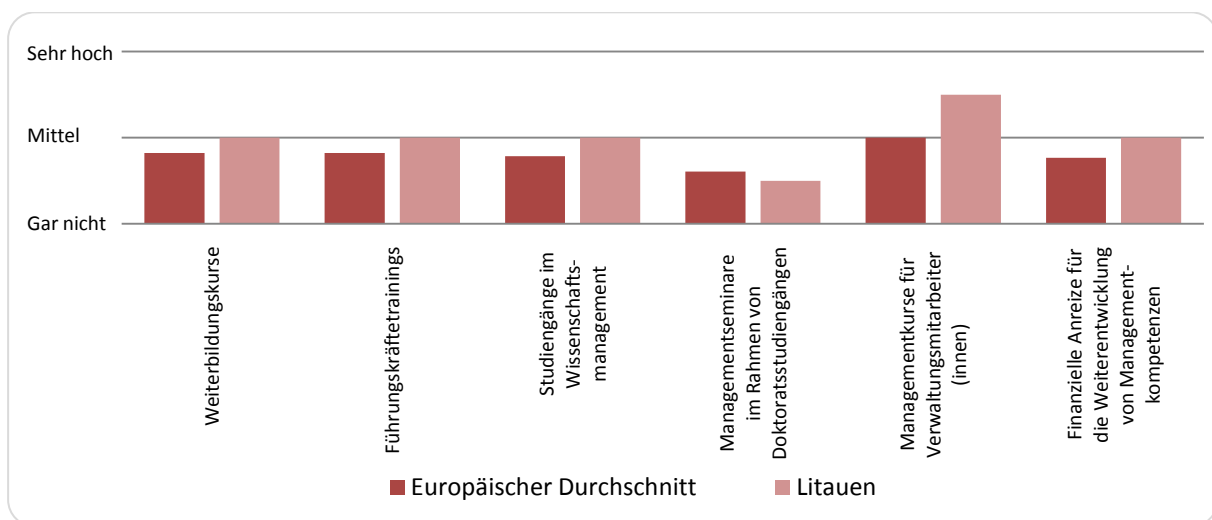


Abbildung 102: Faktoren der Personalentwicklung (Litauen)

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

Mehrheitlich gelangen Personen nur zufällig auf ihre Managementposition im akademischen Bereich. Klar vorgezeichnete Karrierepfade sind eher selten. Von den litauischen Experten wurde diese Annahme ebenfalls bestätigt.

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

Mehrheitlich 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

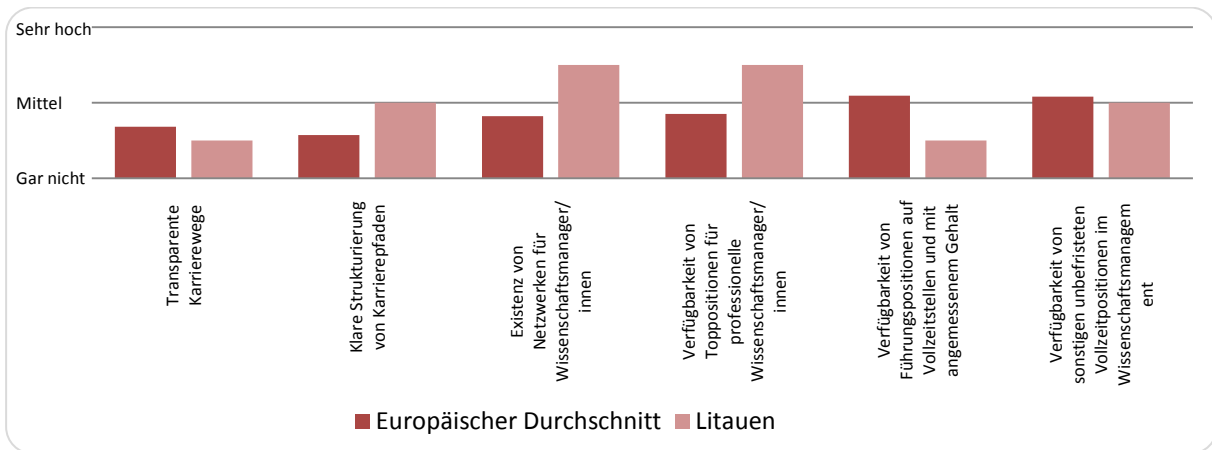


Abbildung 103: Faktoren der Karriereförderung (Litauen)

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

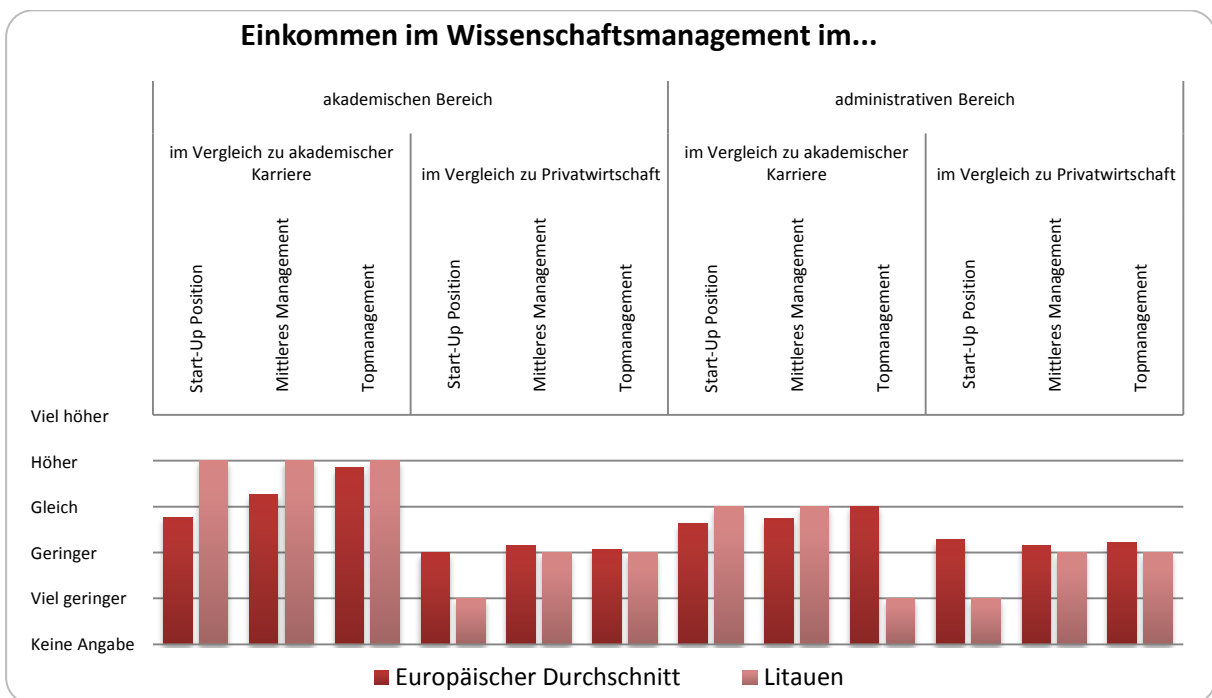


Abbildung 104: Einkommensperspektiven (Litauen)

Die Einkommensmöglichkeiten im Wissenschaftsmanagement im akademischen Bereich liegen verglichen mit denen in einer akademischen Karriere durchgängig höher. Verglichen mit einer privatwirtschaftlichen Karriere jedoch viel geringer oder geringer.

Im administrativen Bereich können im Vergleich zu einer akademischen Karriere gleich hohe Einkommen in Start-up-Positionen und im mittleren Management erreicht werden, im Top-Management viel geringere. Verglichen mit einer Karriere in der Privatwirtschaft liegen die Einkommensmöglichkeiten auch hier viel geringer oder geringer.

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

Die Universität genießt weitreichende Autonomie in der Gestaltung der internen Organisationsstrukturen, in Personalangelegenheiten, der Verteilung des Globalbudgets sowie in der Konzeption und Bereitstellung des Studienangebots. Die Organe der Universität sind der Universitätsrat, das Rektorat und der Senat.¹³⁷ Die Entscheidungskompetenzen in generellen, strategischen Angelegenheiten liegen beim Universitätsrat¹³⁸, der zugleich auch beaufsichtigende Aufgaben gegenüber der Universität wahrnimmt. Das Rektorat ist das Leitungsorgan der Hochschule und trägt die operative Verantwortung.

Zudem bestehen elf öffentliche Forschungseinrichtungen mit besonderer Bedeutung für das luxemburgische Wissenschaftssystem. Zu nennen sind in erster Linie die Forschungseinrichtungen Gabriel Lippmann mit vier Forschungsinstituten, Henri Tudor mit acht Forschungsinstituten sowie das Forschungszentrum Santé, das wiederum aus drei Instituten und acht Laboratorien besteht. Neben diesen technischen bzw. bio- und computertechnologischen Einrichtungen ist das sozialwissenschaftliche Forschungszentrum CEPS/INSTEAD zu nennen, dessen Schwerpunkt in Langzeitstudien, Modellierungen und Entwicklungsprojekten zu demographischen und sozioökonomischen Entwicklungsprojekten liegt. Seit 2008 werden diese Forschungseinrichtungen mit Hilfe von Leistungs- und Zielvereinbarungen finanziert, deren Laufzeit drei Jahre beträgt.¹³⁹

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

Die Entwicklung von Governance-Strukturen im Wissenschaftssystem weist eine Besonderheit auf. Bis zur Gründung der Universität im Jahr 2003 gab es weder ein Hochschulwesen noch ein umfassendes Gesetz für die Regelung des postsekundären Bildungsbereiches. Der Betrieb der bis dahin bestehenden postsekundären Bildungseinrichtungen wurde in Einzelgesetzen geregelt. Erst im Jahr 1996 wurde eine Reform durch Gesetz beschlossen, die die

¹³⁶ Vgl. Darstellung der Universität unter: <http://wwwde.uni.lu/universitaet>, 15.04.2009.

¹³⁷ Vgl. Art. 17-23 Hochschulgesetz des Großherzogtums Luxemburg vom 12.08.2003, In: Amtsblatt des Großherzogtums Luxemburg vom 06.10.2003, unter: http://www.mcesr.public.lu/enssup/legislation/universite/loi_120803_universite.pdf, 15.04.2009.

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.

¹³⁹ Vgl. Darstellung öffentlicher Forschungseinrichtungen des Landes auf den Seiten des CORDIS Research Inventory Index unter: <http://cordis.europa.eu/erawatch/index.cfm?fuseaction=ri.content&topicID=67&countryCode=LU&parentID=65>, 15.04.2009.

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.¹⁴⁰

Der Nationale Forschungsfonds wurde 1999 mit der Aufgabe der landesweiten Förderung öffentlicher Forschungsprojekte sowie als beratendes Gremium eingerichtet.¹⁴¹ Zu diesem Zeitpunkt wurde das LIASIT-Programm als Kooperationsform von den Hochschulen und den Forschungseinrichtungen Lippmann und Tudor zur Etablierung eines Exzellenzcenters für angewandte Forschung konzipiert und initiiert. Seit dem Jahr 2006 ist es als Graduiertenschule an die Fakultät für Naturwissenschaften, Technologie und Kommunikation angegliedert. LIASIT bietet neben den normalen Promotionsverfahren auch Promotionsverfahren in Kooperation mit den industriellen Einrichtungen Luxemburgs an.

Die gegenwärtigen Trends in der Wissenschafts- und Forschungspolitik sind maßgeblich von der im Jahr 2007 beschlossenen Neuausrichtung der Forschungslandschaft und der Priorisierung von acht Forschungsbereichen beeinflusst.¹⁴² Grundlage dessen war das Erscheinen des Foresight Reports des National Research Fund, in dem die in Zukunft auszubauenden Bereiche definiert wurden. Dazu zählen unter anderem Entwicklung und Forschung in Telekommunikations- und Informationswissenschaft, Gesundheitswesen und altersbedingten Krankheiten, in Fragen des nachhaltigen Managements von Ressourcen sowie bildungs- und sozialwissenschaftliche Fragen das Bildungssystem, den Arbeitsmarkt und die soziale Sicherheit betreffend.

Im Jahr 2007 wurde zudem mit der Etablierung eines Komitees für Forschung und Innovation begonnen, dessen Aufgabe es sein wird, durch Beratung gegenüber der Regierung und Konzeption von Instrumenten zur weiteren Entwicklung und Formulierung einer kohärenten und effektiven Forschungs- und Entwicklungspolitik beizutragen. Das Komitee ist besetzt mit den zuständigen Minister(inne)n für Kultur, Wissenschaft und Forschung sowie für Wirtschaft und Außenhandel, mit jeweils drei Personen aus Wissenschaft und Wirtschaft sowie drei weiteren Mitgliedern, von denen sich mindestens eins durch besonderes kulturelles oder gesellschaftliches Engagement auszeichnet.

Unter dem besonderen Förderprogramm "Fit4Europe" werden seit Ende 2007 insbesondere Unternehmen und Firmen zur Beteiligung am Rahmenforschungsprogramm FP7 stimuliert. Die Mehraufwände, die durch die Formulierung von Programmen und Projektskizzen entstehen, werden durch das Wirtschafts- und Außenhandelsministerium getragen. Dabei werden Globalbudgets vergeben, deren Höhe sich nach Art der Teilnahme und den Bewertungsergebnissen unterscheidet.

14.3. Auswertung des Expert(inn)en-Fragebogens

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

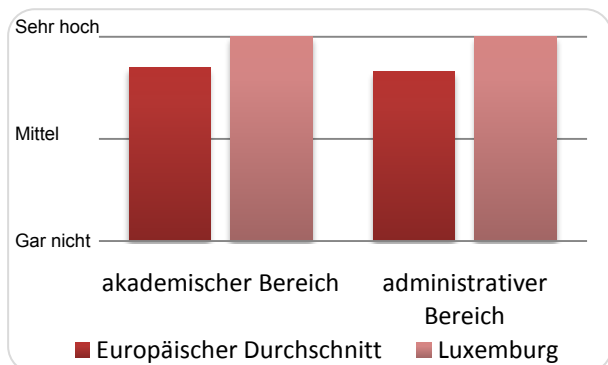
¹⁴⁰ Vgl. Directorate-General for Education and Culture: National Summary Sheets on education systems in Europe and ongoing reforms. National Summary Sheet Luxembourg 2008, S. 4f.

¹⁴¹ Vgl. Darstellung des Nationalen Forschungsfonds Luxemburg unter: www.fnr.lu, 15.04.2009.

¹⁴² <http://cordis.europa.eu/erawatch/index.cfm?fuseaction=ri.content&topicID=7&countryCode=LU&parentID=4>, 15.04.2009.

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

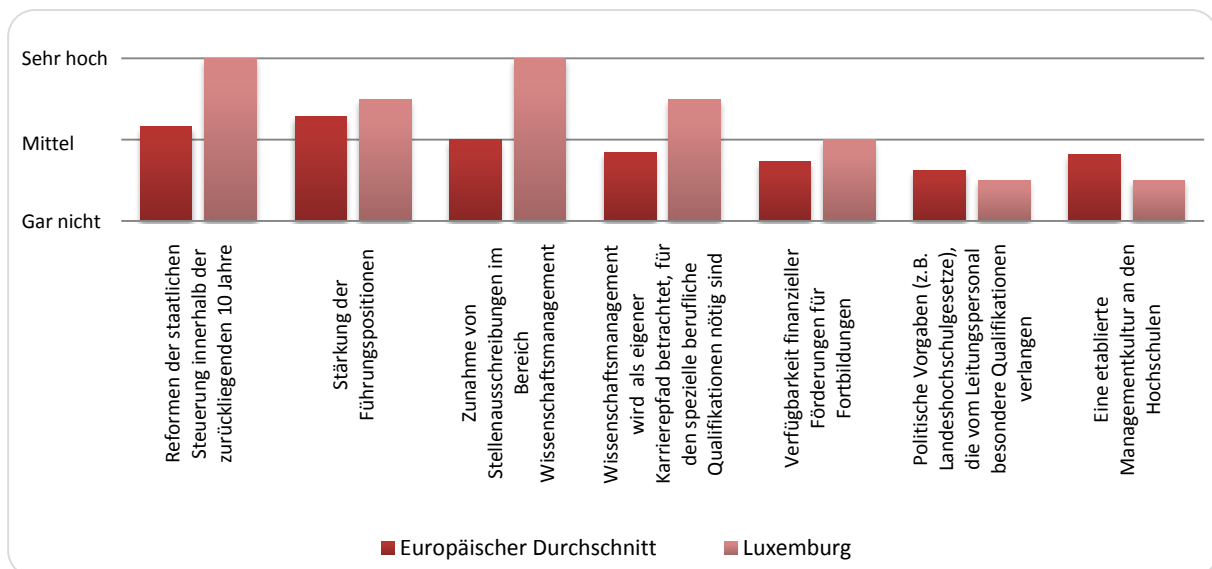


Abbildung 106: Faktoren zur Förderung der Karriere- und Entwicklungsperspektiven (Luxemburg)

Als besonders förderlich für die Karriere- und Entwicklungsperspektiven von Wissenschaftsmanager(inne)n werden in Luxemburg „Reformen der staatlichen Steuerung innerhalb der zurückliegenden 10 Jahre“ und die „Zunahme von Stellenausschreibungen im Bereich Wissenschaftsmanagement“ eingeschätzt. Die Stärkung der Führungspositionen und dass Wissenschaftsmanagement als eigener Karrierepfad betrachtet wird, wird von den Experten ebenfalls hoch eingeschätzt.

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

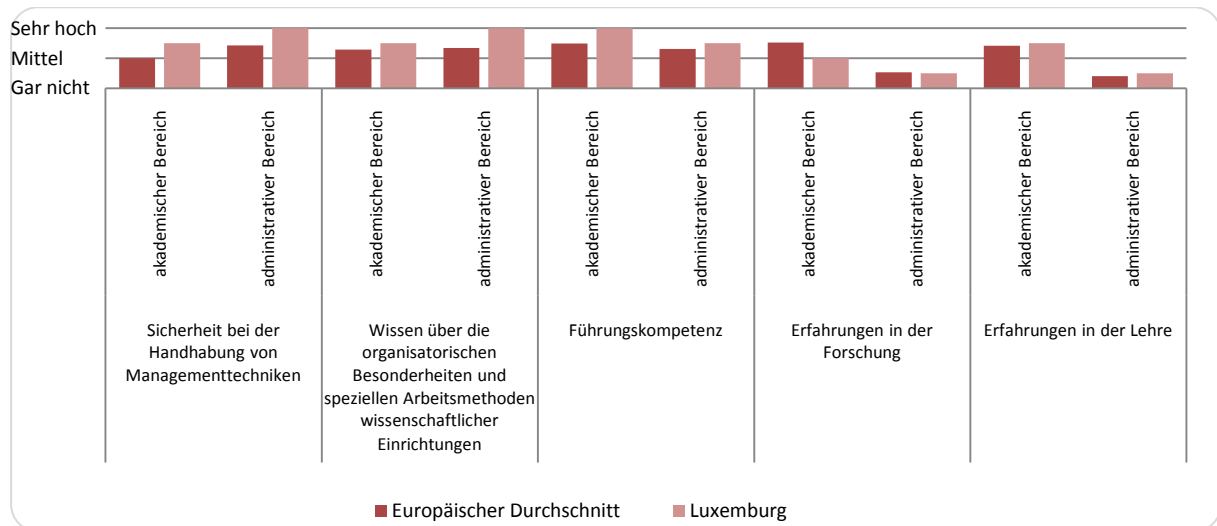


Abbildung 107: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Luxemburg)

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 spezielle 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(innen) ernannt, Dekaninnen und Dekane gewählt und Kanzler(innen) ebenfalls ernannt.

14.3.2.1. Erfolgreiche Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n

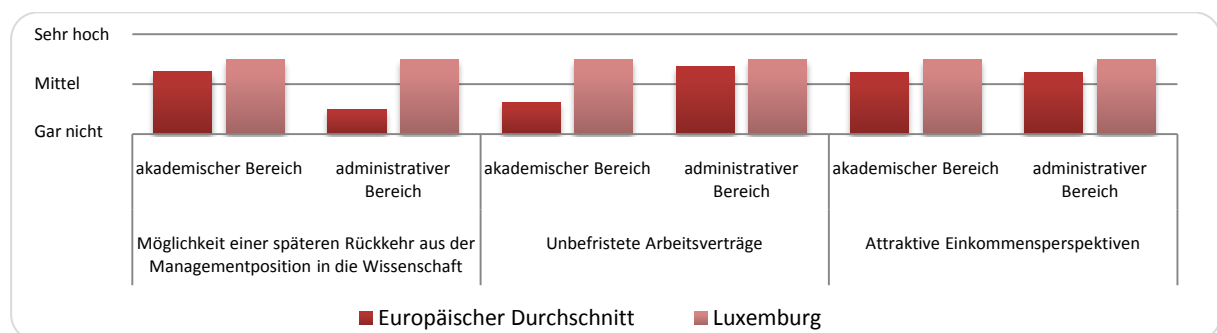


Abbildung 108: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Luxemburg)

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

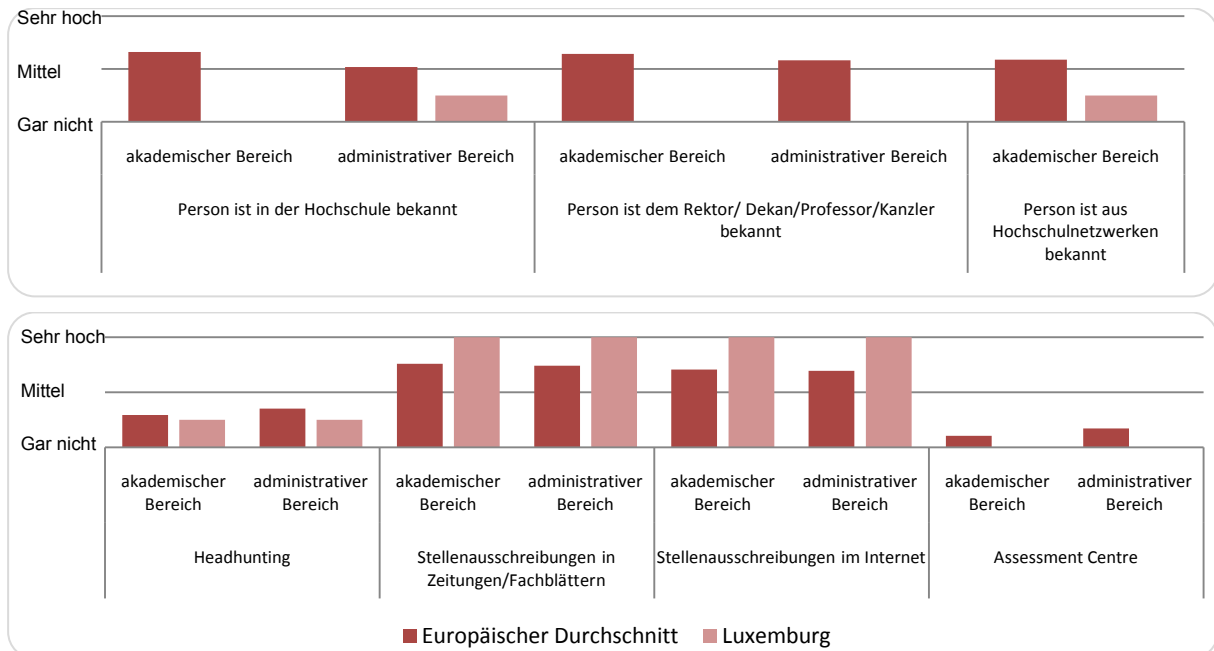


Abbildung 109a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Luxemburg)

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

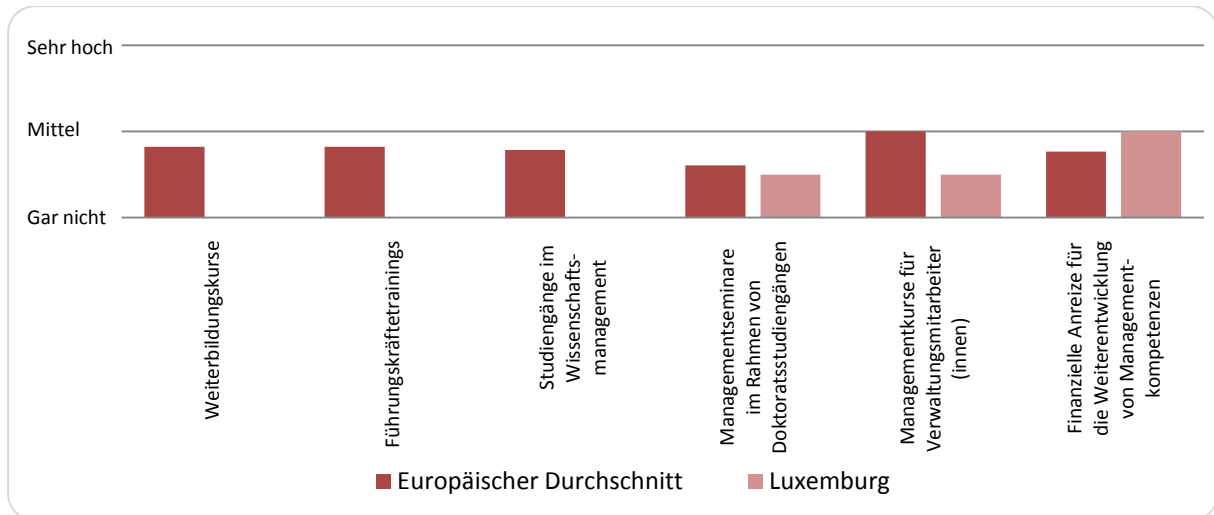


Abbildung 110: Faktoren der Personalentwicklung (Luxemburg)

Die Angaben der luxemburgischen Experten zeigen, dass als Faktor der Personalentwicklung nur „finanzielle Anreize für die Weiterentwicklung von Managementkompetenzen“ als mittelmäßig relevant benannt werden können. „Weiterbildungskurse“, „Führungstrainings“ und „Studiengänge im Wissenschaftsmanagement“ wurden mit „0“ bewertet.

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

Mehrheitlich gelangen Personen nur zufällig auf ihre Managementposition im akademischen Bereich. Klar vorgezeichnete Karrierepfade sind eher selten. Auf Luxemburg trifft diese Aussage jedoch nicht zu.

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(inne)n 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

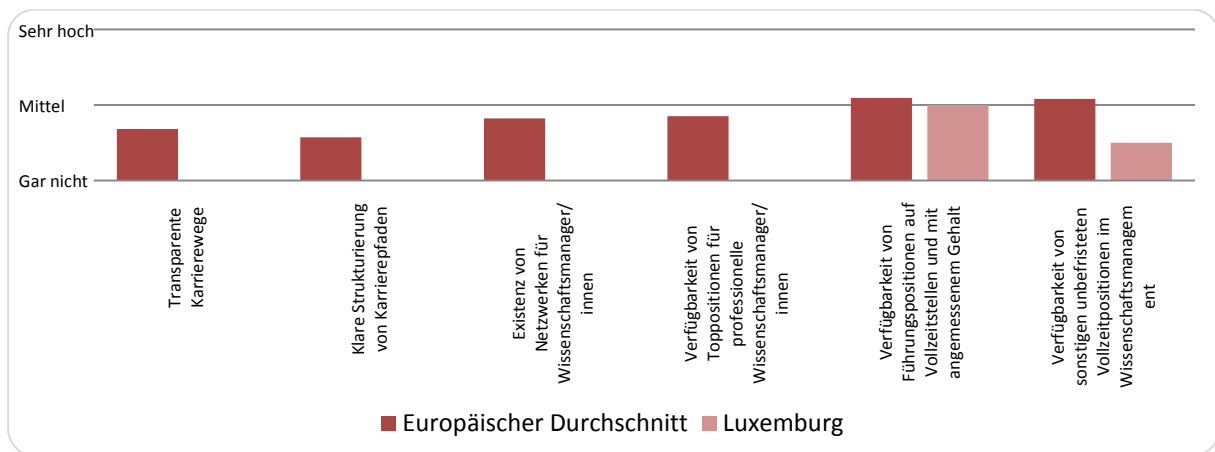


Abbildung 111: Faktoren der Karriereförderung (Luxemburg)

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

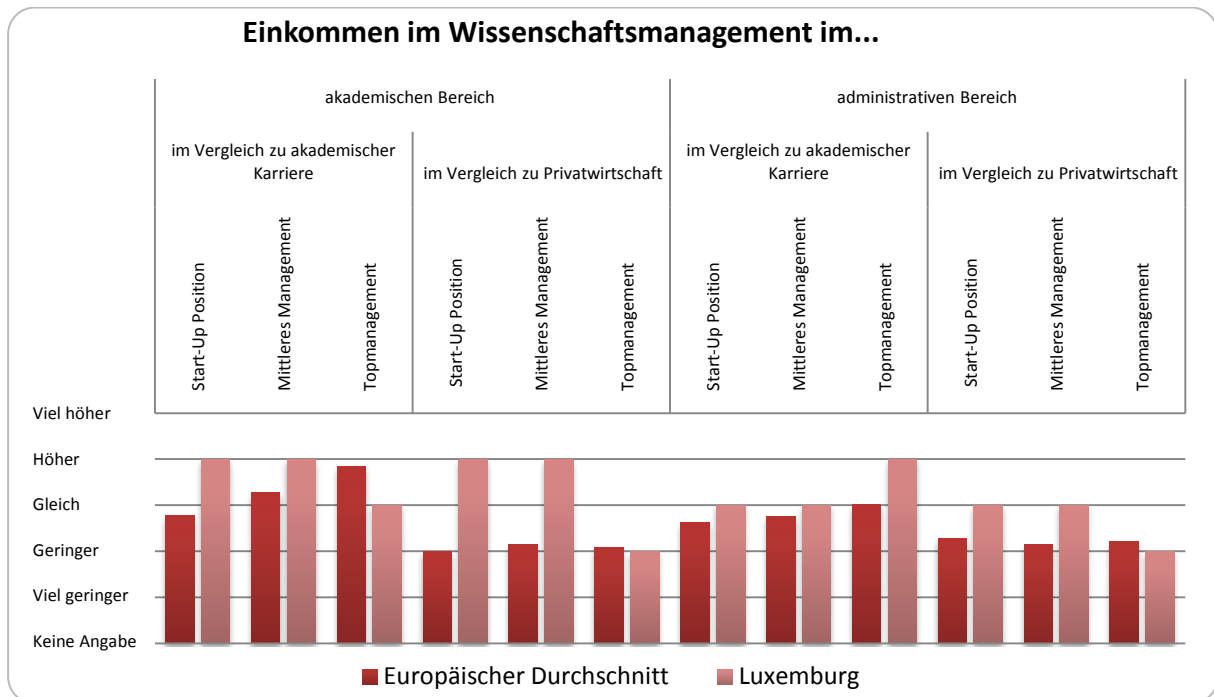


Abbildung 112: Einkommensperspektiven (Luxemburg)

In Luxemburg können im akademischen Wissenschaftsmanagement im Vergleich zu einer akademischen Karriere in Start-up-Positionen sowie im mittleren Management höhere Einkommen erzielt werden, in Top-Managementpositionen ein gleich hohes Einkommen. Verglichen mit der Privatwirtschaft können in Start-up-Positionen und Positionen im mittleren Management ebenfalls höhere Einkommen erzielt werden, im Top-Management jedoch geringere.

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 Einkommensmöglichkeiten 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 Malta¹⁴³ mit ihren insgesamt 16 Instituten und acht interdisziplinären Forschungszentren. Als nicht-universitäre Hochschuleinrichtung, 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 Technology¹⁴⁴ (MCAST) zu nennen.

Die zentralen Entscheidungsorgane der Universität sind der Rat der Universität¹⁴⁵ und der Senat¹⁴⁶. Die zentralen Leitungspositionen werden durch Kanzler(in), Rektor(in) sowie Generalsekretär(in) besetzt¹⁴⁷. 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.¹⁴⁸

Des Weiteren unterstehen acht öffentliche Forschungseinrichtungen den verschiedenen Ministerien. Daneben existieren ca. 30-40 Firmen und Unternehmen, die hauptsächlich in Hochtechnologien investieren und in diesem Bereich selber aktiv sind. Kleineren Unternehmen mangelt es für Forschungsaktivitäten an infrastrukturellen Voraussetzungen und Ressourcen.¹⁴⁹

15.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance

Die Entwicklung der maltesischen Wissenschaftsgovernance beginnt im Jahr 1988 mit der Verabschiedung des Bildungsgesetzes, das zugleich hochschulrechtliche Regelungen für die Universität enthält und bekommt erneut Auftrieb mit Maltas EU-Beitritt im Jahr 2004.

Seither verfolgt Malta zielstrebig die Harmonisierung seiner Studienabschlüsse mit denen des Europäischen Hochschulraumes. Den vorläufigen Höhepunkt dieser Entwicklung markiert das novellierte Bildungsgesetz aus dem Jahr 2006. Es regelt unter anderem die stringente Umsetzung des Diploma Supplement, die Organisation von internationalen Studiengängen, die Implementierung von Programmen zugunsten der Studierenden- und

¹⁴³ Vgl. <http://www.um.edu.mt/>, 03.03.2009.

¹⁴⁴ Vgl. <http://www.mcast.edu.mt/>, 03.03.2009.

¹⁴⁵ Vgl. Art. 75 Abs. 1, Art. 76f. Education Act 1988, zuletzt geändert durch Legal Notice 293/2006 auf den Seiten des zuständigen Ministeriums:

http://www.education.gov.mt/ministry/doc/pdf/acts/edu_laws/edu_laws_2007/chapt327.pdf, 03.03.2009.

¹⁴⁶ Vgl. Art. 79 Education Act 1988, zuletzt geändert durch Legal Notice 293/2006 auf den Seiten des zuständigen Ministeriums: http://www.education.gov.mt/ministry/doc/pdf/acts/edu_laws/edu_laws_2007/chapt327.pdf, 03.03.2009.

¹⁴⁷ Vgl. Art. 74ff. Education Act 1988, zuletzt geändert durch Legal Notice 293/2006 auf den Seiten des zuständigen Ministeriums:

http://www.education.gov.mt/ministry/doc/pdf/acts/edu_laws/edu_laws_2007/chapt327.pdf, 03.03.2009.

¹⁴⁸ Vgl. Art. 74 (11) Education Act 1988, zuletzt geändert durch Legal Notice 293/2006 auf den Seiten des zuständigen Ministeriums:

http://www.education.gov.mt/ministry/doc/pdf/acts/edu_laws/edu_laws_2007/chapt327.pdf, 03.03.2009.

¹⁴⁹ Vgl. Darstellung des Forschungssystems auf den Seiten des CORDIS Research Inventory Index unter: <http://cordis.europa.eu/erawatch/index.cfm?fuseaction=ri.content&topicID=69&countryCode=MT&parentID=65>, 03.03.2009.

Forscher(innen)mobilität und die Harmonisierung des Studienangebots und der Studienabschlüsse.¹⁵⁰ 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.¹⁵¹

Außerdem wurde mit der Implementierung der National Commission for Higher Education (NCHE)¹⁵² im Jahr 2006 ein intermediäres Gremium geschaffen, das Empfehlungen für die weitere strategische Entwicklung, Expansion und Finanzierung des Hochschulwesens, für Qualitätssicherung und Akkreditierung sowie Hochschulzugang erarbeitet.

In diesen Rahmen fällt auch die Neuausrichtung der maltesischen Forschungsaktivitäten, die auf Umwelt- und Energie- sowie Kommunikations- und Informationstechnologien, Gesundheitswesen und Produktions- und Verfahrenstechnik fokussieren. Der Nationale Strategieplan Forschung und Innovation 2007-2010¹⁵³ im Rahmen des EU Framework Programme sieht unter anderem die Identifikation von Hindernissen und Schwächen im Forschungsbereich vor. Des Weiteren soll durch die gezielte Förderung von Forschungsprojekten aus Randbereichen ein Beitrag zum Wirtschaftswachstum geleistet und durch Attrahierung von Investitionen weitere Finanzierungsmöglichkeiten erschlossen werden. So wurde z. B. eine Strategie für die Etablierung von öffentlichen Forschungseinrichtungen unter dem Dach der National Laboratory Ltd.¹⁵⁴, der maltesischen Laborgesellschaft, erarbeitet. Dieses ist das größte öffentliche Forschungszentrum Maltas, wird jedoch bisher ungenügend für Auftragsforschung aus dem privaten Sektor heraus genutzt. Bis 2010 soll die Hälfte der neu eingerichteten Forschungseinrichtungen international akkreditiert werden.¹⁵⁵

15.3. Auswertung des Expert(inn)en-Fragebogens

Befragte Länderexpertin: Janet Mifsud, Universität Malta, Professorin

¹⁵⁰ Vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in Malta (Eurybase Country Report) 2006/2007, S. 80.

¹⁵¹ Vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in Malta (Eurybase Country Report) 2006/2007, S. 81

¹⁵² Vgl. Darstellung der NCHE unter: <https://secure2.gov.mt/nche/>, 03.03.2009.

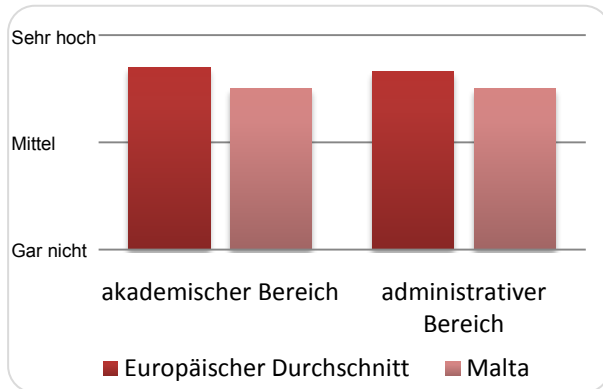
¹⁵³ Vgl. Darstellung auf den Seiten des CORDIS Research Inventory Index unter: <http://cordis.europa.eu/erawatch/index.cfm?fuseaction=policy.document&uuid=15578456-A0BB-4705-6CDD10E8A51DC1BD>, 18.03.2009.

¹⁵⁴ Vgl. Darstellung der National Laboratory Ltd. auf der URL: <http://www.mnl.com.mt/>, 18.03.2009.

¹⁵⁵ Vgl. Angaben zu öffentlichen Forschungseinrichtungen auf den Seiten des CORDIS Research Inventory Index unter: <http://cordis.europa.eu/erawatch/index.cfm?fuseaction=ri.content&topicID=67&countryCode=MT&parentID=65>, 18.03.2009.

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

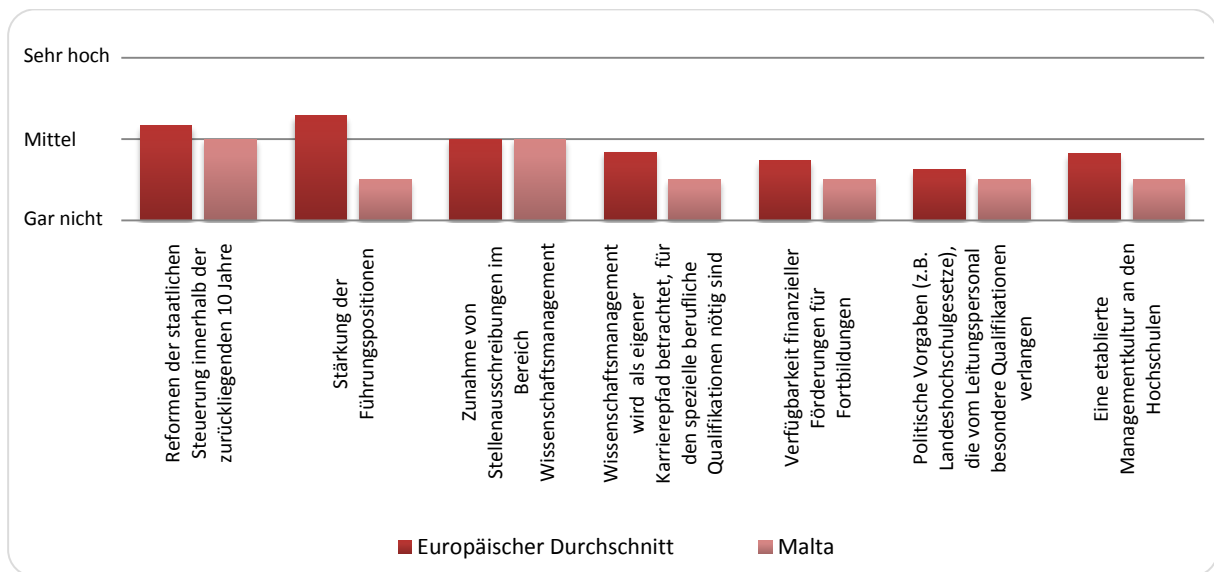


Abbildung 114: Faktoren zur Förderung der Karriere- und Entwicklungsperspektiven (Malta)

Als in mittlerem Ausmaß förderlich für die Karriere- und Entwicklungsperspektiven von Wissenschaftsmanager(inne)n werden in Malta von der befragten Expertin „Reformen der staatlichen Steuerung innerhalb der zurückliegenden 10 Jahre“ und die „Zunahme von Stellenausschreibungen im Bereich Wissenschaftsmanagement“ eingeschätzt. Die weiteren aufgeführten Faktoren werden nur als wenig relevant bewertet.

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

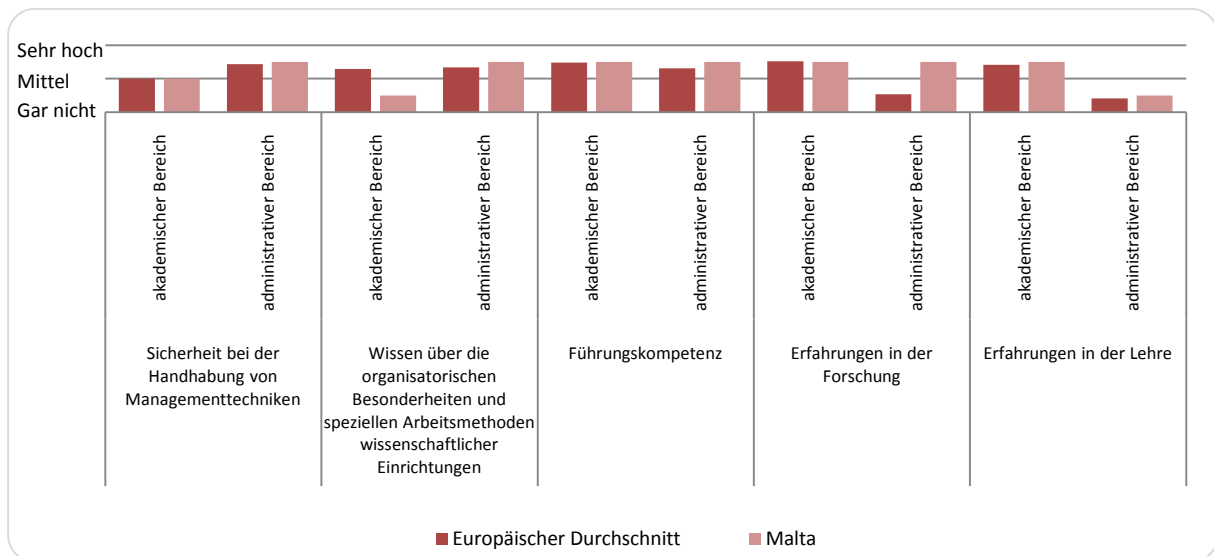


Abbildung 115: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Malta)

In Malta bestehen nach Angabe der Expertin im akademischen Bereich hohe Erwartungen an die Nachwuchskräfte bei den Faktoren „Führungskompetenz“, „Erfahrung in der Forschung“ und „Erfahrung in der Lehre“. Bezogen auf den administrativen Bereich hält sie die Faktoren „Sicherheit bei der Handhabung von Managementtechniken“, „Wissen über organisatorische Besonderheiten und spezielle Arbeitsmethoden wissenschaftlicher Einrichtungen“, „Führungskompetenz“ und „Erfahrungen in der Forschung“ als von hohem Ausmaß relevant.

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

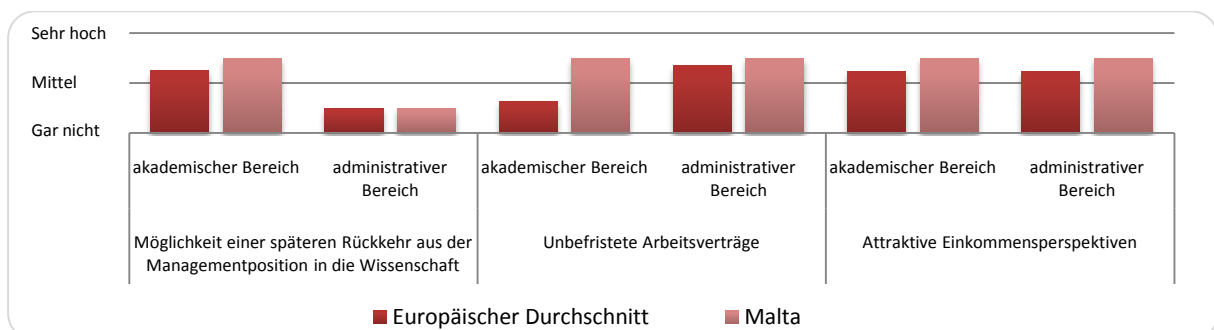


Abbildung 116: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Malta)

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

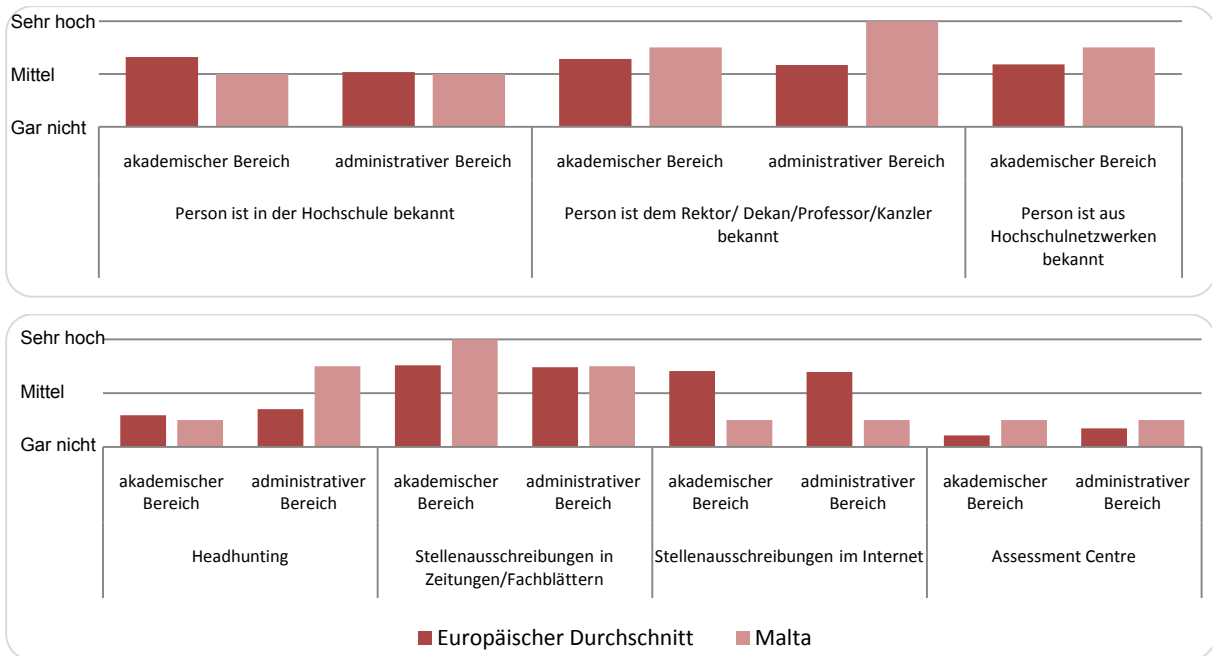


Abbildung 117a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Malta)

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

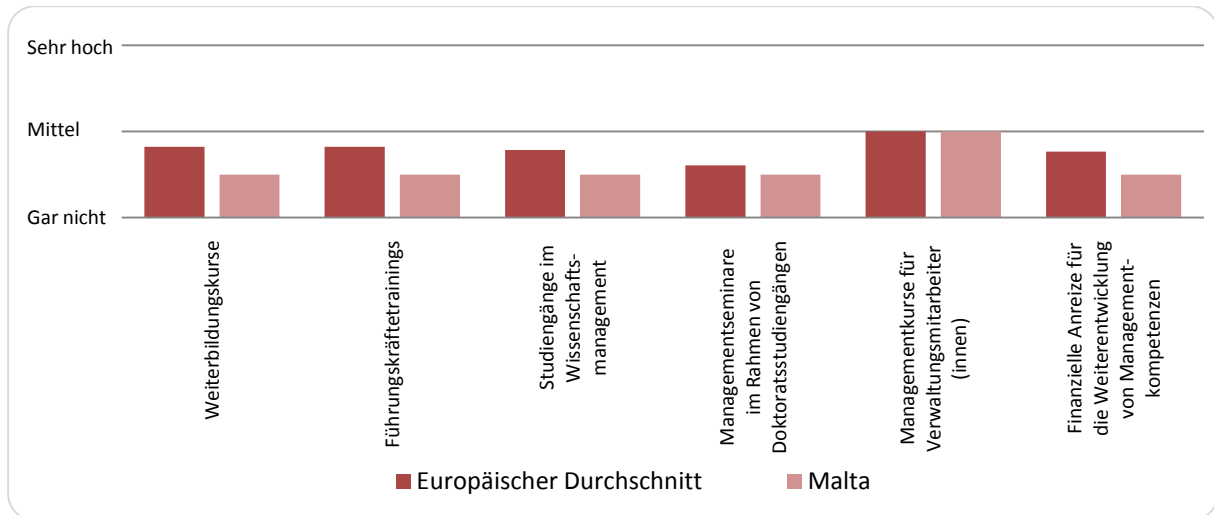


Abbildung 118: Faktoren der Personalentwicklung (Malta)

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

Mehrheitlich gelangen Personen nur zufällig auf ihre Managementposition im akademischen Bereich. Klar vorgezeichnete Karrierepfade sind eher selten. Auf Malta trifft diese Aussage jedoch nicht zu.

15.3.4.2. 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 Malta wird diese Aussage ebenfalls bestätigt.

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

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 Malta wird von der Expertin angegeben, dass es keine Anreize gibt.

15.3.4.6. Faktoren der Karriereförderung

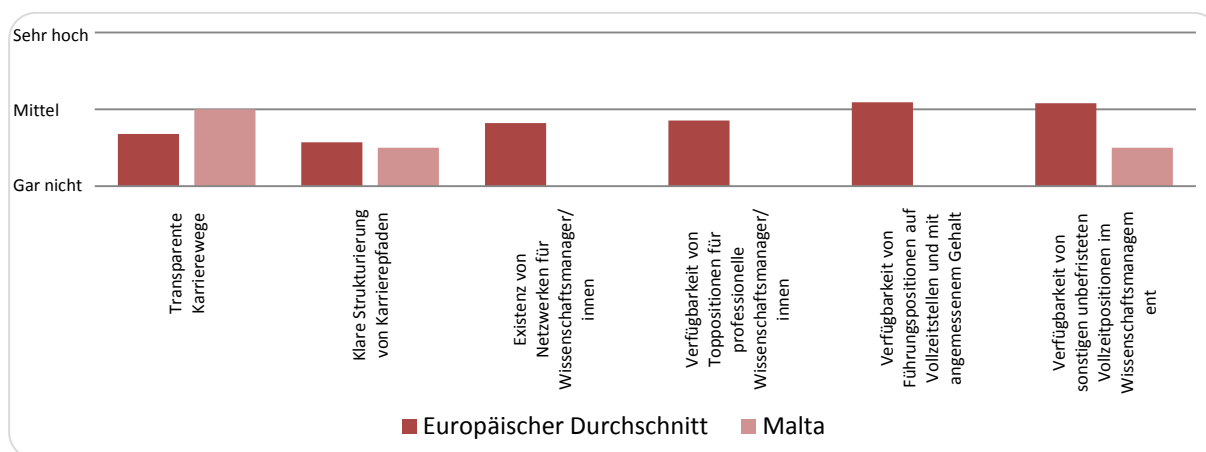


Abbildung 119: Faktoren der Karriereförderung (Malta)

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

15.3.4.7. Einkommensperspektiven

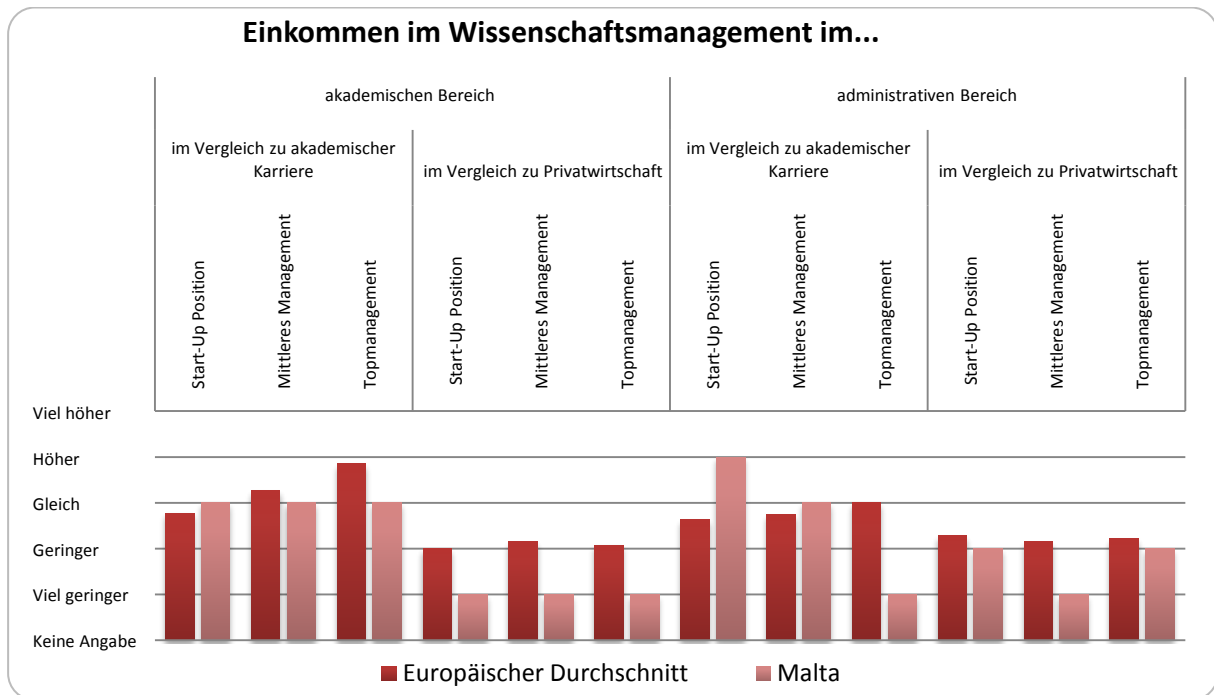


Abbildung 120: Einkommensperspektiven (Malta)

Die befragte Expertin aus Malta gibt an, dass die Einkommensmöglichkeiten im Wissenschaftsmanagement im Vergleich zu einer akademischen Karriere mit gleichen Einkommensmöglichkeiten verbunden sind, die Einkommen im Vergleich zu einer Tätigkeit in der Privatwirtschaft 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 Hogescholen¹⁵⁶, 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.¹⁵⁷

Die Governance- und Entscheidungsstrukturen der Universitäten unterscheiden sich von denen der Hogescholen insbesondere dann, wenn letztere privat getragen werden. In der Regel werden Entscheidungen von zentraler Bedeutung von den Direktorien der Hogescholen getroffen. In diesen Bereich fallen Verwaltungsaufgaben sowie Strategieentwicklung und -umsetzung. Alternativ können Aufgaben, die das Tagesgeschäft betreffen, von der zuständigen Behörde auch einem Hochschulrat übertragen werden.¹⁵⁸

Seit 1997 bestehen an Universitäten die Hochschulleitung aus Rektor(in), Hochschulrat und Dekan(in) als zentrale Entscheidungs- und Managementorgane. Während der Rektor bzw. die Rektorin und die Hochschulleitung für Verwaltung und Administration der Universität Verantwortung tragen und dem Hochschulrat gegenüber rechenschaftspflichtig sind, nimmt letzterer Aufsichtsaufgaben gegenüber der Hochschulleitung wahr. Seine drei bis fünf Mitglieder werden von der zuständigen Ministerin bzw. vom zuständigen Minister ernannt und sind ihm/ihr gegenüber rechenschaftspflichtig.

Auf der dezentralen Ebene liegt die Verantwortung für Management und Administration bei den Dekaninnen und Dekanen, diese werden von der Hochschulleitung ernannt und sind zugleich für die Organisation des Lehr- und Forschungsbetriebes innerhalb der Fakultäten zuständig. Alternativ kann die Hochschulleitung bestimmen, dass diese Aufgaben durch einen Fakultätsrat wahrgenommen werden, dessen Vorsitz der/die Dekan(in) führt. Gegenüber der Hochschulleitung besteht Rechenschaftspflicht. Entscheidungs- und Managementstrukturen an privaten Universitäten können davon abweichen.¹⁵⁹

Zu den Forschungseinrichtungen des Landes zählen in erster Linie die Universitäten, mit Ausnahme der Open Universiteit (Open University). Insbesondere die Universitäten Delft, Twente und Eindhoven fokussieren auf Technologie und Ingenieurwissenschaften, während z. B. die Universität Wageningen agrarwissenschaftlich ausgerichtet ist. Unabhängig von ihrer fachlichen Schwerpunktsetzung werden die Forschungsaktivitäten der Universitäten über staatliche Globalbudgets finanziert, hinzukommen neben EU-Mitteln aus den Rahmenforschungsprogrammen weitere Gelder, die nach Ausschreibungen von der Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek¹⁶⁰ verteilt werden.¹⁶¹

¹⁵⁶ Hogescholen sind institutionell in etwa vergleichbar mit einer deutschen Fachhochschule.

¹⁵⁷ Vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in The Netherlands (Eurybase Country Report) 2006/2007, S.88.

¹⁵⁸ Vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in The Netherlands (Eurybase Country Report) 2006/2007, S. 19.

¹⁵⁹ Grundlage hierfür ist der University Government Act 1997. Vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in The Netherlands (Eurybase Country Report) 2006/2007, S. 19f.

¹⁶⁰ Vgl. Darstellung der Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek unter: http://www.nwo.nl/nwohome.nsf/pages/NWOP_5SME25_Eng, 17.03.2009.

Neben den universitären Forschungseinrichtungen weist das niederländische Wissenschaftssystem 18 Forschungsinstitute der Königlich Niederländischen Wissenschaftsakademie¹⁶², neun Forschungsinstitute des niederländischen Wissenschaftsrates¹⁶³ sowie eine Reihe weiterer, teilweise staatlich verantworteter Einrichtungen auf, die hauptsächlich Technologie- und angewandte Forschung betreiben.¹⁶⁴

Privat bzw. industriell getragene Forschungsaktivitäten werden in überwiegenderem Maße von (Groß-)Unternehmen wahrgenommen, die auf Elektronik und Technik sowie Chemie ausgerichtet sind.¹⁶⁵

16.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance

Maßgeblich für die Entwicklung des niederländischen Wissenschaftssystems war zunächst die Verabschiedung des Higher Education and Research Act im Jahr 1993. Das neue Hochschulgesetz fasste die Regelungen bezüglich der berufsorientierten Hochschulbildung sowie der Open University und der Universitäten in einem Rahmenwerk zusammen. Mit entsprechenden Verordnungen zur Umsetzung, die einerseits die Finanzierung andererseits die Implementierung der neuen Vorschriften auf institutioneller Ebene betrafen, konnte diese erste Phase der Neuordnung abgeschlossen werden. Die erste Novellierung erfolgte mit Reformen in der Lehre durch den Quality and Practicability Act 1996. Im Resultat wurden Studiengänge deutlich praxisorientierter gestaltet und schließlich im Jahr 2002 vollständig auf das Bachelor- und Mastersystem umgestellt.¹⁶⁶

Schließlich erfolgte 1997 die grundlegende Veränderung der universitären Entscheidungsstrukturen durch den University Government Act mit dem Ziel, Autonomie für Universitäten zu sichern, Lehrqualität zu verbessern und Governance-Strukturen zu optimieren. Die wichtigste Neuerung stellt die Einführung der Hochschulräte dar, dessen Mitglieder die Zusammensetzung der Hochschulleitung bestimmen. Die ministeriellen Einflussmöglichkeiten auf die strategische Ausrichtung der Universitäten wurden dadurch erheblich verringert. Zudem wurden die Hochschulleitungen gestärkt und Mitbestimmungsmöglichkeiten für Hochschulpersonal und Studierende auf die dezentrale Ebene verlagert. Insgesamt wurden im Modernisierungsgesetz die Vielzahl rechtlicher Vorschriften zusammengefasst und entsprechend reduziert. Etwa zu diesem Zeitpunkt wurde den

¹⁶¹ Vgl. Darstellung der Struktur des niederländischen Forschungssystems auf den Seiten des CORDIS Research Inventory Index unter: <http://cordis.europa.eu/erawatch/index.cfm?fuseaction=ri.content&topicID=35&countryCode=NL&parentID=34>, 16.03.2009.

¹⁶² Vgl. Darstellung der Forschungsinstitute der Königlich Niederländischen Wissenschaftsakademie unter: <http://www.know.nl/organisation/institutes.html>, 16.03.2009.

¹⁶³ Vgl. Darstellung der Forschungsinstitute der Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek unter: http://www.nwo.nl/nwohome.nsf/pages/NWOP_5SMHD3_Eng, 17.03.2009.

¹⁶⁴ Vgl. Darstellung des Forschungssystems des Vereinigten Königreichs der Niederlande auf den Seiten des CORDIS Research Inventory Index unter: <http://cordis.europa.eu/erawatch/index.cfm?fuseaction=ri.content&topicID=5&countryCode=NL&parentID=4>, 16.03.2009.

¹⁶⁵ Vgl. Darstellung des Forschungssystems des Vereinigten Königreichs der Niederlande auf den Seiten des CORDIS Research Inventory Index unter: <http://cordis.europa.eu/erawatch/index.cfm?fuseaction=ri.content&topicID=69&countryCode=NL&parentID=65>, 16.03.2009.

¹⁶⁶ Vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in The Netherlands (Eurybase Country Report) 2006/2007, S. 86.

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

Die gegenwärtigen Trends¹⁶⁸ in der Forschungspolitik sind von der Etablierung einer kreativen, wettbewerbsfähigen und unternehmerischen Ökonomie durch Stärkung der internationalen Reputation der niederländischen Wissenschafts- und Forschungseinrichtungen beeinflusst. Entsprechend wird für den Zeitraum 2007-2011 die Sicherung des Innovations- und Kreativitätspotenzials durch eine angemessene Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses sowie durch eine möglichst ungehinderte Forschung angestrebt.

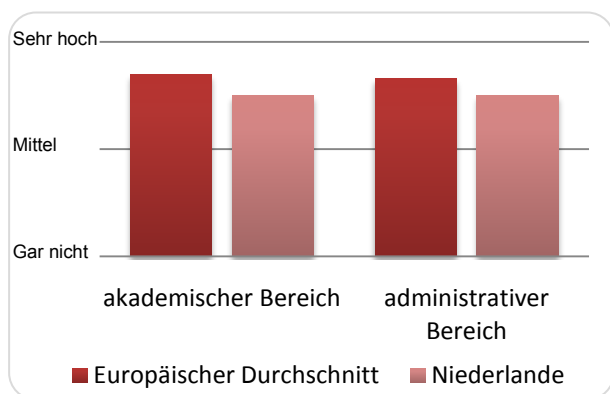
Des Weiteren ist vorgesehen, Inkubatoren und Start-ups aus dem universitären Forschungsbereich intensiver zu fördern, damit Kooperationsformen zwischen Industrie und Wissenschaft zu verstärken und den Technologietransfer weiter auszubauen. Zudem werden zukünftige Maßnahmen der Forschungsförderung auf den Transfer von Forschungsergebnissen sowie der weiteren Priorisierung von Forschungsprojekten in Kernbereichen wie z. B. der Chemischen Industrie, der Materialwissenschaften sowie den Lebens- und Gesundheitswissenschaften ausgerichtet werden. Entsprechend gilt es, für die Ausbildung und Attrahierung von nationalen und internationalen Forscher(inne)n und Wissenschaftenden die notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen.

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



In den Niederlanden besteht nach Angabe des befragten Experten in beiden Bereichen eine hohe Autonomie bei der Einstellung von Personal. Damit liegt das Ausmaß der Autonomie geringfügig unter dem europäischen Durchschnitt

Abbildung 121: Autonomie bei der Personalauswahl (Niederlande)

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.

¹⁶⁸ Vgl. Darstellung gegenwärtiger Entwicklungstrends im niederländischen Forschungssystem auf den Seiten des CORDIS Research Inventory Index unter: <http://cordis.europa.eu/erawatch/index.cfm?fuseaction=ri.content&countryCode=NL&topicID=7&parentID=4>, 05.06.2009.

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

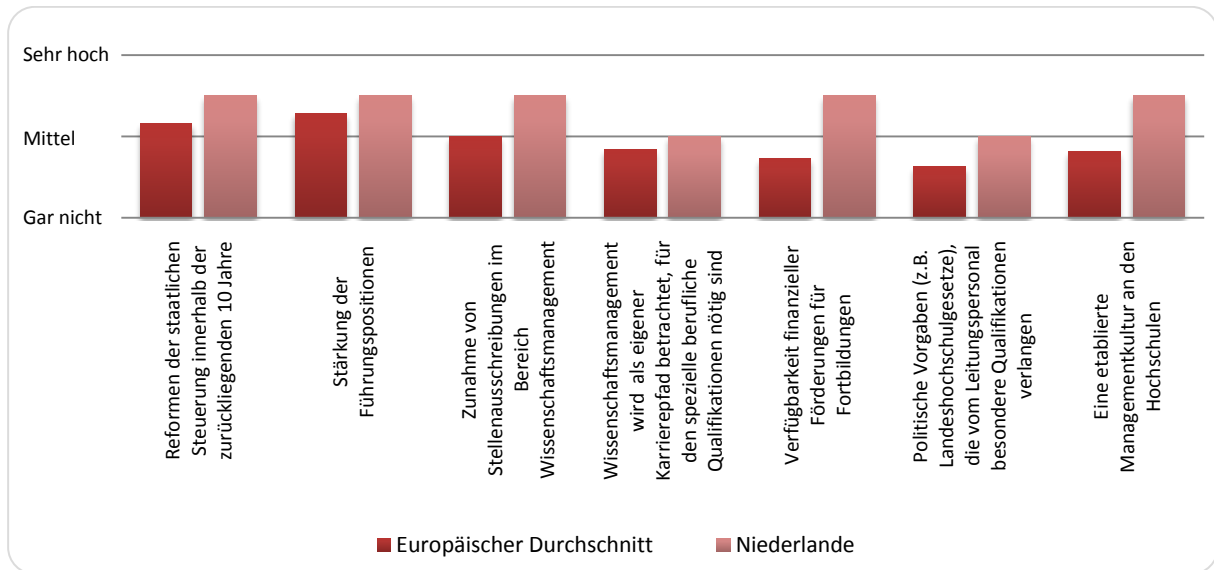


Abbildung 122: Faktoren zur Förderung der Karriere- und Entwicklungsperspektiven (Niederlande)

Als in hohem Ausmaß förderlich für die Karriere- und Entwicklungsperspektiven von Wissenschaftsmanager(inne)n werden von dem befragten Experten „Reformen der staatlichen Steuerung innerhalb der zurückliegenden 10 Jahre“, „Stärkung der Führungspositionen“, „Zunahme von Stellenausschreibungen im Bereich Wissenschaftsmanagement“, „Verfügbarkeit finanzieller Förderungen für Fortbildungen“ und eine „etablierte Managementkultur an den Hochschulen“ eingeschätzt.

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

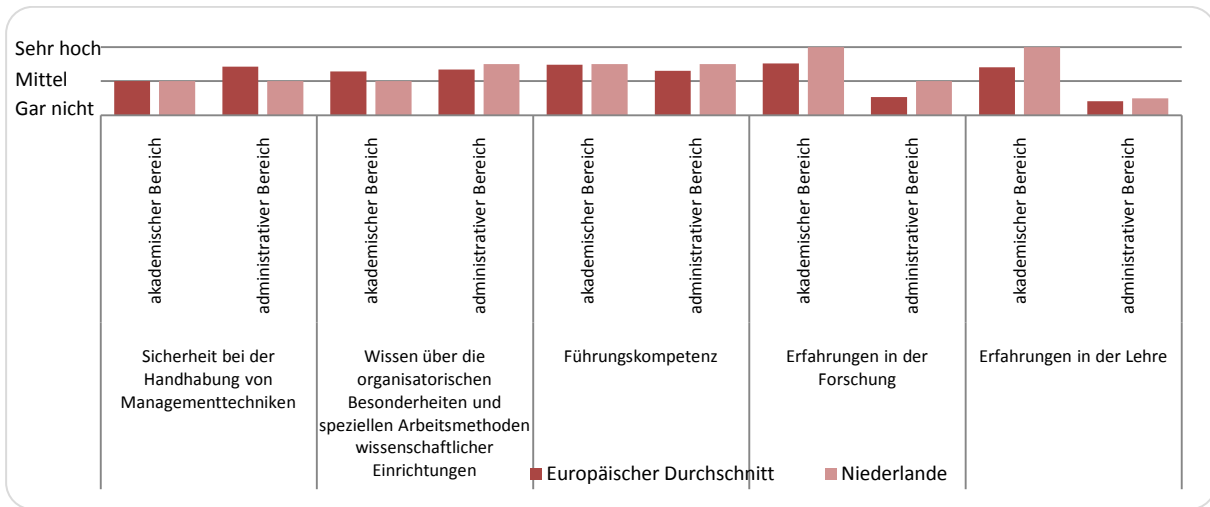


Abbildung 123: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Niederlande)

In den Niederlanden bestehen nach Angabe des Experten im akademischen Bereich sehr hohe Erwartungen an die Nachwuchskräfte bei den Faktoren „Erfahrung in der Lehre“ und „Erfahrung in der Forschung“. „Führungskompetenz“ wird für beide Bereiche als in hohem Ausmaß relevant eingeschätzt. Im administrativen Bereich wird zudem das „Wissen über organisatorische Besonderheiten und spezielle Arbeitsmethoden wissenschaftlicher Einrichtungen“ als besonders relevante Kenntnis von Nachwuchskräften eingeschätzt.

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 Leitungspositionen 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

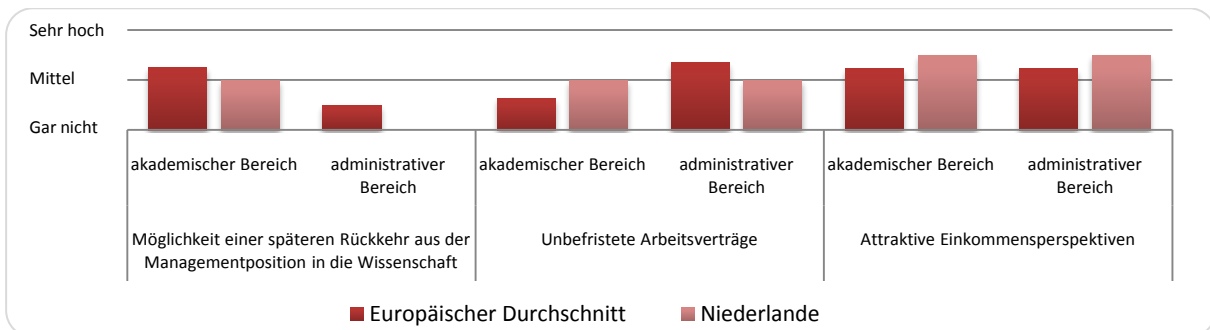


Abbildung 124: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Niederlande)

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

Mehrheitlich 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

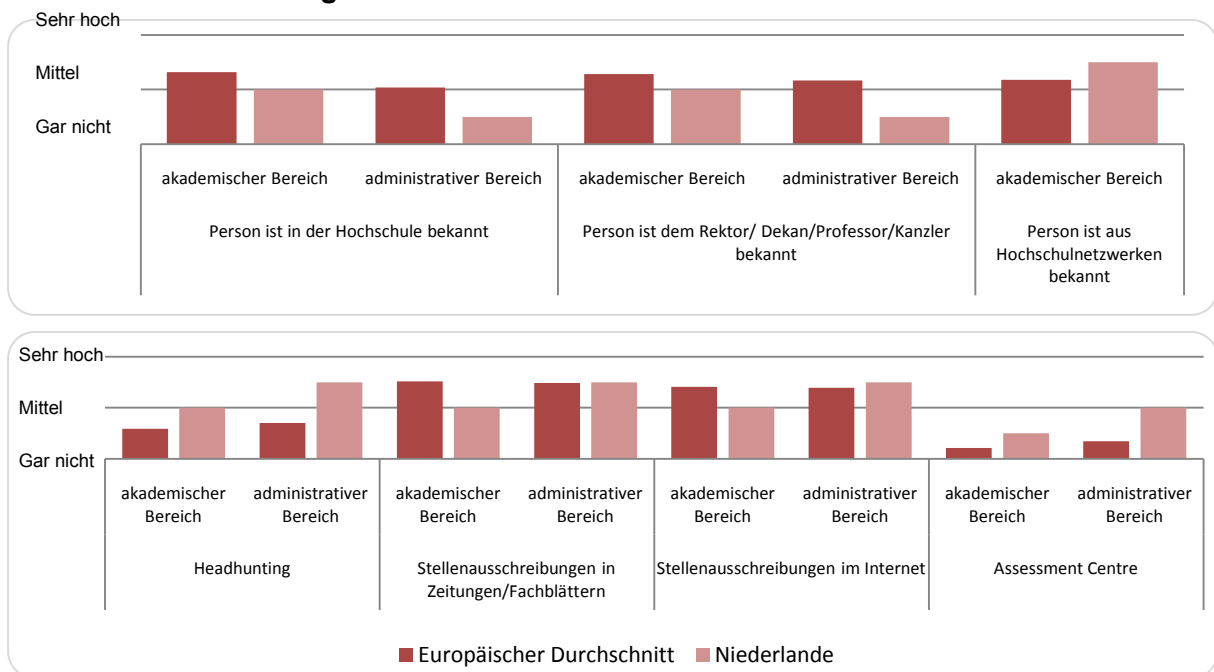


Abbildung 125a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Niederlande)

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

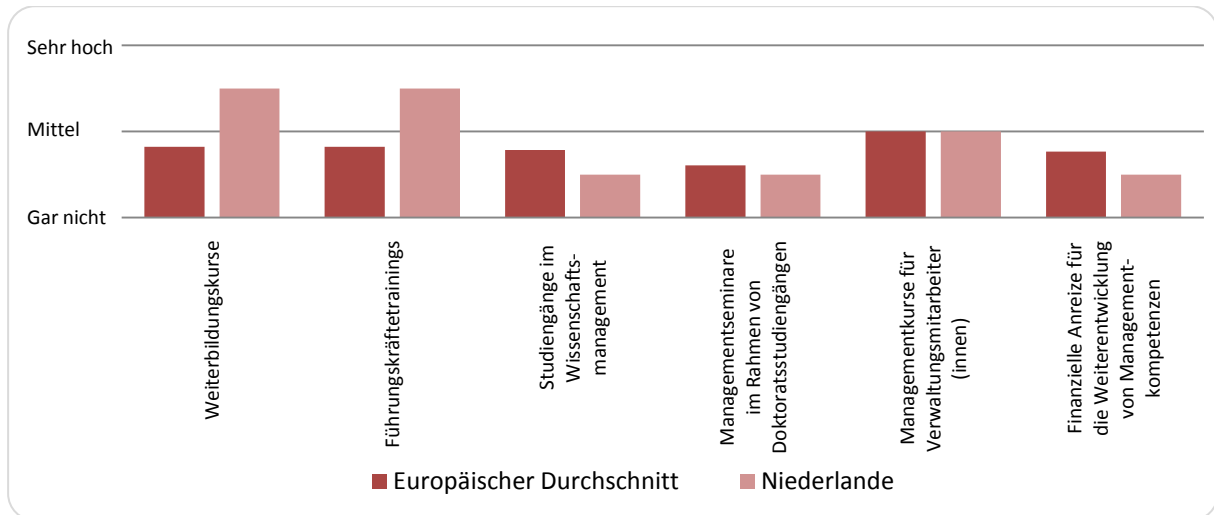


Abbildung 126: Faktoren der Personalentwicklung (Niederlande)

Die Angaben des niederländischen Experten zeigen, dass als Faktoren der Personalentwicklung „Weiterbildungskurse“ und „Führungstraining“ 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

Mehrheitlich gelangen Personen nur zufällig auf ihre Managementposition im akademischen Bereich. Klar vorgezeichnete Karrierepfade sind eher selten. Auf die Niederlande trifft diese Aussage ebenfalls zu.

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

im internationalen Vergleich mehrheitlich bestätigt. Aus den Niederlanden wird diese Aussage ebenfalls bestätigt.

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:

Abhängig von der Position können Gratifikationen und Förderungen in höhere Einkommensniveaus bestehen. Es gibt dabei zwar generelle Richtlinien, insgesamt hängt dies jedoch sehr stark von der Initiative übergeordneter Personen ab. Auch können Personen die Möglichkeit erhalten Managemententwicklungsprogramme zu besuchen.

16.3.4.6. Faktoren der Karriereförderung

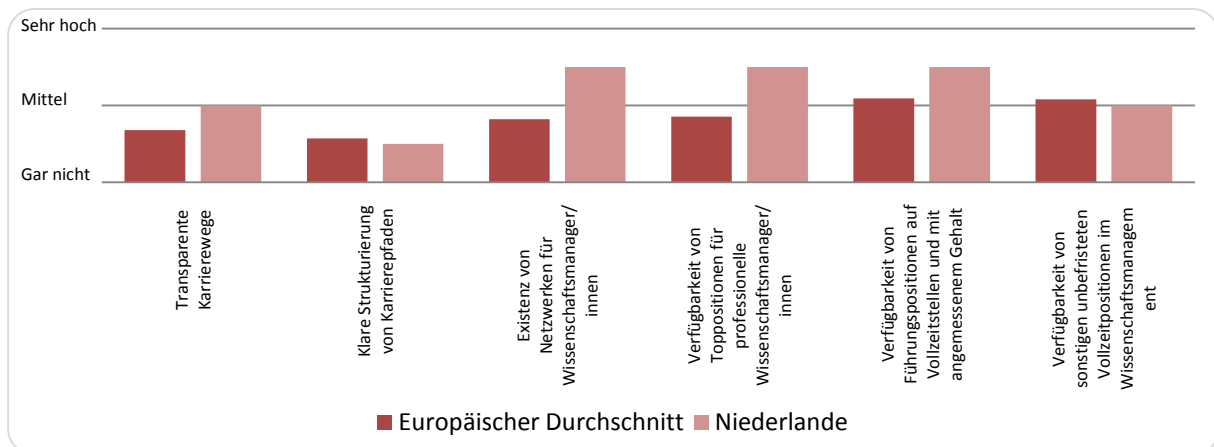


Abbildung 127: Faktoren der Karriereförderung (Niederlande)

In den Niederlanden werden nach Angabe des Experten „Existenz von Netzwerken für Wissenschaftsmanager(innen)“, „Verfügbarkeit von Top-Positionen für professionelle Wissenschaftsmanager(innen)“ und „Verfügbarkeit von Führungspositionen auf Vollzeitstellen und mit angemessenem Gehalt“ als Faktoren genannt, die zur Karriereförderung besonders beitragen.

16.3.4.7. Einkommensperspektiven

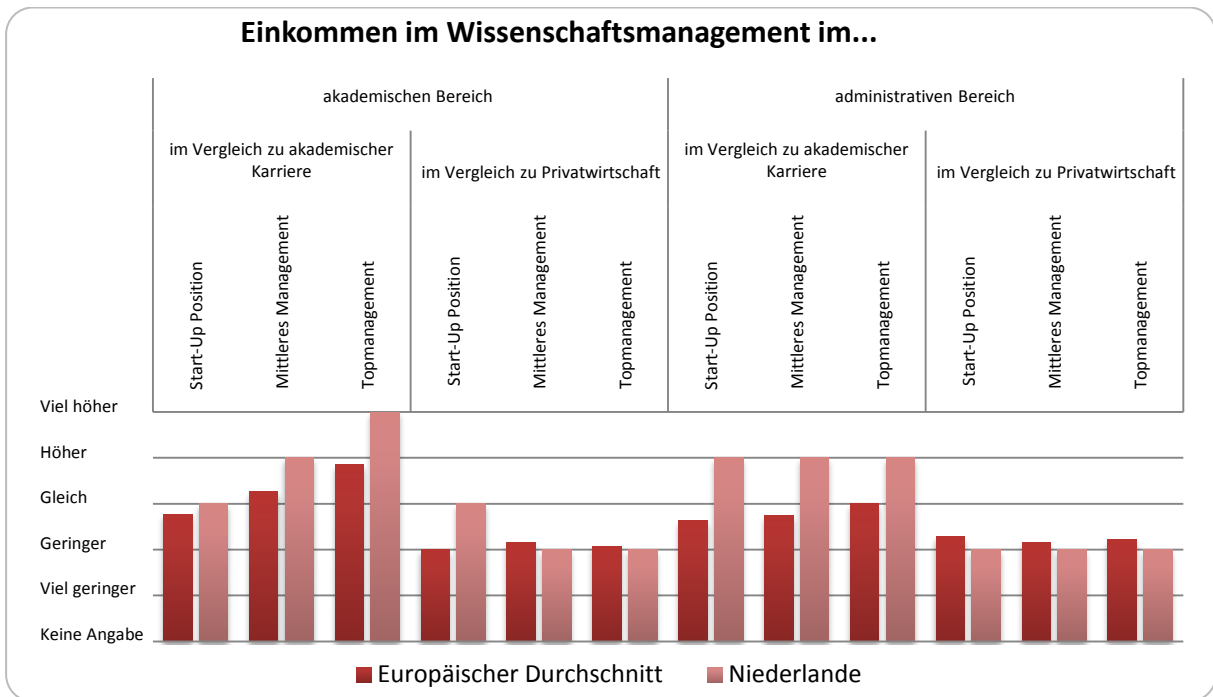


Abbildung 128: Einkommensperspektiven (Niederlande)

In den Niederlanden ist nach Aussage des Experten die Aufnahme einer Tätigkeit im Wissenschaftsmanagement im akademischen Bereich im Vergleich zu einer akademischen Karriere im mittleren Management mit einem höheren und im Top-Management einem viel höheren Einkommen verbunden. Im Vergleich zu einer Karriere in der Privatwirtschaft jedoch sind die Einkommen nur in Start-up-Positionen gleich, im mittleren Management und im Top-Management geringer. Im administrativen Bereich sind die Einkommensmöglichkeiten im Vergleich zu einer akademischen Karriere durchgängig höher. Im Vergleich zu einer privatwirtschaftlichen Karriere jedoch durchgängig geringer.

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

Neben den hochschulischen Forschungseinrichtungen an Universitäten und Fachhochschulen bestehen weitere öffentliche Forschungsinstitute, die bezogen auf Schwerpunkte, Ausrichtung sowie Kooperationen und Partnerschaften äußerst heterogen sind. Daher ist eine genaue Bezifferung nur bedingt möglich. Die bekannteste dieser Einrichtungen ist die Österreichische Akademie der Wissenschaften (ÖAW)¹⁷¹, der 67 Einheiten und Institute angehören, die zu den Hochschulen komplementär liegende Grundlagen- und angewandte Forschung betreiben. Die größte öffentliche Forschungseinrichtung ist allerdings das Austrian Institute of Technology¹⁷², das gemeinsam vom Bund und einem übergreifenden Konsortium von Unternehmen getragen wird. Außerdem gibt es noch eine Reihe weiterer kleinerer Forschungsinstitute, die vor allen Dingen mit regionalem Bezug angewandte Forschung betreiben. Dazu zählen z. B. die Joanneum Forschungsgesellschaft¹⁷³ mit 14 Forschungsinstituten, die Upper Austrian Research GmbH¹⁷⁴ und Salzburg Research¹⁷⁵. Des Weiteren operieren noch 30 Kompetenzzentren¹⁷⁶, deren Aufgabe es ist, Partner aus Wissenschaft und Industrie durch längerfristig angelegte Forschungsk Kooperationen miteinander zu vernetzen.

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

¹⁶⁹ 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. 21; sowie Angaben des BMWF unter: http://www.bmwf.gv.at/wissenschaft/national/studieren_in_oesterreich/universitaeten/gesamtuebersicht_az/, 31.03.2009.

¹⁷⁰ Das sind Hebammen- und medizinisch-technische Akademien sowie kardiotechnische Ausbildungsstätten; Vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in Austria (Eurybase Country Report) 2006/2007, S. 152f.

¹⁷¹ Vgl. Darstellung öffentlicher Forschungseinrichtungen Österreichs auf den Seiten des CORDIS Research Inventory Index unter: <http://cordis.europa.eu/erawatch/index.cfm?fuseaction=org.document&uuiid=7D87CDED-CFFC-6A52-805452468B3CA0AC>, 31.03.2009; sowie Österreichische Akademie der Wissenschaften unter: www.oew.ac.at, 31.03.2009.

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

¹⁷³ Vgl. Joanneum Forschungsgesellschaft unter: <http://www.joanneum.at/>, 31.03.2009.

¹⁷⁴ Vgl. Upper Austrian Research unter: <http://www.uar.at/>, 31.03.2009.

¹⁷⁵ Vgl. Salzburg Research unter: <http://www.salzburgresearch.at/company/index.php>, 31.03.2009.

¹⁷⁶ Vgl. Darstellung öffentlicher Forschungseinrichtungen Österreichs auf den Seiten des CORDIS Research Inventory Index unter: <http://cordis.europa.eu/erawatch/index.cfm?fuseaction=ri.content&topicID=67&countryCode=AT&parentID=65>, 31.03.2009.

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

Des Weiteren bestehen hochspezialisierte, zum Teil auch öffentlich getragene Forschungs- und Technologieorganisationen, die allerdings einen verhältnismäßig geringen Anteil an der österreichischen Forschungslandschaft einnehmen. Eine der bedeutendsten Einrichtungen dieser Art ist die Ludwig Boltzmann Gesellschaft (LBG)¹⁷⁸, die im Schwerpunkt Forschungsvorhaben aus Kultur-, Geistes- und Sozialwissenschaften fördert. Schließlich gehört in diese Aufzählung auch das Austria Cooperative Research Zentrum¹⁷⁹, das als Dachverband von 17 Mitgliedsinstituten Auftragsforschung ausführt und insbesondere für den Wissens- und Technologietransfer für kleine und mittlere Unternehmen eine besondere Stellung einnimmt.

17.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance

Während der letzten 15 Jahre ist es zu tiefgreifenden Veränderungen in der Organisation des Wissenschaftssystems gekommen, die vorrangig den Hochschulsektor betrafen.

Im Jahr 1993 begann zunächst eine Phase der institutionellen Neustrukturierung und Diversifikation, indem Fachhochschulen unter dem Fachhochschulgesetz als berufsorientierte, nicht-universitäre Hochschuleinrichtungen geschaffen wurden.¹⁸⁰ Zudem wurden im Jahr 1998 die Kunsthochschulen Österreichs unter dem Kunstuniversitäten-Organisationsgesetz in Universitäten der Künste überführt.¹⁸¹ Und das Universitätsakkreditierungsgesetz aus dem Jahr 1999 brachte im Ergebnis ein Verfahren für die staatliche Anerkennung privater Universitäten.¹⁸² Schließlich ging 2004 aus einer Änderung der rechtlichen Grundlagen¹⁸³ für das bereits im Jahr 1994 eingerichtete Universitätszentrum für Weiterbildung die Donau-Universität Krems als 22. Universität des Landes hervor, deren Angebot sich insbesondere auf postgraduale Aus- und Weiterbildung erstreckt.

Parallel dazu verlief auch die Modernisierung der internen Strukturen an Universitäten. Das ebenfalls 1993 verabschiedete Universitätsorganisationsgesetz erweiterte in einem ersten Schritt die Gestaltungspielräume für Universitäten erheblich. Im Ergebnis wurde unternehmerische Hochschultätigkeit möglich und die Universitäten erhielten als vollrechtsfähige Einrichtungen des öffentlichen Rechts einen neuen Rechtsrahmen.¹⁸⁴ Mit dem

¹⁷⁷ Vgl. Darstellung privater Forschungseinrichtungen Österreichs auf den Seiten des CORDIS Research Inventory Index unter: <http://cordis.europa.eu/erawatch/index.cfm?fuseaction=ri.content&topicID=69&countryCode=AT&parentID=65>, 31.03.2009.

¹⁷⁸ Vgl. Ludwig Boltzmann Gesellschaft unter: <http://www.ludwigboltzmann.at/>, 31.03.2009.

¹⁷⁹ Vgl. Darstellung privater Forschungs- und Technologieorganisationen Österreichs auf den Seiten des CORDIS Research Inventory Index unter: <http://cordis.europa.eu/erawatch/index.cfm?fuseaction=ri.content&topicID=69&countryCode=AT&parentID=65>, 31.03.2009.

¹⁸⁰ Directorate-General for Education and Culture: The Education System in Austria (Eurybase Country Report) 2006/2007, S. 157.

¹⁸¹ Vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in Austria (Eurybase Country Report) 2006/2007, S. 157.

¹⁸² Vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in Austria (Eurybase Country Report) 2006/2007, S. 157.

¹⁸³ Vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in Austria (Eurybase Country Report) 2006/2007, S. 161.

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

Universitätsgesetz 2002 wurden diese Veränderungen fortgeführt. Von zentraler Bedeutung war in diesem Zusammenhang die Veränderung der Governance-Strukturen. Operative Verantwortung, Leitungsaufgaben und strategische Entscheidungskompetenzen wurden getrennt und auf Rektorat bzw. Universitätsrat aufgeteilt. Während die Universitätsleitung insbesondere inneruniversitäre Managementaufgaben wahrnimmt, obliegen dem Universitätsrat kontrollierende Aufgaben im Bereich der Rechtsaufsicht, Finanzplanung und Konsultation. Der Senat nimmt weiterhin wesentliche Aufgaben in der Gestaltung akademischer Angelegenheiten wahr.

Nachdem bereits 1999 zumindest versuchsweise, spätestens aber seit 2002 die Umstellung der Studienstruktur auf Bachelor- und Masterabschlüsse erfolgte, ist im Zuge der weiteren Umsetzung der Lissabon-Vereinbarung ein engeres Zusammenspiel von Wissenschaft und Forschung, aber auch von Forschung und Entwicklung notwendig, um Wachstum und Beschäftigung zu erreichen. In diesem Zusammenhang hat der Österreichische Rat für Forschung und Technologieentwicklung¹⁸⁵ unter Berücksichtigung des Nationalen Aktionsplans Innovation¹⁸⁶ und der Leitlinien für die österreichische Forschungspolitik¹⁸⁷ abschließende Empfehlungen veröffentlicht. Diese beziehen sich in erster Linie auf die konsistente Ausrichtung der jeweiligen Forschungsstrategien der Bundesländer an den Rahmenbedingungen der EU-Strukturfondsprogramme. Ein wichtiger Bestandteil dieser Neuausrichtung ist auch die Förderung von Unternehmen und Forschungseinrichtung anhand von Maßnahmen, die dem Aufbau von Forschungs- und Managementkompetenzen dienen.¹⁸⁸

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

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. 21.

¹⁸⁵ Vgl. Rat für Forschung und Technologieentwicklung unter: <http://www.rat-fte.at/>, 31.03.2009.

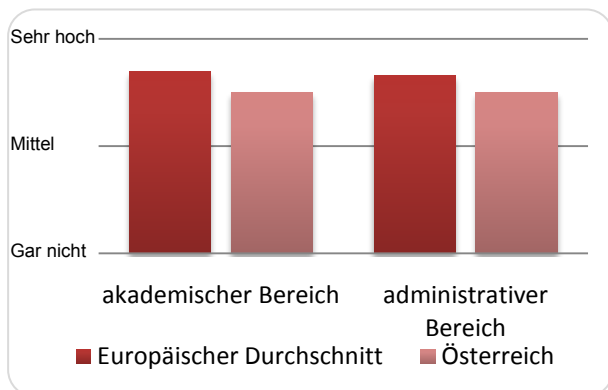
¹⁸⁶ Rat für Forschung und Technologieentwicklung: Nationaler Forschungs- und Innovationsplan, Wien 2002; unter: http://www.rat-fte.at/files/NFIP_20021203.pdf, 31.03.2009.

¹⁸⁷ Rat für Forschung und Technologieentwicklung: Strategie 2010 – Perspektiven für Forschung, Technologie und Innovation in Österreich. Weiterentwicklung des Nationalen Forschungs- und Innovationsplans, Wien 2005; unter: <http://www.rat-fte.at/UserFiles/File/Strategie2010.pdf>, 31.03.2009.

¹⁸⁸ Rat für Forschung und Technologieentwicklung: Forschung, Technologieentwicklung und Innovation (FTI) in den Strukturfondsprogrammen 2007-2013, Ratsempfehlung vom 20.01.2006, S. 2f.; unter: http://www.rat-fte.at/UserFiles/File/empf_060120_FTI_in_Strukturfonds.pdf, 31.03.2009.

17.3.1. Rahmenbedingungen

17.3.1.1. Autonomie bei der Personalauswahl



In Österreich besteht nach Angabe des befragten Experten in beiden Bereichen eine hohe Autonomie bei der Einstellung von Personal. Damit liegt das Ausmaß der Autonomie geringfügig unter dem europäischen Durchschnitt.

Abbildung 129: Autonomie bei der Personalauswahl (Österreich)

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

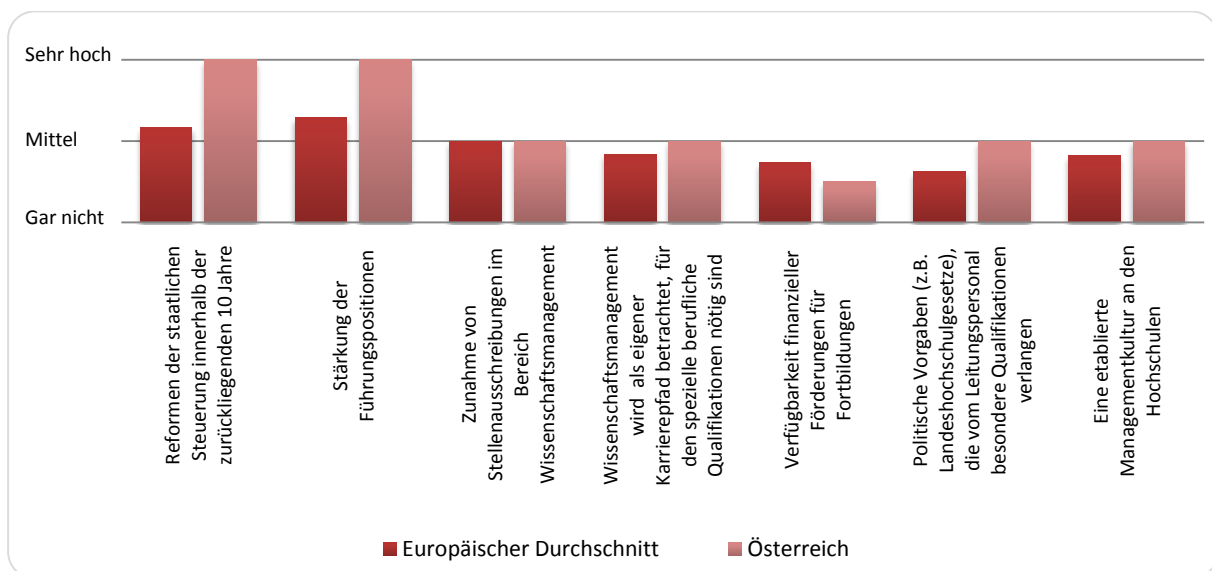


Abbildung 130: Faktoren zur Förderung der Karriere- und Entwicklungsperspektiven (Österreich)

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

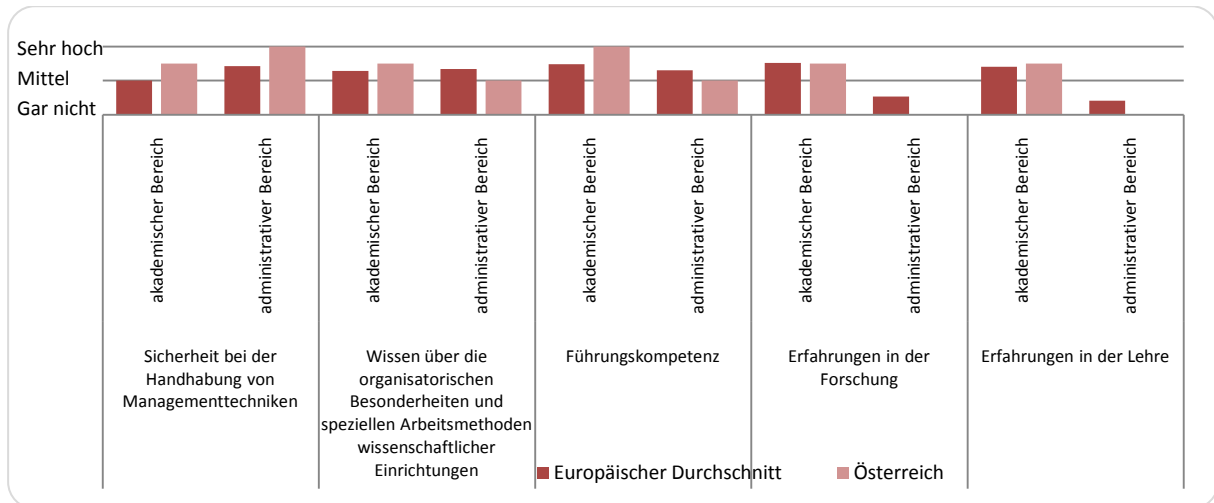


Abbildung 131: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Österreich)

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

Nach Aussage des Experten werden in Österreich Rektor(innen) vom Verwaltungsrat aus einem Vorschlag von Seiten des akademischen Senats ausgewählt. Dekaninnen und Dekane werden aus einem Vorschlag des Fakultätskomitees von Rektor(in) ernannt. Kanzler(innen) werden ernannt.

17.3.2.1. Erfolgreiche Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n

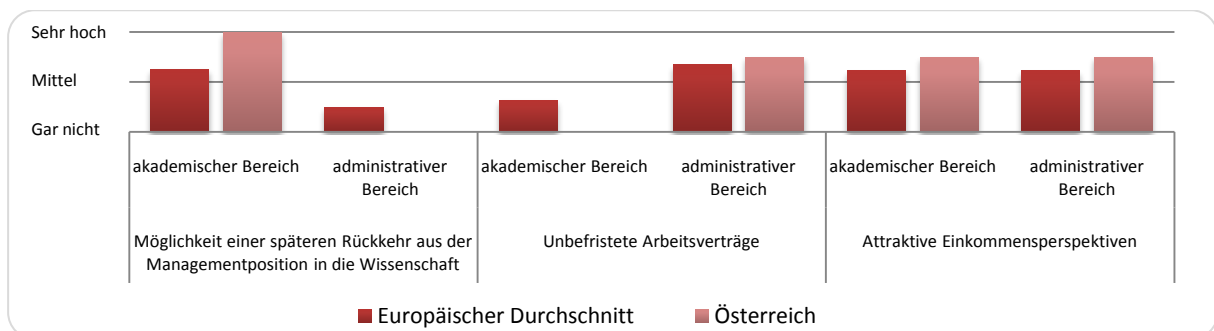


Abbildung 132: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Österreich)

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 Karrierestufen zur 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

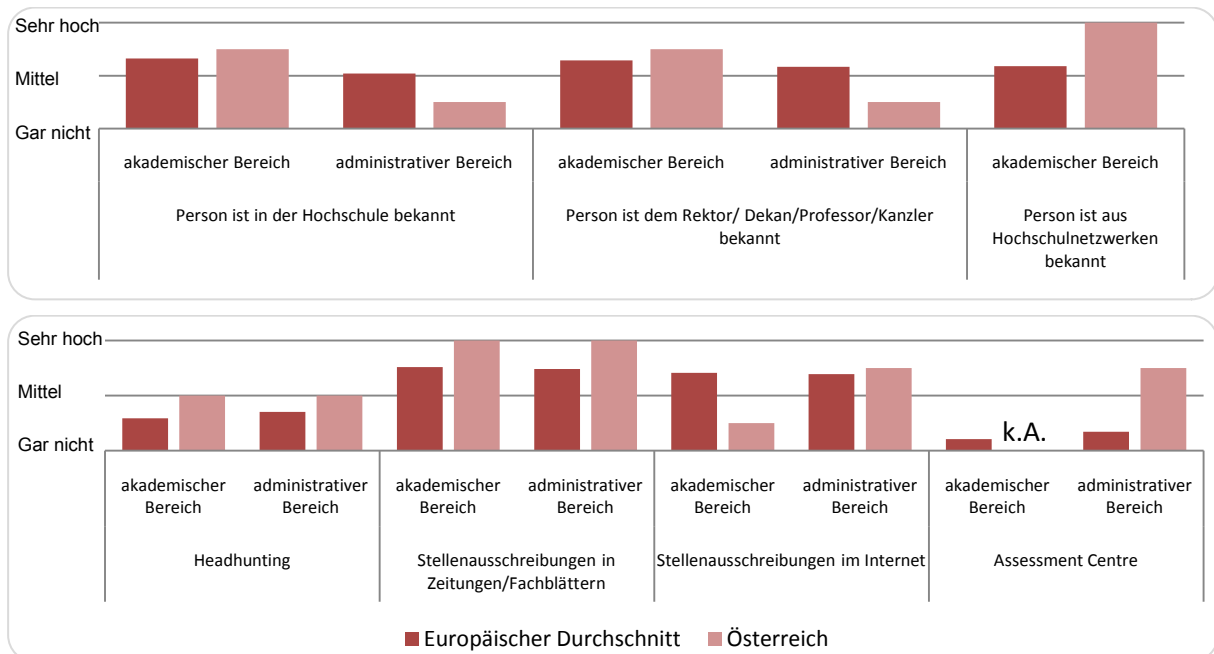


Abbildung 133a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Österreich)

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

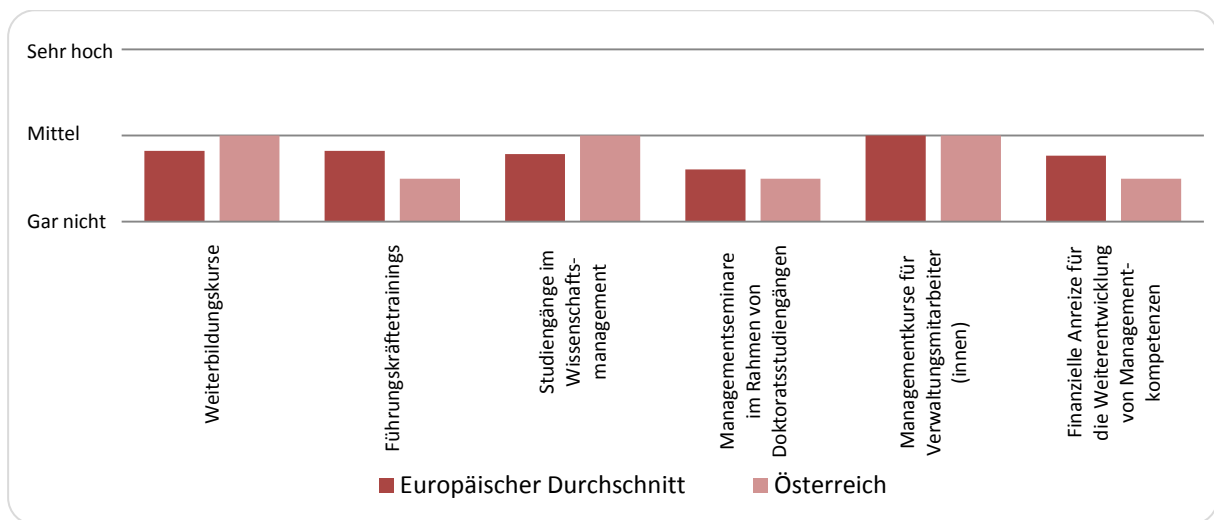


Abbildung 134: Faktoren der Personalentwicklung (Österreich)

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(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 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. Karrierepfade

Mehrheitlich gelangen Personen nur zufällig auf ihre Managementposition im akademischen Bereich. Klar vorgezeichnete Karrierepfade sind eher selten. Auf Österreich trifft diese Aussage ebenfalls zu.

17.3.4.2. 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. Vom Experten aus Österreich wird diese Aussage ebenfalls bestätigt.

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 bestätigt 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

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 Österreich bestehen jedoch laut des befragten Experten keine Anreize zur Übernahme von Managementaufgaben. Er weist jedoch darauf hin, dass für Top-Positionen wie die der Rektorin bzw. des Rektors ein hohes Gehalt gezahlt wird.

17.3.4.6. Faktoren der Karriereförderung

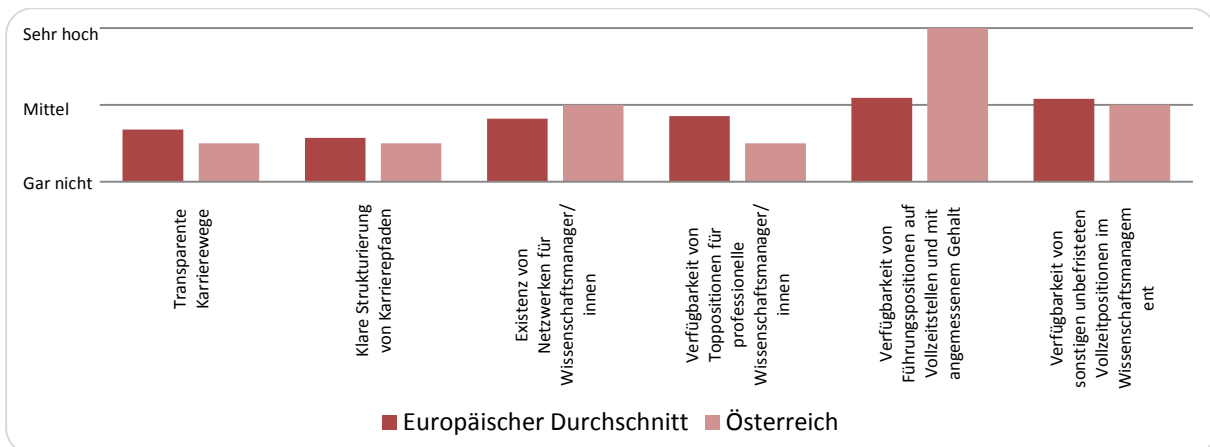


Abbildung 135: Faktoren der Karriereförderung (Österreich)

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

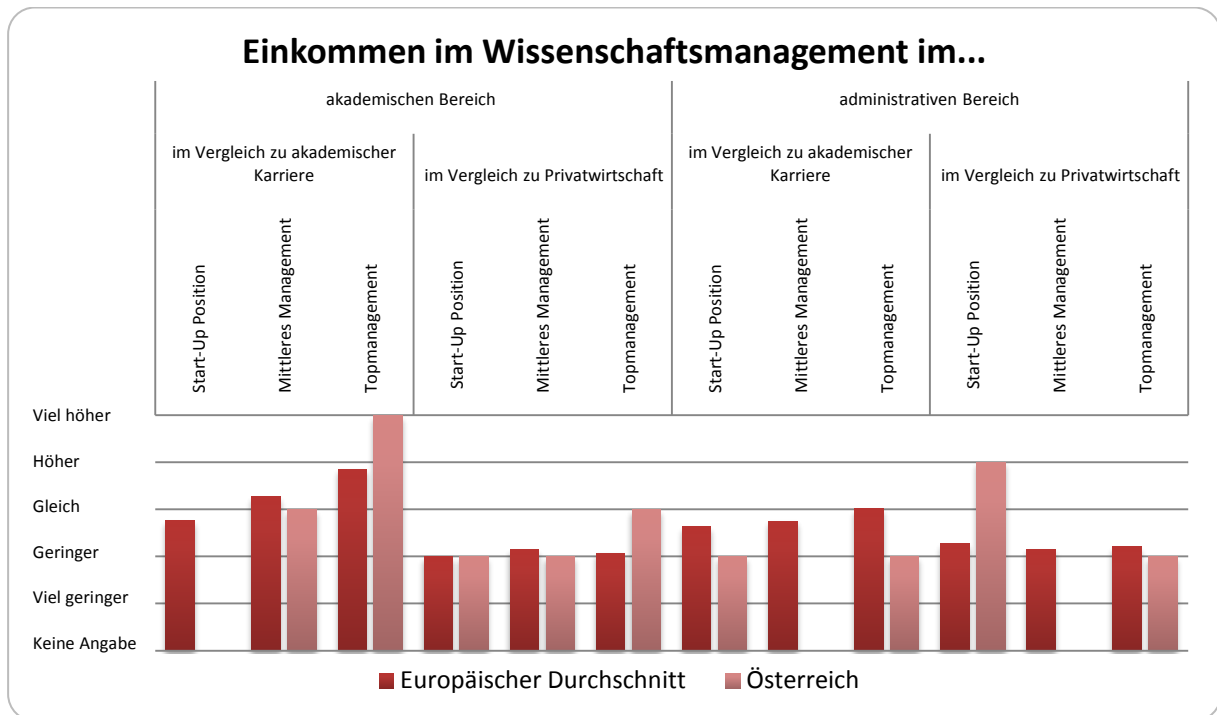


Abbildung 136: Einkommensperspektiven (Österreich)

Nach Angaben des österreichischen Experten ist das Einkommen in einer Position im Wissenschaftsmanagement im akademischen Bereich im Vergleich zu einer akademischen Karriere im Top-Management viel höher und im mittleren Management gleich. Eine Aussage zum Einkommen in Einstiegspositionen wurde nicht getroffen. Im Vergleich zu einer Karriere in der Privatwirtschaft ist das Einkommen jedoch niedriger bzw. im Top-Management gleich hoch.

Im administrativen Bereich ist das Einkommen im Vergleich zu einer akademischen Karriere in Einstiegs- und Top-Managementpositionen geringer. Verglichen mit einer Einstiegsposition in der Privatwirtschaft jedoch höher. In einer Top-Managementposition ist das Einkommen geringer als in der Privatwirtschaft.

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.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.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.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.¹⁹²

18.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance

Die Entwicklung des polnischen Wissenschaftssystems und somit auch der Governance-Strukturen wurde in den letzten 15 Jahren von einem steten Zuwachs an Studierendenzahlen, der verstärkten Gründung von privaten Hochschuleinrichtungen und der Umstellung des Studiensystems auf Bachelor- und Masterstudiengänge vor dem Hintergrund des europäischen Hochschulraumes beeinflusst.

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

¹⁸⁹ Vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in Poland (Eurybase Country Report) 2005/2006, S. 77f.

¹⁹⁰ Vgl. File, John et al, S. 173 und S. 176.

¹⁹¹ Vgl. ERAWATCH Country Report (2008), S. 27.

¹⁹² Vgl. ERAWATCH Country Report (2008), S. 28.

Wissenschafts-, Lehr- und Forschungsfreiheit sowie der Unabhängigkeit von Eingriffen seitens der öffentlichen Verwaltung orientiert. Implementiert wurden zudem ein wettbewerbsorientiertes Finanzierungssystem sowie Selbstverwaltungsorgane, die für die Entwicklung der Hochschule Verantwortung tragen. Parallel dazu wurde ein Allgemeiner Rat für das Hochschulwesen¹⁹³ installiert, ein durch Wahl zu besetzendes Repräsentationsorgan, das gegenüber dem verantwortlichen Ministerium beratende Funktionen ausübt und maßgeblich an der Ausrichtung der Wissenschaftspolitik des Landes beteiligt ist. Zusätzlich wurden rechtliche Grundlagen für die Einrichtung und/oder Gründung privater Hochschulen geschaffen. In der Folgezeit kam es zur Überarbeitung des Hochschulgesetzes. Ergebnisse von besonderer Bedeutung waren dabei die Einrichtung eines staatlichen Akkreditierungskomitees im Jahr 2001, die Änderung der Studienstrukturen im Jahr 2005 sowie die Einführung von ECTS-Punkten, die seit einer ministeriellen Verfügung im Jahr 2006 für alle Hochschule bindend ist. Zusätzlich wird seit dem Jahr 2003 zwischen dem Doktorgrad und der Habilitation als Abschluss und dem Professor(inn)enamnt als akademischen Titel unterschieden. Akademische Abschlüsse werden von Forschungs- und Hochschuleinrichtungen, die von der Zentralen Kommission für akademische Abschlüsse und Titel¹⁹⁴ hierfür autorisiert sind, vergeben. Professor(inn)entitel werden durch die Präsidentin bzw. den Präsidenten der Republik Polen auf Ersuchen der Zentralen Kommission für akademische Abschlüsse und Titel verliehen.¹⁹⁵

Gegenwärtige Trends in der Forschungspolitik sind maßgeblich von dem noch recht jungen Reformpaket „Building upon Knowledge“¹⁹⁶ beeinflusst, das zur Integration des polnischen Wissenschafts- und Forschungssystems in den europäischen Hochschul- bzw. Forschungsraum beitragen soll.

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

Erstens erhält die Akademie der Wissenschaften Polens ein neues, eigens für sie geschaffenes Gesetz mit der Zielstellung, ihre Leistungsfähigkeit und Forschungsoutputs zu erhöhen sowie Qualität der Forschung und ein effektives Management sicherzustellen. Gleichzeitig wird verstärkt auf die Rekrutierung junger und Nachwuchswissenschaftler(innen) in der Besetzung von Stellen oder der Vergabe von Mitgliedschaften fokussiert. Jedes der angegliederten Institute wird durch Audits und andere Verfahren der Qualitätssicherung alle vier Jahre von einem vom Ministerium beauftragten Komitee evaluiert. Des Weiteren werden Merger mit Hochschul- oder anderen Forschungseinrichtungen sowie Teilhaberschaften zugunsten von Spin-offs, Inkubatoren oder Ausgründungen ermöglicht.

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 Finanzierungsentscheidungen vom zuständigen Ministerium auf den Forschungssektor selbst verlagert. Entsprechend sind mit dieser Vorgehensweise Erwartungen an eine

¹⁹³ Vgl. File, John et al, S. 175.

¹⁹⁴ Vgl. File, John et al, S. 176.

¹⁹⁵ Vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in Poland (Eurybase Country Report) 2005/2006, S. 74.

¹⁹⁶ Vgl. ERAWATCH Country Report (2008), S. 4f.

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

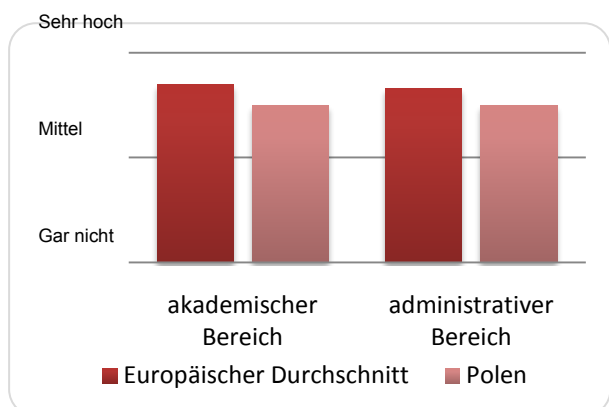
Schließlich reformiert das Gesetz über die Grundsätze der Finanzierung der Wissenschaft ihre Organisationsstrukturen in zweifacher Hinsicht. Auf der einen Seite zielt das Gesetz auf die Steigerung der Effizienz des derzeitigen Systems; auf der anderen Seite steht das Schaffen von für Innovationen günstigen 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)

¹⁹⁷ Vgl. Darstellung des Reformprogramms „Building upon Knowledge: Science Reform for Poland's Development“ auf den Seiten des CORDIS Research Inventory Index unter: http://cordis.europa.eu/erawatch/index.cfm?fuseaction=policy_document&uuid=506B0103-9A9F-0972-415BE1F1919B378B, 15.05.2009.

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

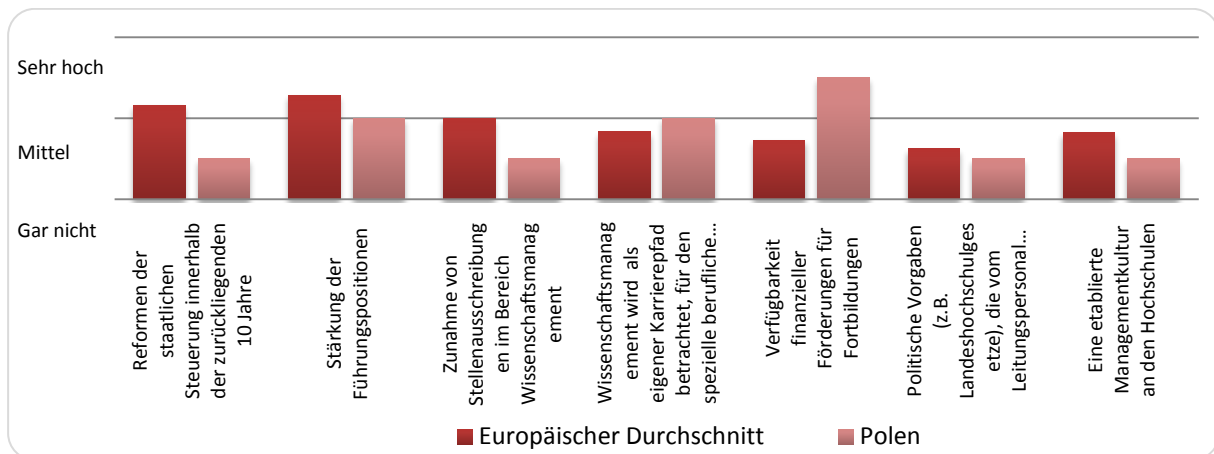


Abbildung 138: Faktoren zur Förderung der Karriere- und Entwicklungsperspektiven (Polen)

Die Angaben des polnischen Experten divergieren teilweise deutlich von den Angaben im europäischen Durchschnitt. So werden „Reformen der staatlichen Steuerung“ von ihm nur als von niedrigem Ausmaß fördernde Rahmenbedingung angesehen, wohingegen jedoch insbesondere die „Verfügbarkeit finanzieller Förderungen für Fortbildungen“ als in hohem Ausmaß fördernde Rahmenbedingung für die Karriereentwicklung im Wissenschafts- bzw. Hochschulmanagement angesehen werden kann.

18.3.1.3. Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement

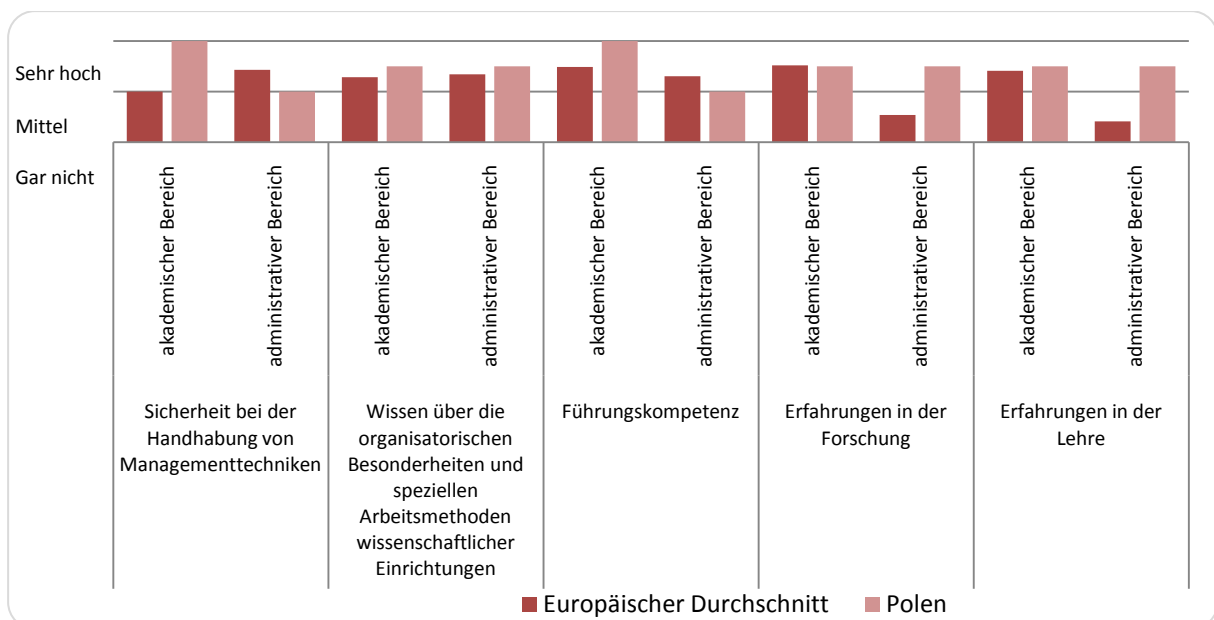


Abbildung 139: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Polen)

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.

Die Anforderungsprofile des akademischen und administrativen Bereiches unterscheiden sich nur bei „Führungskompetenz“ und „Sicherheit bei der Handhabung von Managementtechniken“. Beide Aspekte sind für den akademischen Bereich von größerer Bedeutung und werden als sehr wichtige Kenntnis beurteilt.

18.3.2. Rekrutierung

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

18.3.2.1. Erfolgreiche Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n

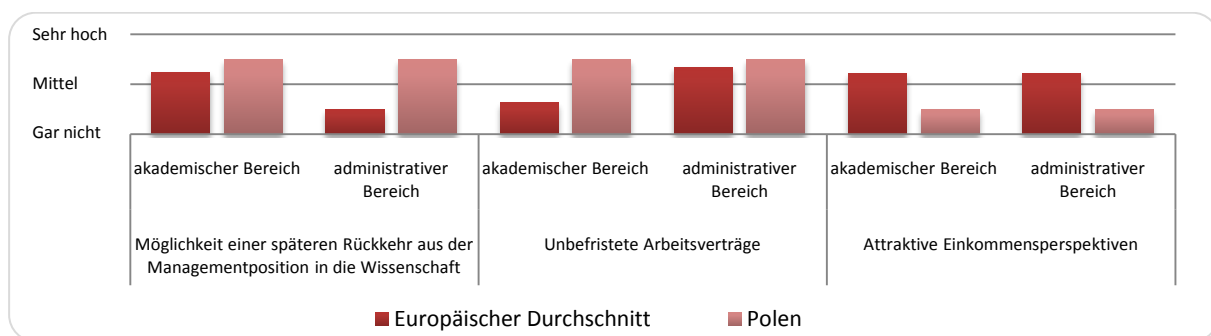


Abbildung 140: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Polen)

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

In Polen gibt es nach Angabe des Experten Positionen auf allen drei Hierarchiestufen. Es gibt nicht mehr Positionen im mittleren und Top-Management als in Einstiegspositionen.

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

Im europäischen Durchschnitt stehen die Hochschulen nach Angaben der Experten der Besetzung von Top-Managementpositionen mit Personen aus der Privatwirtschaft skeptisch gegenüber. Die polnischen Hochschulen sind dieser Idee gegenüber jedoch nach Angabe des Experten aufgeschlossen. Er gibt an, dass Vorbehalte nur in niedrigem Ausmaß bestünden.

18.3.2.5. Rekrutierungsinstrumente

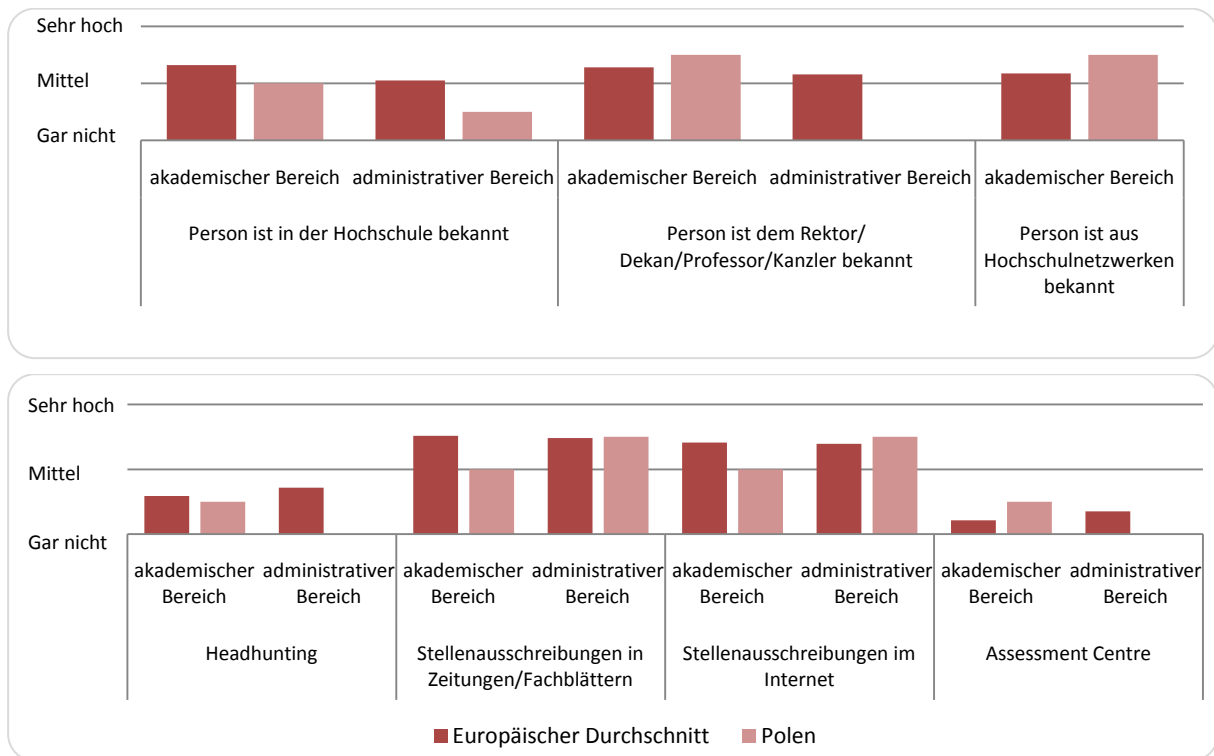


Abbildung 141a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Polen)

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

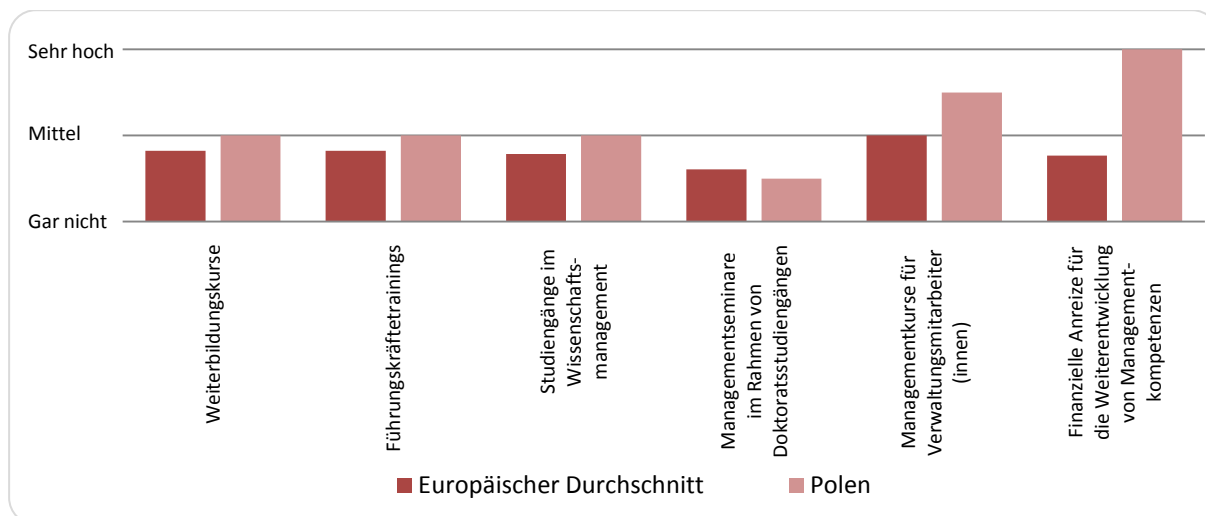


Abbildung 142: Faktoren der Personalentwicklung (Polen)

Insbesondere die Faktoren „Managementkurse für Verwaltungsmitarbeiter(innen)“ und „finanzielle Anreize für die Weiterentwicklung von Managementkompetenzen“ sind nach Angabe des Experten als in hohem bzw. sehr hohem Ausmaß förderlich. Damit liegt die Bewertung deutlich über dem europäischen Durchschnitt. Abgesehen vom Faktor „Managementseminare im Rahmen von Doktoratsstudiengängen“ wurden alle Faktoren höher bewertet als im europäischen Durchschnitt.

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(innen), 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

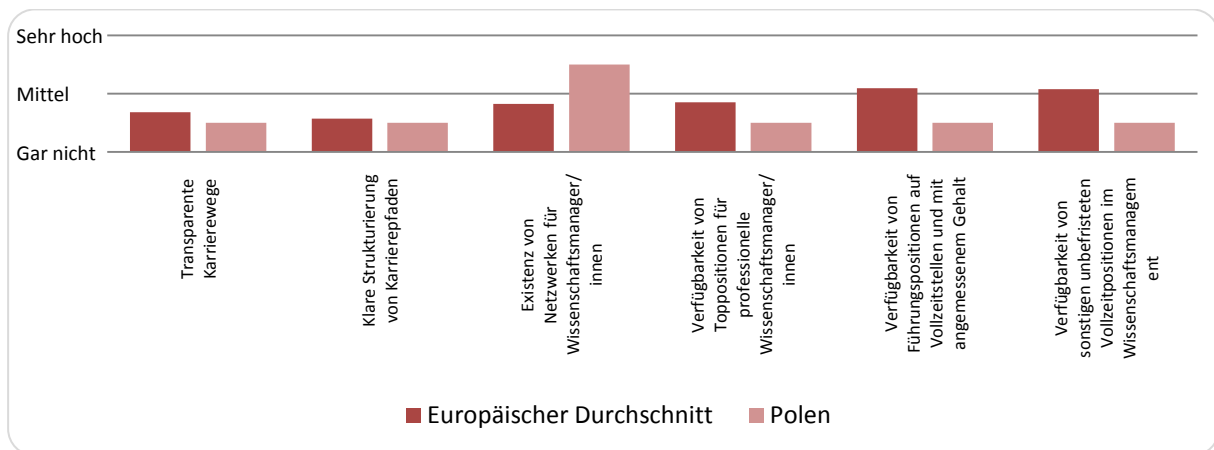


Abbildung 143: Faktoren der Karriereförderung (Polen)

Als in hohem Ausmaß die Karriere fördernd wird vom polnischen Experten die „Existenz von Netzwerken für Wissenschaftsmanager(innen)“ genannt. Damit liegt die Bewertung deutlich über dem europäischen Durchschnitt. Im Gegensatz dazu nennt er die „Verfügbarkeit von Führungspositionen auf Vollzeitstellen und mit angemessenem Gehalt“ sowie die „Verfügbarkeit von sonstigen unbefristeten Vollzeitpositionen im Wissenschaftsmanagement“ als nur wenig fördernd und liegt damit in seiner Beurteilung deutlich unter dem europäischen Durchschnitt.

18.3.4.7. Einkommensperspektiven

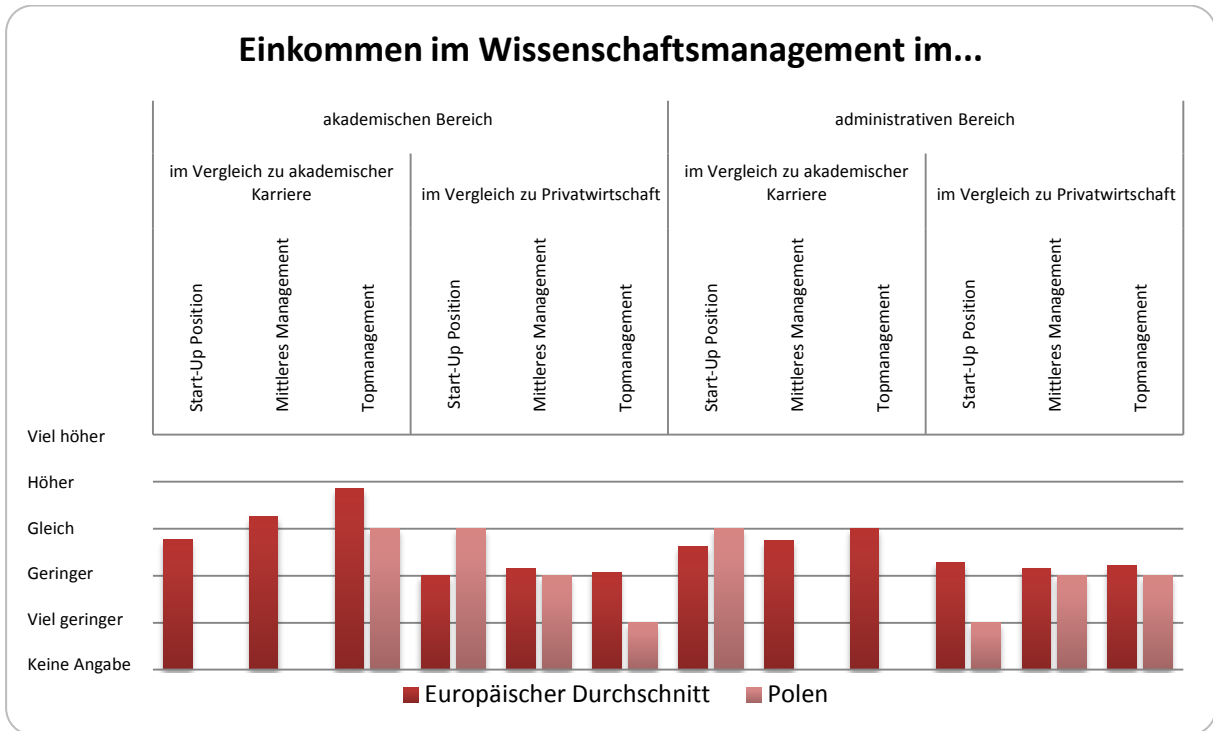


Abbildung 144: Einkommensperspektiven (Polen)

Leider konnte der befragte Experte keine vollständigen Angaben zu den Vergleichen der jeweiligen Position mit einer akademischen und administrativen Karriere machen. Deutlich wird jedoch, dass es in keiner Position möglich ist, ein höheres Einkommen auf einer Position im Wissenschaftsmanagement zu erlangen, als in einer vergleichbaren Stelle im Rahmen einer akademischen Karriere oder im Vergleich zu einer Anstellung in der Privatwirtschaft.

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 Lehrinrichtungen zugehörig, während sich die Anzahl der privaten Polytechnischen Hochschulen auf 67 Institutionen beläuft.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.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.²⁰⁰

19.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance

Seit 1978 weist der tertiäre Sektor eine binäre Struktur auf: neben den Universitäten bestehen Polytechnische Einrichtungen. Hintergrund für diese Entwicklung war das Gesetz 61/78 vom 28. Juli. Gegen Ende des Jahres 1979 wurden die Polytechnischen Einrichtungen in Polytechnische Hochschulen überführt, die fortan neben den Universitäten als zweite Hochschulart bestehen sollten.

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

¹⁹⁸ Vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in Portugal (Eurybase Country Report) 2006/2007, S. 128f.

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.

²⁰⁰ Vgl. Darstellung portugiesischer Forschungseinrichtungen auf den Seiten des CORDIS Research Inventory Index unter:
<http://cordis.europa.eu/erawatch/index.cfm?fuseaction=ri.content&topicID=66&countryCode=PT&parentID=65>, 09.03.2009.

²⁰¹ Vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in Portugal (Eurybase Country Report) 2006/2007.

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

Für Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung im Hochschulbereich sind die folgenden Ereignisse von Bedeutung: Im Jahr 1998 wurde der National Higher Education Assessment Council geschaffen, der nach bestimmten Prinzipien und Verfahrensweisen auf ein gleichmäßiges Monitoring der Hochschulen hinwirkt. Im Jahr 2003 schließlich wurden rechtliche Grundlagen bzgl. der Entwicklung und Qualität von Hochschulbildung in Kraft gesetzt und entsprechende Verfahren zu ihrer Implementierung festgelegt, die 2006 um Formen internationaler Bewertungsverfahren ergänzt wurden. In diesen Zusammenhang fällt auch die gesetzliche Regelung von Abschluss- und Titelvergabe.²⁰³

Für die kommenden Jahre werden unter anderem durch das Ende 2007 beschlossene National Strategic Reference Framework 2007-2013²⁰⁴ zwei wesentliche Entwicklungstrends von besonderer Bedeutung sein.

Zum einen gilt es, das Forschungssystem insgesamt zu stärken und an europäischen Standards auszurichten. Grundlegende Finanzierungsmechanismen müssen dafür implementiert und die Forschungslandschaft institutionell stärker zusammengefasst werden. Priorität soll die Etablierung von großen Forschungslaboren und -zentren erhalten, die leistungsbezogen zu finanzieren sind. Zudem wird es notwendig sein, Forschungspolitik und Innovationsstrategien zunehmend aufeinander abzustimmen und an gemeinsamen Zielen auszurichten.

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

²⁰² Vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in Portugal (Eurybase Country Report) 2006/2007, S. 126; sowie 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.

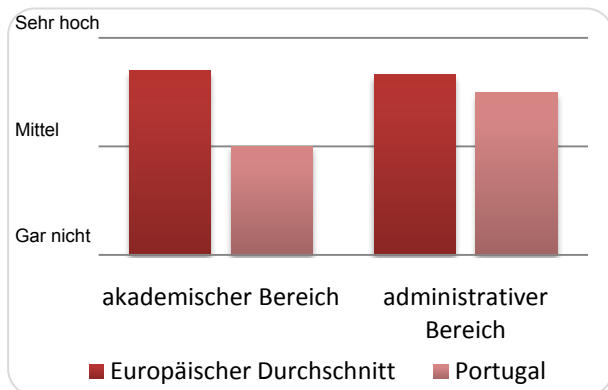
²⁰³ Vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in Portugal (Eurybase Country Report) 2006/2007, S. 126.

²⁰⁴ Vgl. Umsetzung wie dargestellt unter: <http://www.qren.pt/index.php?lang=1>, 09.03.2009.

²⁰⁵ Vgl. Darstellung zukünftiger Trends der portugiesischen Forschungs- und Wissenschaftspolitik auf den Seiten des CORDIS Research Inventory Index unter: <http://cordis.europa.eu/erawatch/index.cfm?fuseaction=ri.content&topicID=15&countryCode=PT&parentID=12>, 09.03.2009.

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

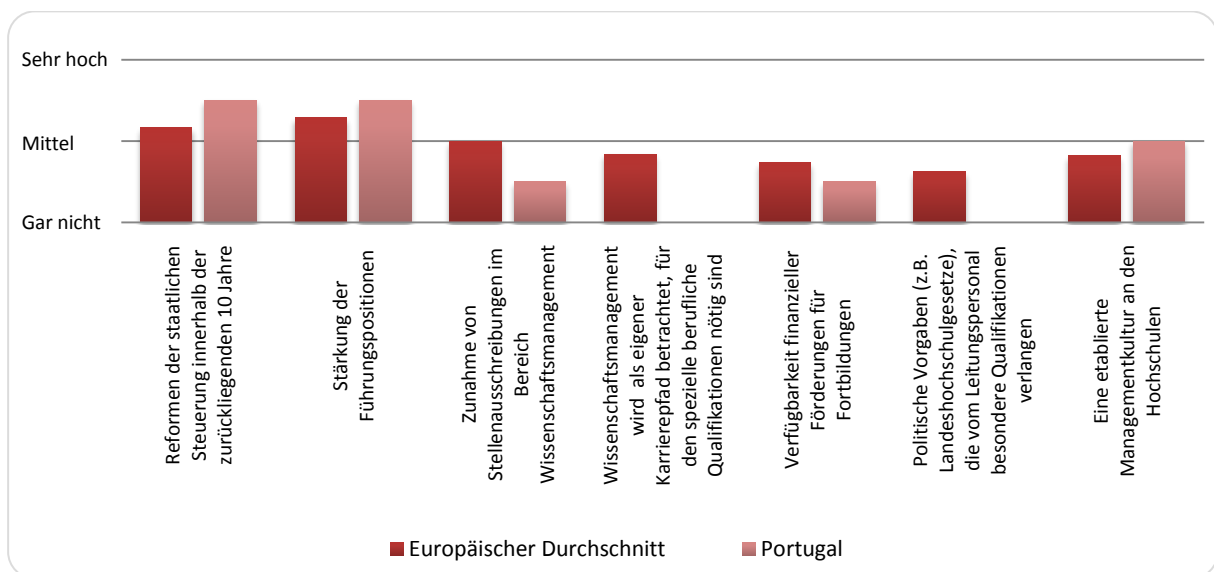


Abbildung 2: Faktoren zur Förderung der Karriere- und Entwicklungsperspektiven (Portugal)

Als in hohem Ausmaß förderlich für die Karriere- und Entwicklungsperspektiven von Wissenschaftsmanager(inne)n werden von der befragten Expertin „Reformen der staatlichen Steuerung innerhalb der zurückliegenden 10 Jahre“ und „Stärkung der Führungspositionen“ eingeschätzt. Die Faktoren „Wissenschaftsmanagement wird als eigener Karrierepfad angesehen“ und „politische Vorgaben“ hingegen werden mit „0“ bewertet und somit als Faktoren, die die Karriere- und Entwicklungsperspektiven gar nicht fördern.

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

Top-Managementpositionen sind eng mit organisatorischen Strukturen verknüpft. Dieser Grund, zusammen mit einer relativ geringen Mobilität zwischen den Institutionen, fördert keinen Markt für Management im akademischen Bereich.

Im administrativen Bereich liegen die Wachstumsbereiche in:

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

19.3.1.3. Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement

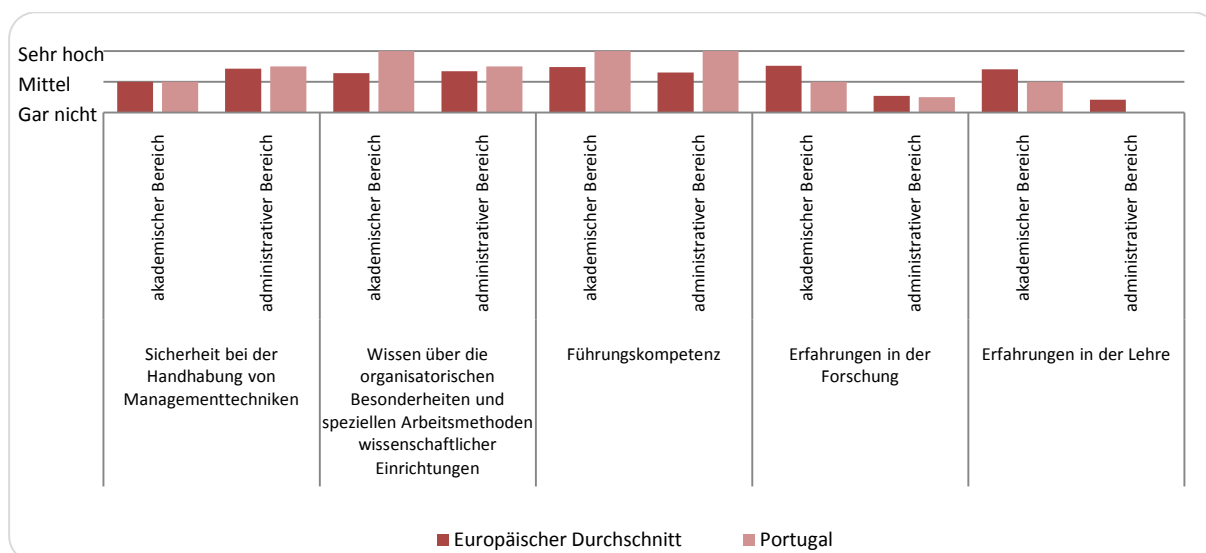


Abbildung 146: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Portugal)

In Portugal stellen nach Angabe der Expertin im akademischen Bereich „Wissen über die organisatorischen Besonderheiten und speziellen Arbeitsmethoden wissenschaftlicher Einrichtungen“ und „Führungskompetenz“ Faktoren dar, die sehr wichtige Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement sind. Im administrativen Bereich wird „Führungskompetenz“ ebenfalls als sehr wichtig bewertet, „Wissen über die organisatorischen Besonderheiten und speziellen Arbeitsmethoden wissenschaftlicher Einrichtungen“ und „Sicherheit bei der Handhabung von Managementtechniken“ hingegen nur als in hohem Ausmaß erforderliche Kenntnisse.

19.3.2. Rekrutierung

Nach Aussage der Expertin werden in Portugal Rektor(inn)en, Präsident(inn)en und Vizekanzler(innen) vom „Conselho Geral“, einem Rat aus 15-35 Mitgliedern, ernannt. Dekaninnen und Dekane werden in Abhängigkeit vom Status jeder einzelnen Institution entweder ernannt oder gewählt, wobei das Wahlmodell überwiegt. Kanzler(innen) werden ernannt.

19.3.2.1. Erfolgreiche Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n

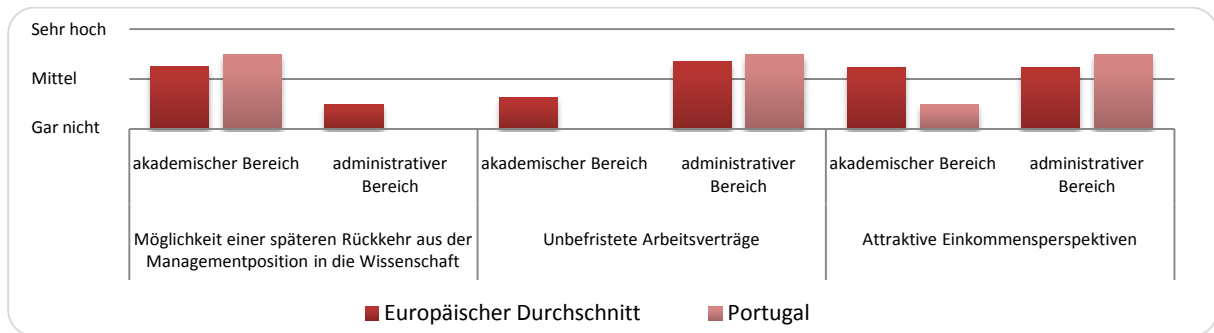


Abbildung 147: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Portugal)

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.

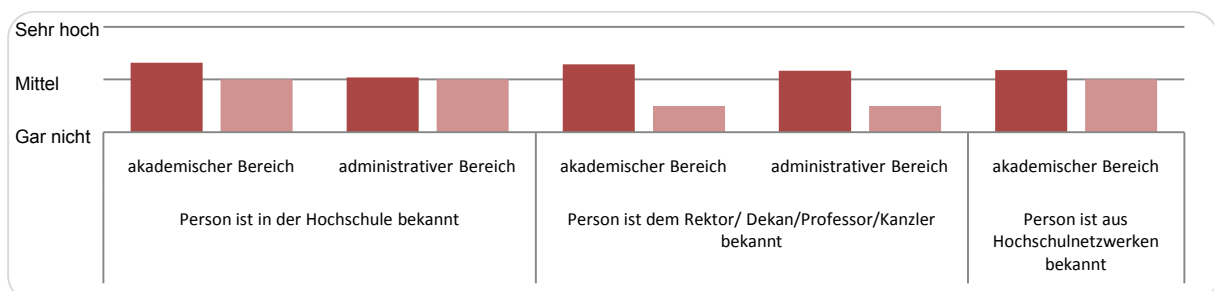
19.3.2.3. Eintrittsmöglichkeiten in Wissenschaftsmanagement

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



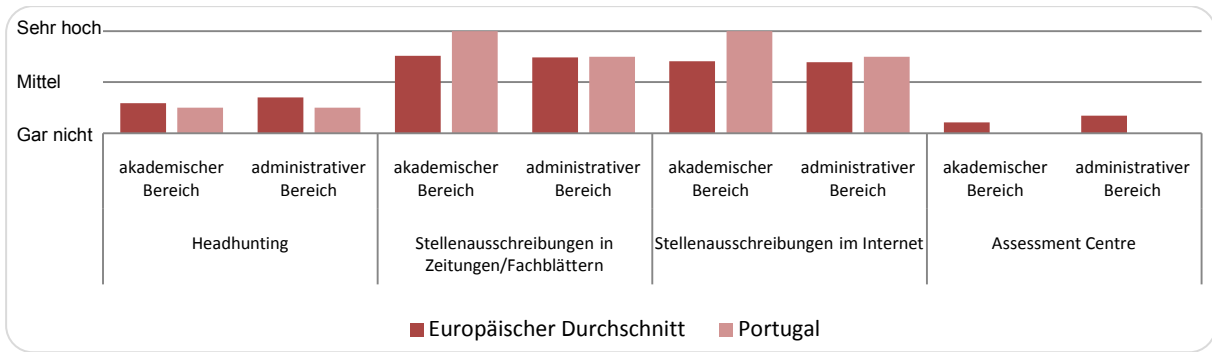


Abbildung 148a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Portugal)

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

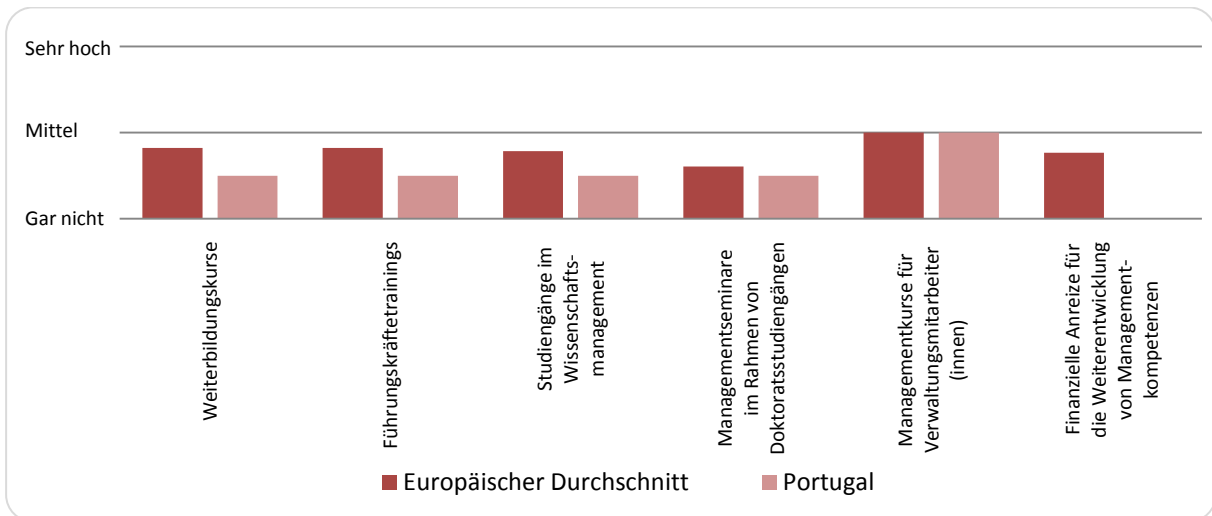


Abbildung 149: Faktoren der Personalentwicklung (Portugal)

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(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 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

Mehrheitlich gelangen Personen nur zufällig auf ihre Managementposition im akademischen Bereich. Klar vorgezeichnete Karrierepfade sind eher selten. Auf Portugal trifft diese Aussage ebenfalls zu.

19.3.4.2. 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 Portugal wird diese Aussage jedoch verneint.

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(innen) 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

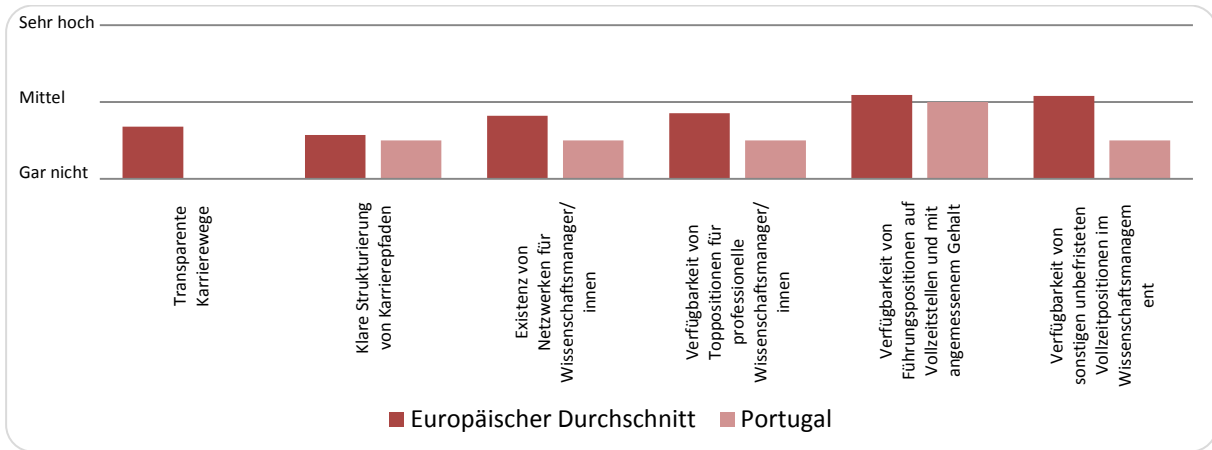


Abbildung 150: Faktoren der Karriereförderung (Portugal)

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

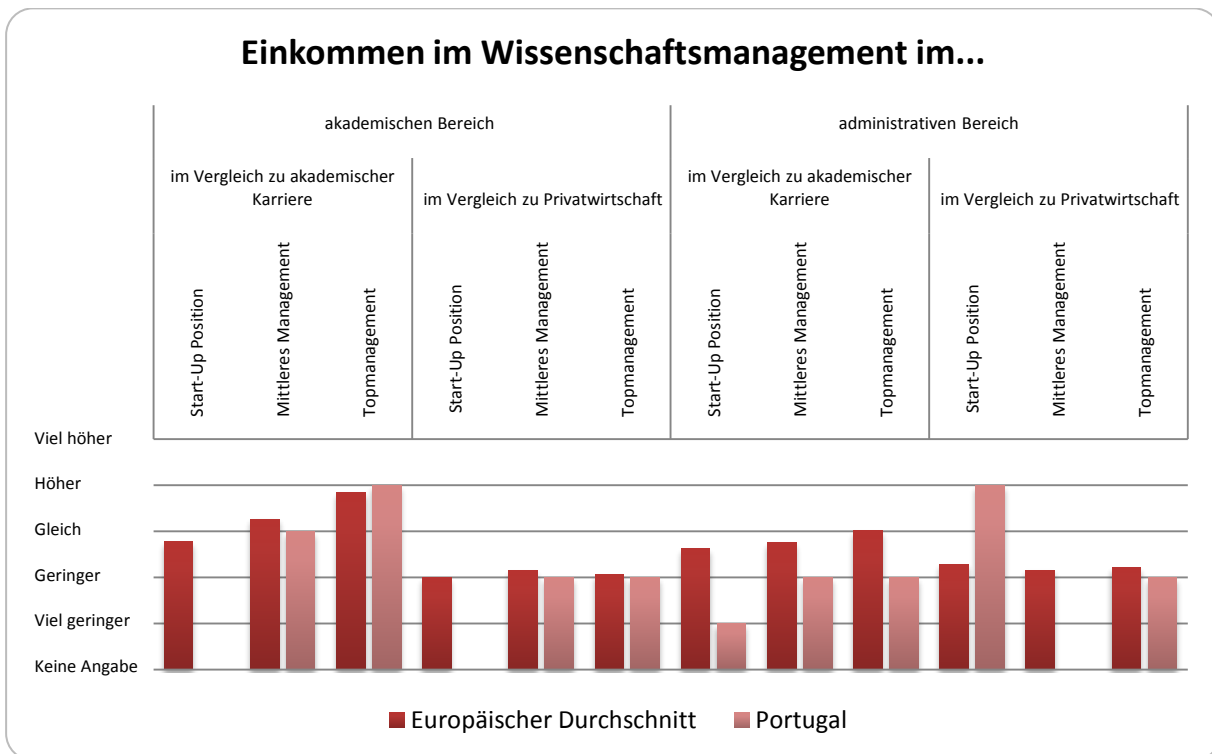


Abbildung 151: Einkommensperspektiven (Portugal)

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 Typologie der Hochschul- und Wissenschaftseinrichtungen Rumäniens unterscheidet zwischen staatlichen und privaten Universitäten, Instituten, Akademien, Kollegs sowie Postgraduiertenschulen. In der Regel bestehen Universitäten aus mehreren Subeinheiten, die auch eigenständige Institute, Akademien oder Fakultäten sein können. Alle Hochschulen sind unabhängig ihrer Trägerschaft akkreditiert. Insgesamt bestehen in Rumänien 55 staatliche und 52 privat getragene universitäre Einrichtungen, mit je einer verschiedenen Anzahl an organisatorischen Untereinheiten.²⁰⁶

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.²⁰⁷

Neben den hochschulischen Forschungseinrichtungen weist der Forschungssektor ein breites Spektrum an weiteren öffentlichen Zentren und Instituten auf. Dazu zählen 45 Einrichtungen, die überwiegend Ressortforschung betreiben und unter der Aufsicht der für sie zuständigen Ministerien stehen, 52 Forschungsinstitute sowie 14 Zentren der Akademie der Wissenschaften Rumäniens und weitere 96 öffentliche Institutionen, Zentren und Labore, die teilweise unter gemeinnützigem Auftrag operieren. Von besonderer Bedeutung sind allerdings die 46 dem ReNITT-Netzwerk angehörenden Zentren für Technologietransfer, Informationszentren und Business-Inkubatoren sowie vier Wissenschafts- und Technologieparks²⁰⁸, von deren Leistungen insbesondere kleinere Unternehmen profitieren. Die Anzahl der privat getragenen Forschungseinrichtungen lässt sich nicht eindeutig verifizieren. Allerdings besteht ein Netzwerk von 310 in Forschung und Entwicklung aktiven Akteuren, Teilhabergesellschaften und Einrichtungen aus Industrie, Wissenschaft und Nichtregierungsorganisationen sowie privaten Hochschulen²⁰⁹, die gemeinsam an diversen Projekten arbeiten und so die vorhandenen Synergien nutzen.

20.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance

Beginnend mit der gesellschaftlichen Neuordnung Ende der 1980er und zu Beginn der 1990er Jahre, kam es in der Folgezeit zu weitreichenden Veränderungen im Wissenschaftssystem. Hintergrund war die Zunahme der Anzahl an Hochschuleinrichtungen, die wiederum ein breites Spektrum an Studiengängen und -programmen mit sich brachte. Die erste hochschulrechtliche Veränderung ereignete sich im Jahr 1993 mit einem Regelwerk, das Akkreditierungsverfahren und die Anerkennung von Bildungsabschlüssen fixierte. Rumänien erhielt somit landesweit erste Qualitätsstandards in der Hochschulbildung. Im Jahr 1995 wurde den Hochschuleinrichtungen weitgehende Autonomie im Rahmen der Gesetze

²⁰⁶ Vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in Romania (Eurybase Country Report) 2006/2007, S. 147.

²⁰⁷ Vgl. File, John et al, S. 186ff.

²⁰⁸ Vgl. ERAWATCH Country Report (2009), S. 63f.

²⁰⁹ Vgl. ERAWATCH County Report (2009), S. 65.

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

Für die weitere Entwicklung der Wissenschaftsgovernance waren zu diesem Zeitpunkt zwei zusätzliche Ereignisse von Bedeutung. Auf der einen Seite begann im Jahr 1997 ein gemeinsam von der Regierung, der Weltbank und der EU finanziertes Projekt zur Förderung der Entwicklung von Forschung und Wissenschaft, in dessen Verlauf sowohl das Management der Hochschuleinrichtungen verbessert, Diskussionen über die curriculare Veränderung der Studienprogramme und die Förderung von Weiterbildung bzw. des lebenslangen Lernens sowie die Entwicklung von Postgraduierten- und Forschungsprogrammen erreicht werden konnten. Auf der anderen Seite konnte 2001 im Rahmen des PHARE-Projekts eine neue auf Leistungsvereinbarungen fußende Form der Hochschulfinanzierung gefunden werden.²¹⁰

Der Entwicklung des europäischen Hochschulraumes folgend haben die Regierung, vertreten durch das zuständige Ministerium, und die Hochschuleinrichtungen eine Strategie für die europäische Integration der rumänischen Hochschulen und der Hochschulbildung entworfen, die von 2002 bis zum Jahr 2010 umgesetzt werden wird. Erste Maßnahmen wurden bereits im Jahr 2004 verfolgt. Die wichtigste darunter war die Vorbereitung eines neuen Rahmengesetzes mit dem Ziel, die Restrukturierung des Hochschulsystems durch Integration in den europäischen Hochschulraum zu stützen. In diesen Zusammenhang fällt auch die Einrichtung der Rumänischen Agentur für Qualitätssicherung (ARACIS) im Jahr 2005.²¹¹

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

Etwa zum gleichen Zeitpunkt startete die Regierung unter Federführung der Nationalen Wissenschafts- und Forschungsbehörde die landesweite Initiative "Innovation Roadshow". Auf Konferenzen und Seminaren treffen Vertreter(innen) aus Forschungseinrichtungen und Unternehmen zusammen. Als Präsentations- und Diskussionsplattform bietet die „Innovation Roadshow“ Gelegenheit, die neuesten Produkte, Dienstleistungen und Technologien von privaten und/oder öffentlichen Forschungs- und Entwicklungsinstituten, von Universitäten und anderen Akteur(inn)en vorzustellen oder Partner(innen) für deren Umsetzung zu gewinnen. Zusätzlich wird ein Überblick geboten über die verschiedensten Förder- und Finanzierungsmöglichkeiten des Landes und der EU.

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,

²¹⁰ Vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in Romania (Eurybase Country Report) 2006/2007, S. 126.

²¹¹ Vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in Romania (Eurybase Country Report) 2006/2007, S. 126f.

²¹² Vgl. ERAWATCH Country Report (2009), S. 7.

²¹³ Vgl. ERAWATCH Country Report (2009), S. 7.

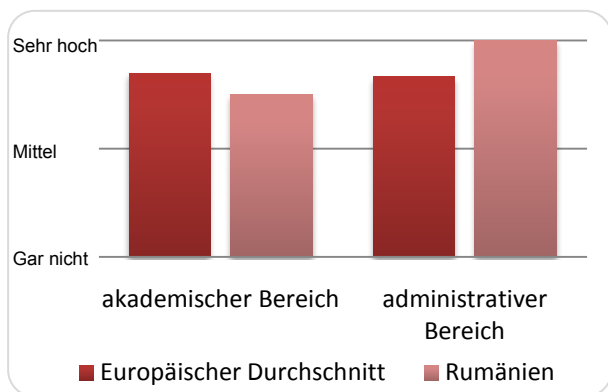
insbesondere im Programm „Increasing Economic Competitiveness 2007-2013“²¹⁴ vorgesehen sind, werden dies entsprechend berücksichtigen müssen.

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)

²¹⁴ Vgl. ERAWATCH Report (2009), S. 25.

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

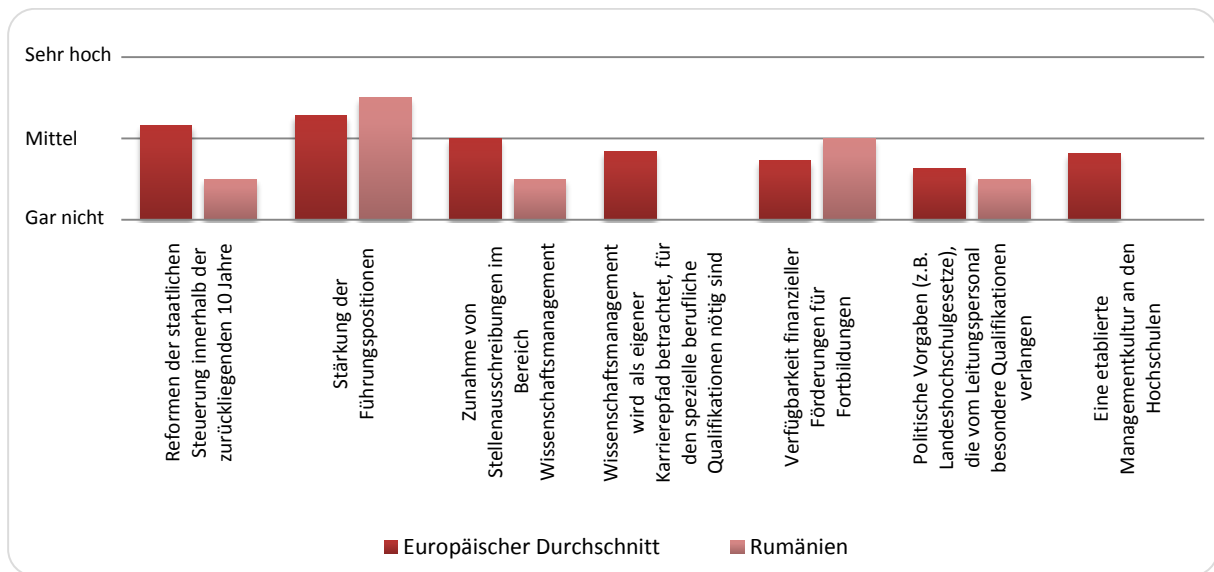


Abbildung 153: Faktoren zur Förderung der Karriere- und Entwicklungsperspektiven (Rumänien)

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. Die Faktoren „Wissenschaftsmanagement wird als eigener Karrierepfad betrachtet“ und eine „etablierte Managementkultur an den Hochschulen“ hingegen werden mit „0“ bewertet und somit als Faktoren, die in keinem Ausmaß die Karriere- und Entwicklungsperspektiven fördern.

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

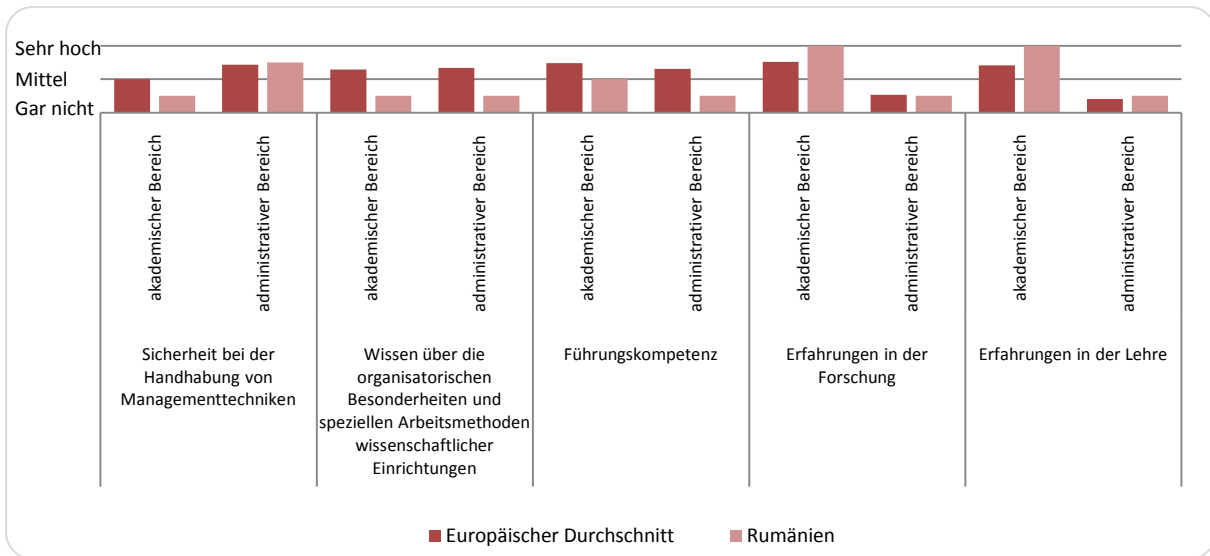


Abbildung 154: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Rumänien)

In Rumänien stellen nach Angabe des Experten im akademischen Bereich „Erfahrung in der Forschung“ und „Erfahrung in der Lehre“ Kenntnisse dar, die in sehr hohem Ausmaß erforderlich sind. Im administrativen Bereich wird der Faktor „Sicherheit bei der Handhabung von Managementtechniken“ als in hohem Ausmaß erforderliche Kenntnis von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement bewertet. Alle weiteren aufgeführten Faktoren werden für den administrativen Bereich als nicht besonders erforderlich bewertet.

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

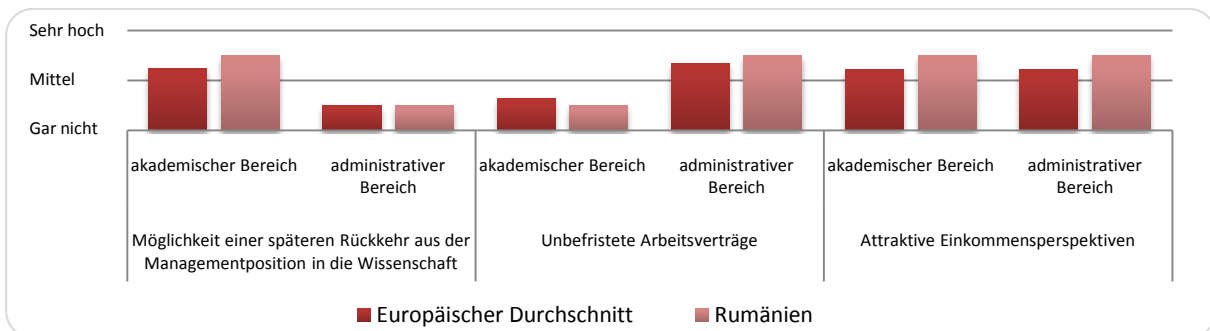


Abbildung 155: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Rumänien)

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

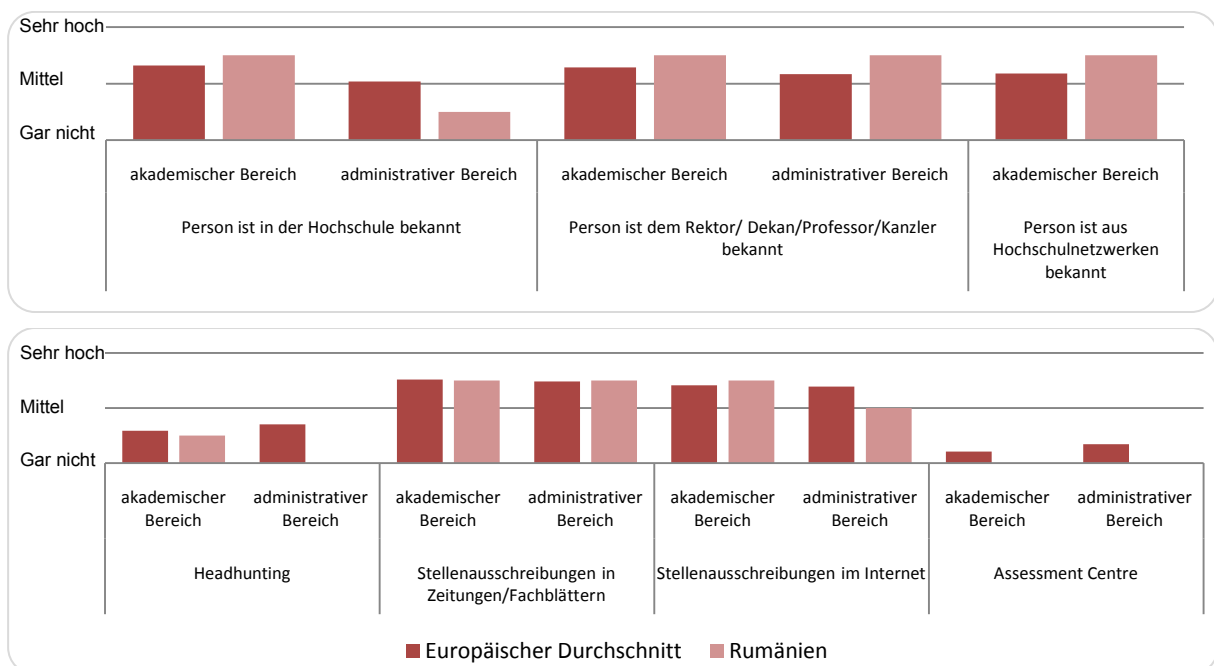


Abbildung 156a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Rumänien)

In Rumänien werden vom befragten Experten im akademischen Bereich die Faktoren „Person ist in der Hochschule bekannt“, „Person ist dem Rektor, Dekan, Professor, Kanzler

bekannt“, „Person ist aus Hochschulnetzwerken bekannt“, „Stellenausschreibungen in Zeitungen/Fachblättern“ und „Stellenausschreibungen im Internet“ als häufig genutztes Rekrutierungsinstrument aufgeführt. Im administrativen Bereich werden die Faktoren „Person ist dem Rektor, Dekan, Professor, Kanzler bekannt“ und „Stellenausschreibungen in Zeitungen/Fachblättern“ als oft genutzte Rekrutierungsinstrumente aufgeführt.

20.3.3. Personalentwicklung

20.3.3.1. Faktoren der Personalentwicklung von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement

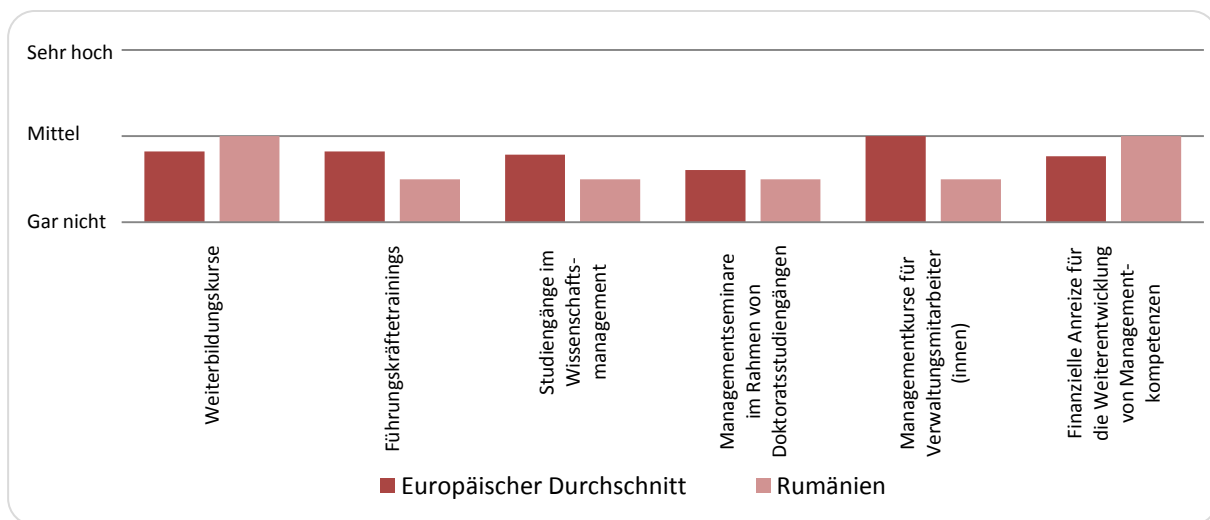


Abbildung 157: Faktoren der Personalentwicklung (Rumänien)

Die Angaben des rumänischen Experten zeigen, dass als Faktoren der Personalentwicklung nur „Weiterbildungskurse“ und „finanzielle Anreize“ für die Weiterentwicklung von Managementkompetenzen mittelmäßig zur Entwicklung von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement beitragen. Die weiteren angegebenen Faktoren werden wenig förderlich bewertet.

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

Mehrheitlich gelangen Personen nur zufällig auf ihre Managementposition im akademischen Bereich. Klar vorgezeichnete Karrierepfade sind eher selten. Auf Rumänien trifft diese Aussage ebenfalls zu.

20.3.4.2. 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. Vom Experten aus Rumänien wird diese Aussage bestätigt.

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

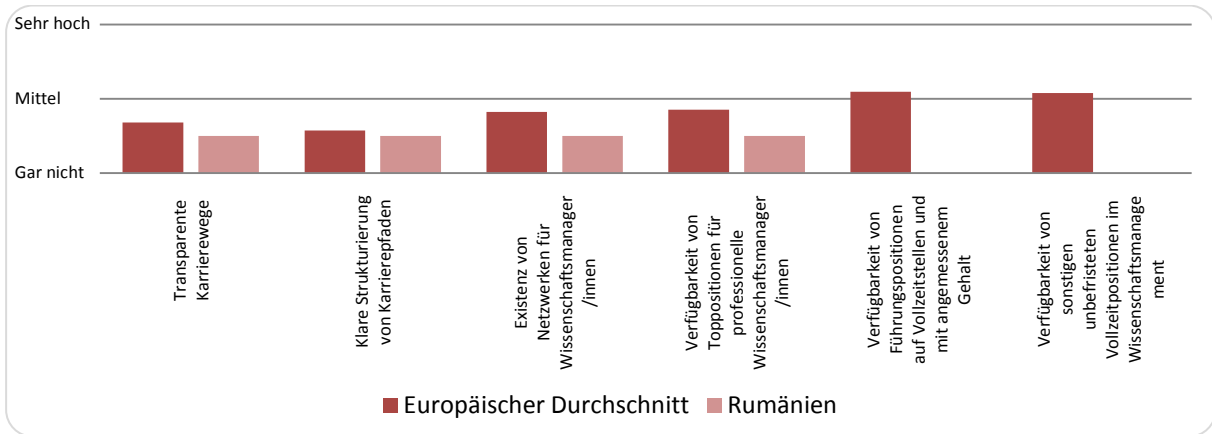


Abbildung 158: Faktoren der Karriereförderung (Rumänien)

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

20.3.4.7. Einkommensperspektiven

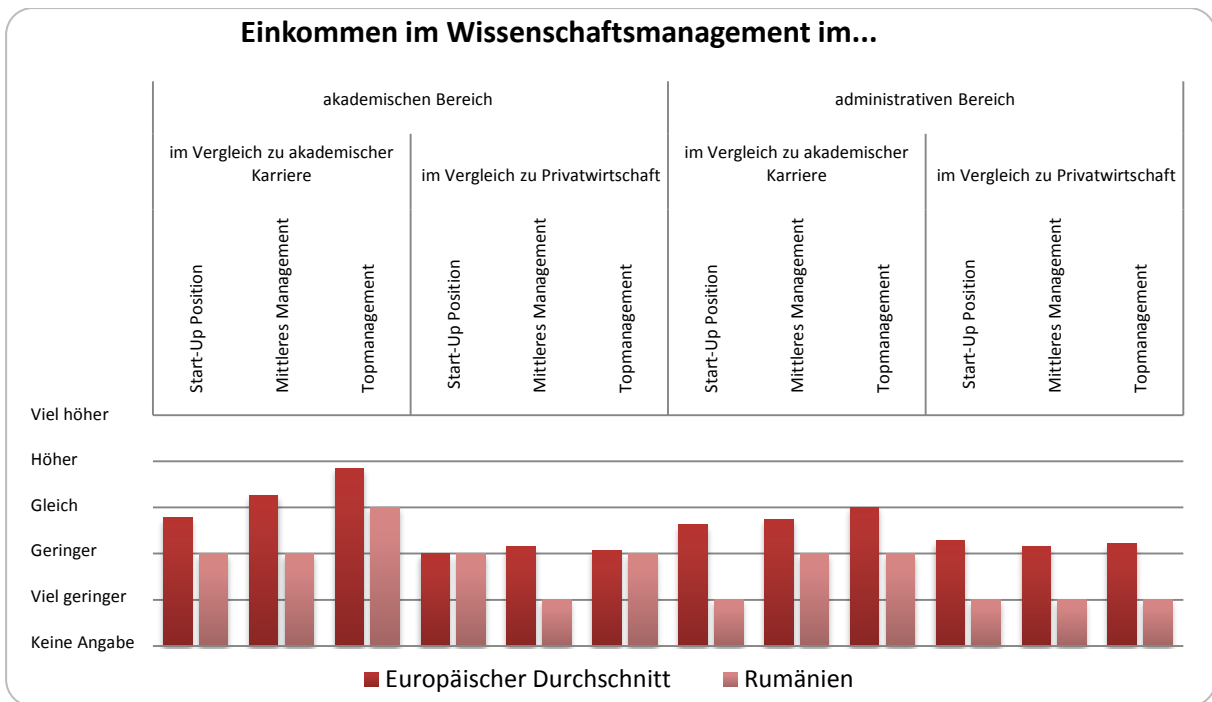


Abbildung 159: Einkommensperspektiven (Rumänien)

Im akademischen Bereich ist eine Tätigkeit im Wissenschaftsmanagement im Vergleich zu einer akademischen Karriere in Top-Managementpositionen mit gleichem Einkommen verbunden. 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

Zum schwedischen Wissenschaftssystem gehören 14 staatliche und drei private, jedoch u. U. staatlich teilfinanzierte Universitäten sowie 22 staatliche Hochschulen. Hochschulbildung ist in Form von zu Studiengängen kombinierbaren Kursen organisiert, an deren Ende akademische Abschlüsse verliehen werden. Zusätzlich besteht die Möglichkeit, an tertiären Bildungsprogrammen teilzunehmen, die berufliche und berufsbezogene Qualifikationen auf akademischem Niveau vermitteln. Entsprechend liegen die Aufgaben der schwedischen Hochschulen in der Durchführung von forschungs- bzw. kunstbasierter Hochschulbildung, in der Wahrnehmung von Entwicklungsaufgaben in Forschung oder künstlerischen Bereichen, in der Kooperation mit dem gesellschaftlichen Umfeld sowie in der Information der Öffentlichkeit über ihre Arbeit.²¹⁵

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

Neben den hochschulischen Forschungseinrichtungen existiert in Schweden ein äußerst heterogener Sektor öffentlicher Forschungsinstitute. Die Mehrheit ist an Ministerien angegliedert und übt Aufgaben in der Ressortforschung aus. Ein anderer, nicht unerheblicher Teil wird allerdings auch Nichtregierungsorganisationen zugeordnet, die zweckfrei Forschungsprojekte bearbeiten. Die ausgeprägte Heterogenität erschwert jedoch jede weitere Differenzierung.

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

²¹⁵ Vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in Sweden (Eurybase Country Report) 2006/2007, S. 91.

²¹⁶ Vgl. Kapitel 2 Sektionen 2-4 des Schwedisches Hochschulgesetzes vom 17.12.1992, zuletzt geändert am 21.03.2006.

²¹⁷ Vgl. File, John et al, S. 213.

²¹⁸ Vgl. ERAWATCH Country Report (2009), S. 18f.

21.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance

Die Entwicklung des Hochschulwesens erfolgte historisch bedingt stets zentralistisch. Im Jahr 1993 erhielten die Hochschuleinrichtungen im Rahmen einer Reform neue rechtliche Regelungen, die ihnen u. a. die inhaltliche Verantwortung für die Planung und Organisation ihrer Studiengänge und Kurse übertrugen²¹⁹, nachdem bereits im Jahr 1977 eine umfassende Bildungsreform stattgefunden hatte, durch welche die verschiedenen Formen post-sekundärer Ausbildung in einem einzigen System höherer tertiärer Bildung zusammengefasst und an Hochschulen angeboten wurden.

Ein weiteres wesentliches Ergebnis der Reform von 1993 war die Einführung von outputorientierten Globalbudgets, mit denen ein Beitrag zur Förderung und Sicherung von Qualität in der Wissenschaft geleistet wird. Entsprechend wurde im Jahr 1995 die Nationale Agentur für Hochschulbildung eingerichtet, zu deren Auftrag Qualitätssicherung und Evaluation, beaufsichtigende Aufgaben gegenüber den Hochschulen, die Erstellung von Entwicklungsberichten über den Sektor sowie die Anerkennung im Ausland erworbener Abschlüsse zählen.²²⁰ Schließlich erfolgte auch die Umstellung des gesamten Studiensystems auf die konsekutive Studienstruktur in den Jahren 2006 und 2007.

Die aktuellen Trends in der Forschungs- und Wissenschaftspolitik werden maßgeblich von einer Gesetzesvorlage aus dem Jahr 2008 beeinflusst, die vorsieht, Schweden als führende Forschungs nation zu etablieren. Für den Zeitraum von 2009-2012 ist geplant, das Forschungs- und Wissenschaftssystem in seinen Strukturen zu modifizieren und auf diese Weise bisherige Schwachstellen zu beseitigen und die Wettbewerbsfähigkeit Schwedens in der globalisierten Welt zu sichern. Zu den größten Herausforderungen zählen hierbei u. a. die Qualitätssicherung in der Forschung auf Basis performanzbasierter Fördermittel, die Optimierung der Zusammenarbeit und Koordinierung zwischen Ministerien, Agenturen und Organisationen und die Steigerung der Förderung multi- bzw. interdisziplinärer Forschungsvorhaben.²²¹ Die hierfür bereitgestellten Mittel werden sowohl Hochschulen und Universitäten als auch den anderen Forschungseinrichtungen zugänglich sein. Des Weiteren werden strategische Investitionen als zusätzliche Säule der Forschungsförderung bzw. -finanzierung eingeführt.²²²

21.3. Auswertung des Expert(inn)en-Fragebogens

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

²¹⁹ Vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in Sweden (Eurybase Country Report) 2006/2007, S. 89.

²²⁰ Vgl. Darstellung der Swedish National Agency for Higher Education unter: <http://www.hsv.se/aboutus/tasks.4.28afa2dc11bdcdc557480002016.html>, 31.07.2009.

²²¹ Vgl. ERAWATCH Country Report (2009). S. 2.

²²² Vgl. ERAWATCH Country Report (2009), S. 3.

21.3.1. Rahmenbedingungen

21.3.1.1. Autonomie bei der Personalauswahl

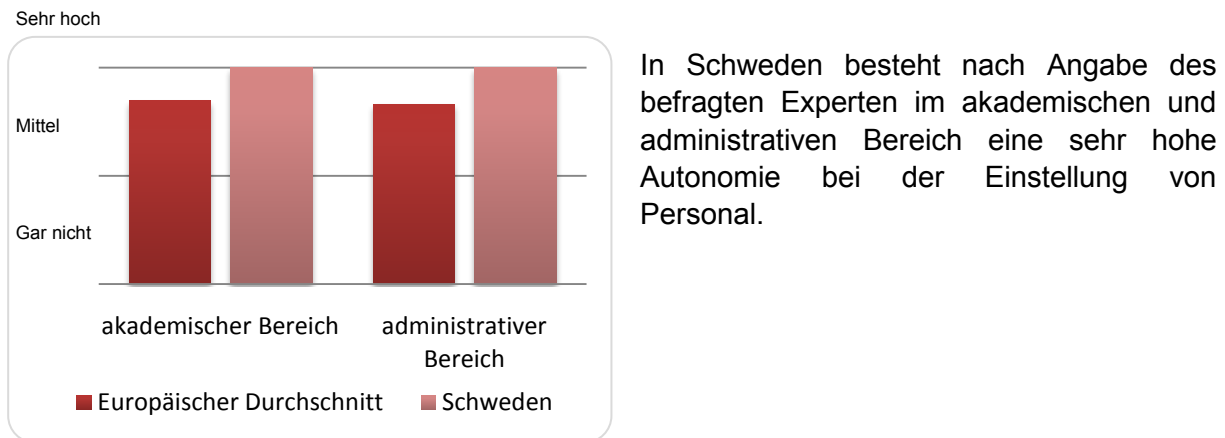


Abbildung 160: Autonomie bei der Personalauswahl (Schweden)

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

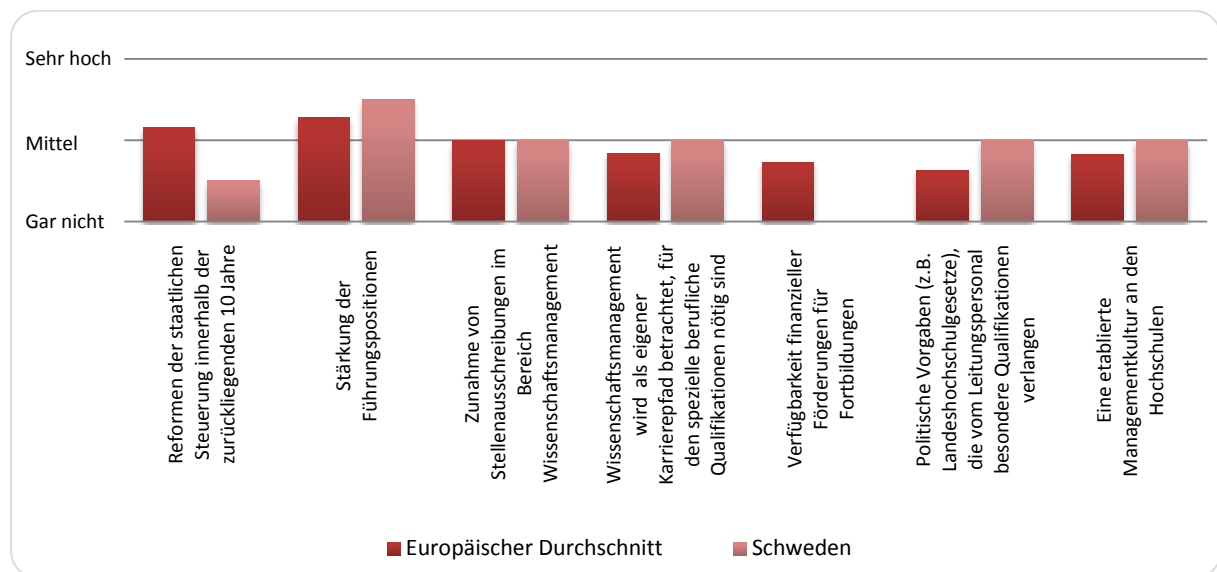


Abbildung 161: Faktoren zur Förderung der Karriere- und Entwicklungsperspektiven (Schweden)

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.

Im administrativen Bereich werden vom Länderexperten angegeben:

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

21.3.1.3. Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement

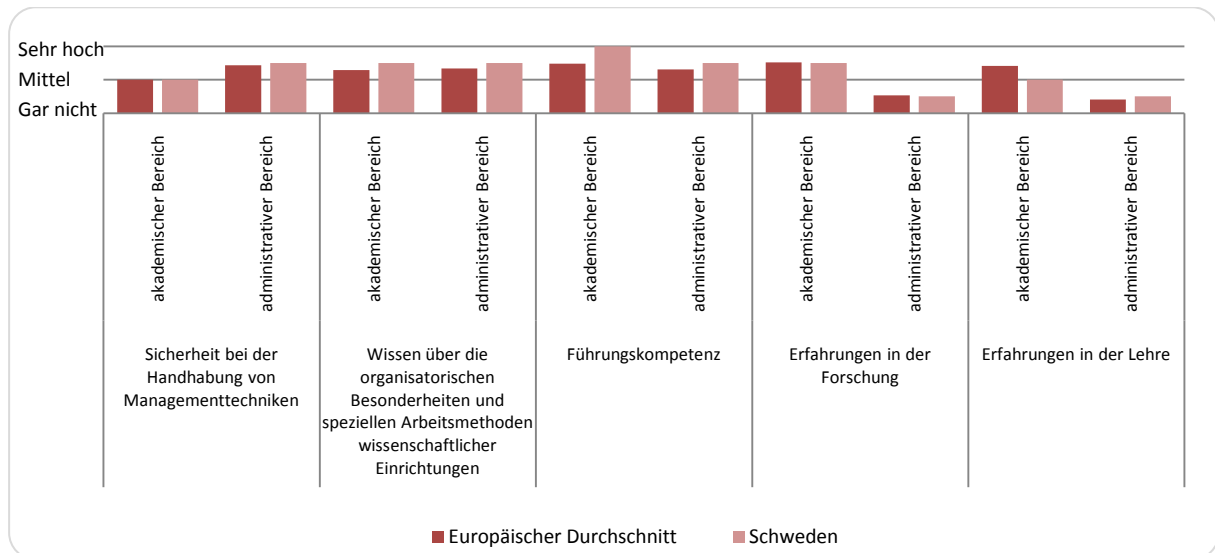


Abbildung 162: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Schweden)

In Schweden stellt nach Angabe des Experten im akademischen Bereich „Führungskompetenz“ eine Kenntnis dar, die in sehr hohem Ausmaß erforderlich ist. „Wissen über die organisatorischen Besonderheiten und speziellen Arbeitsmethoden wissenschaftlicher Einrichtungen“ und „Erfahrung in der Forschung“ werden als in hohem Ausmaß erforderliche Kenntnisse eingestuft. Im administrativen Bereich werden die Faktoren „Sicherheit bei der Handhabung von Managementtechniken“, „Wissen über die organisatorischen Besonderheiten und speziellen Arbeitsmethoden wissenschaftlicher Einrichtungen“ und „Führungskompetenz“ als wichtige Kenntnis von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement bewertet.

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

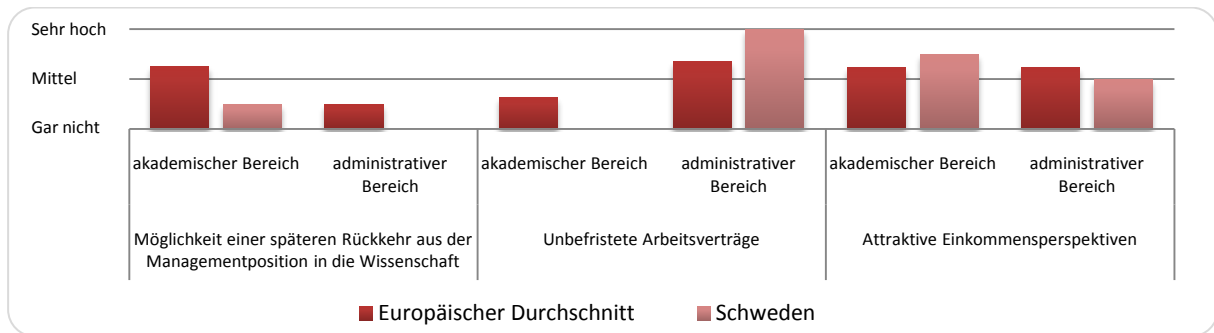


Abbildung 163: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Schweden)

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.

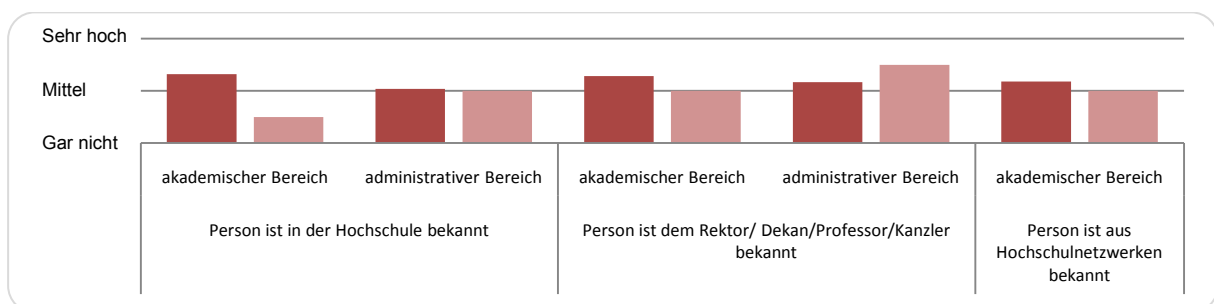
21.3.2.3. Eintrittsmöglichkeiten in Wissenschaftsmanagement

Mehrheitlich 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 bevorzugt.

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



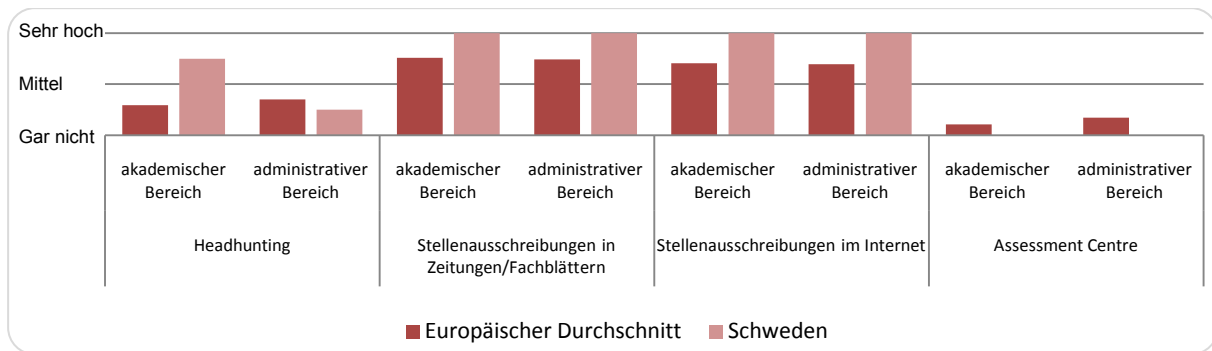


Abbildung 164a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Schweden)

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

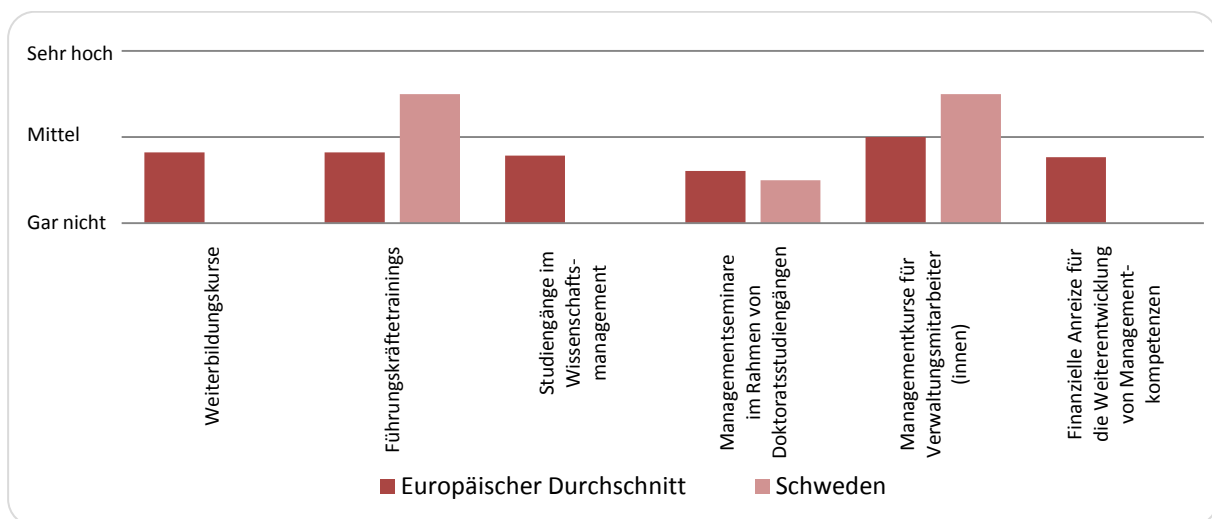


Abbildung 165: Faktoren der Personalentwicklung (Schweden)

Die Angaben des schwedischen Experten zeigen, dass als Faktoren der Personalentwicklung nur „Führungskräfte trainings“ und „Managementkurse für Verwaltungsmitarbeiter(innen)“ in hohem Ausmaß zur Entwicklung von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement beitragen. Die weiteren angegebenen Faktoren werden mit Ausnahme von „Managementseminaren im Rahmen von Doktoratsstudiengängen“ als gar nicht förderlich eingestuft.

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

Mehrheitlich gelangen Personen nur zufällig auf ihre Managementposition im akademischen Bereich. Klar vorgezeichnete Karrierepfade sind eher selten. Der Länderexperte konnte diese Frage nicht konkret beantworten, da es keine definierten Karrierepfade gibt.

21.3.4.2. 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. Vom Experten aus Schweden wird diese Aussage verneint.

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.

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

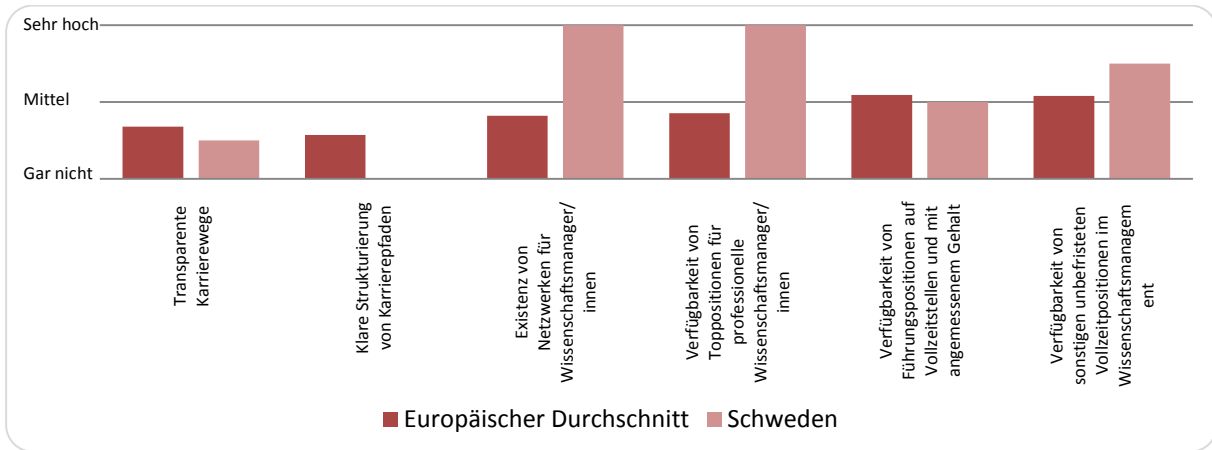


Abbildung 166: Faktoren der Karriereförderung (Schweden)

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

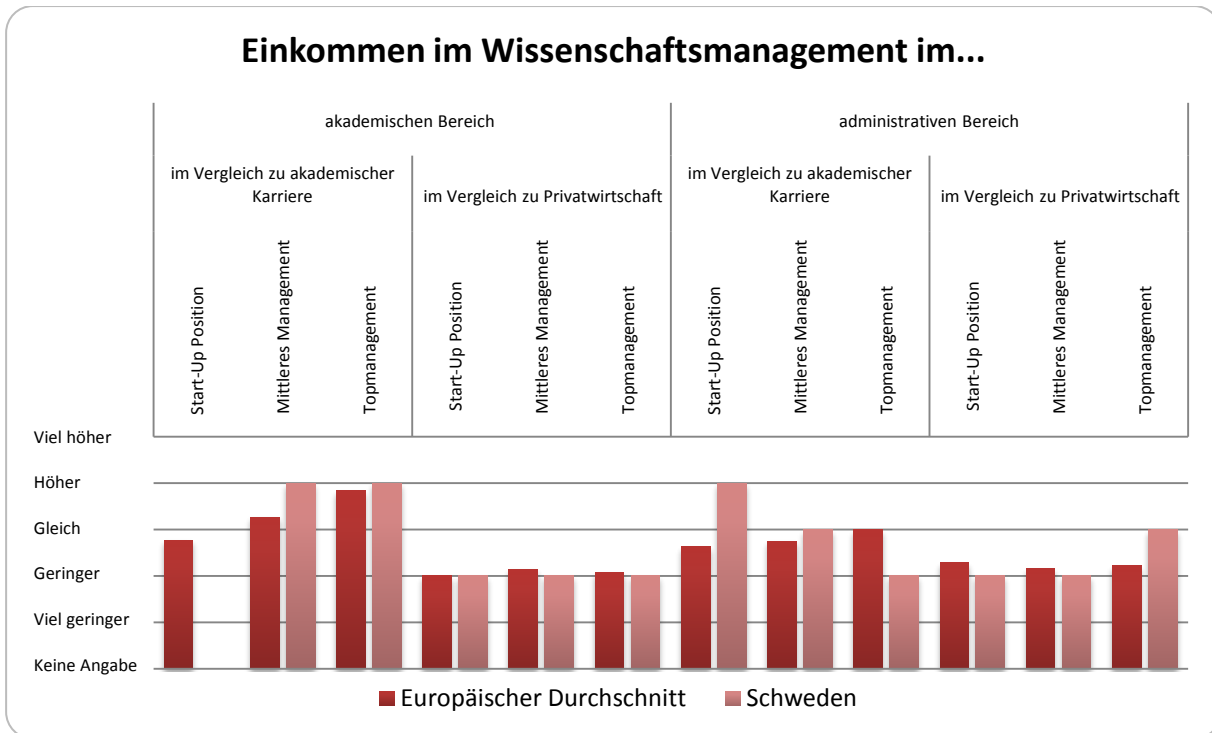


Abbildung 167: Einkommensperspektiven (Schweden)

Im akademischen Bereich ist eine Tätigkeit im Wissenschaftsmanagement im Vergleich zu einer akademischen Karriere in Top-Managementpositionen und im mittleren Management mit einem höheren Einkommen verbunden. Zu Start-up-Positionen konnte der Experte keine Angaben machen. Im Vergleich zu einer Tätigkeit in der Privatwirtschaft können nur geringere Einkommen erzielt werden.

Im administrativen Bereich sind die Einkommen im Vergleich zu einer akademischen Karriere in Start-up-Positionen höher, im mittleren Management gleich hoch und im Top-Management geringer. Im Vergleich zu einer Karriere in der Privatwirtschaft kann nach Angaben des Experten in den Start-up-Positionen und in Positionen im mittleren Management nur ein geringeres Einkommen erhalten werden. In Top-Positionen ist das Einkommen gleich hoch.

22. Länderübersicht Schweiz

22.1. Größe und Struktur des Wissenschaftssystems

Das schweizerische Wissenschaftssystem besteht im Hochschulwesen aus insgesamt 12 staatlichen, universitären Hochschulen, acht Fachhochschulen und seit dem Jahr 2001 aus 14 weiteren pädagogischen Hochschulen.²²³ Besondere universitäre Forschungseinrichtungen stellen die vier mit den Eidgenossenschaftlichen Hochschulen in Zürich und Lausanne affilierten öffentlichen Forschungsinstitute dar. Daneben sind auch die anderen universitären Einrichtungen und die Mehrzahl der Fachhochschulen in der Grundlagen- bzw. der angewandten Forschung aktiv.

Des Weiteren existiert in der Schweiz eine Reihe von öffentlichen Forschungsorganisationen und -institutionen, die größtenteils durch Bundesmittel finanziert werden. Ihre Aufgabe ist es, Themen von gesamtgesellschaftlicher Relevanz zu erforschen.²²⁴ Zusätzlich bestehen vier Wissenschaftsakademien für Geistes- und Sozialwissenschaften, Medizin, Naturwissenschaften und Ingenieurwissenschaften.²²⁵

Der private Forschungssektor ist hauptsächlich von Aktivitäten in Pharmazie, Ingenieurtechnik, Informations- und Kommunikationstechnik sowie in der chemischen Industrie, Nahrungstechnologie und Metallverarbeitung gekennzeichnet, dessen Einrichtungen sowohl mit öffentlichen als auch mit privaten Mitteln finanziert und unterhalten werden.²²⁶

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.

²²³ Vgl. Darstellung „Studieren in der Schweiz“ auf den Internetseiten der Rektorenkonferenz der Schweizer Universitäten (CRUS) unter: http://www.crus.ch/information-programme/studieren-in-der-schweiz.html#1_Vorbemerkungen, 01.04.2009.

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 (SIAC) 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.

²²⁵ 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.

²²⁶ Vgl. Darstellung privater Forschungseinrichtungen in der Schweiz auf den Seiten des CORDIS Research Inventory Index unter:

<http://cordis.europa.eu/erawatch/index.cfm?fuseaction=ri.content&topicID=69&countryCode=CH&parentID=65>, 01.04.2009.

Bereits im Jahr 1983 wurde mit dem Forschungsgesetz²²⁷ eine wichtige Grundlage geschaffen. Zwei Fördereinrichtungen obliegt in diesem Zusammenhang wichtige Verantwortung.²²⁸ Der Schweizerische Nationalfonds zur Förderung wissenschaftlicher Forschung (SNF)²²⁹ trägt Verantwortung für die Entwicklung und Weiterqualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses durch Finanzierung von Einzelprojekten, Austauschprogrammen und Stipendienvergabe. Die Förderagentur KTI²³⁰ 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 Universitätsförderungsgesetz²³¹ 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 Berufsmaturität²³² 1993 folgte 1995 das Fachhochschulgesetz²³³, 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 Universitätskonferenz²³⁴ 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.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 Hochschulbereich²³⁶ erarbeitet. Die Verabschiedung des Gesetzes ist für

²²⁷ Vgl. Forschungsgesetz vom 07.10.1983 unter: http://www.admin.ch/ch/d/sr/c420_1.html, 01.04.2009.

²²⁸ Vgl. Angaben des Staatssekretariats für Bildung und Forschung unter: http://www.sbf.admin.ch/htm/themen/forschung_de.html, 01.04.2009.

²²⁹ Vgl. Darstellung des Schweizerischen Nationalfonds unter: <http://www.snf.ch/>, 01.04.2009.

²³⁰ Vgl. Darstellung der Förderagentur KTI unter: <http://www.bbt.admin.ch/kti/index.html?lang=de>, 01.04.2009.

²³¹ Vgl. Bundesgesetz über die Förderung der Universitäten und über die Zusammenarbeit im Hochschulbereich vom 08.10.1999 unter: http://www.admin.ch/ch/d/sr/c414_20.html, 01.04.2009.

²³² Vergleichbar mit einem deutschen Fachabitur, vgl. Angaben der Rektorenkonferenz der Schweizer Universitäten unter: <http://www.crus.ch/information-programme/studieren-in-der-schweiz/fachhochschulen.html>, 01.04.2009.

²³³ Vgl. Fachhochschulgesetz vom 06.10.1995 unter: http://www.admin.ch/ch/d/sr/c414_71.html, 01.04.2009.

²³⁴ Vgl. Darstellung der Schweizerischen Universitätskonferenz unter: <http://www.cus.ch/wDeutsch/index.php>, 01.04.2009.

²³⁵ Vgl. Angaben der Rektorenkonferenz der Schweizer Universitäten unter: <http://www.crus.ch/die-crus/koordiniert-harmonisiert/projekt-bologna-ects.html?L=0>, 01.04.2009.

²³⁶ Vgl. Angaben des Staatssekretariats für Bildung und Forschung unter: http://www.sbf.admin.ch/htm/themen/uni/hls_de.html, 01.04.2009.

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.²³⁷

Zudem verdient das seit 2000/2001 laufende Bundesprogramm „Chancengleichheit von Frau und Mann an den Universitäten“ als Beispiel für projektbezogene Förderung von Maßnahmen mit gesamtschweizerischer Bedeutung besondere Erwähnung. Derzeit läuft die dritte Programmphase, die unter anderem die Erhöhung des Professorinnenanteils an Universitäten auf 25% Prozent bis zum Jahr 2012 vorsieht. Längerfristig soll vor allem der Anteil von Frauen in Entscheidungsgremien und -positionen erhöht werden.²³⁸

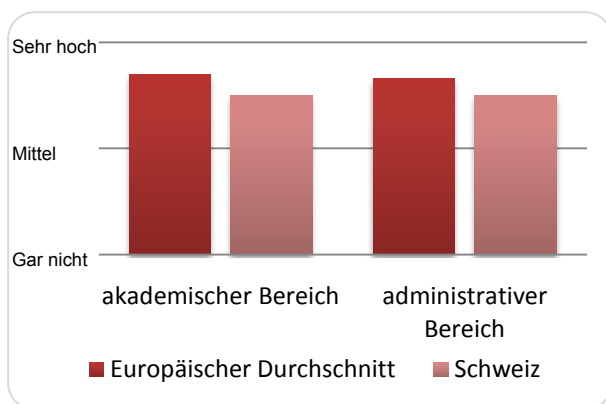
22.3. Auswertung des Expert(inn)en-Fragebogens

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)

²³⁷ Vgl. Angaben des Staatssekretariats für Bildung und Forschung unter: http://www.sfb.admin.ch/htm/themen/uni/hls_de.html, 01.04.2009.

²³⁸ Vgl. Angaben der Rektorenkonferenz der Schweizer Universitäten unter: <http://www.crus.ch/information-programmes/egalite-des-chances.html?L=1%5C%5C%5C>, 01.04.2009.

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

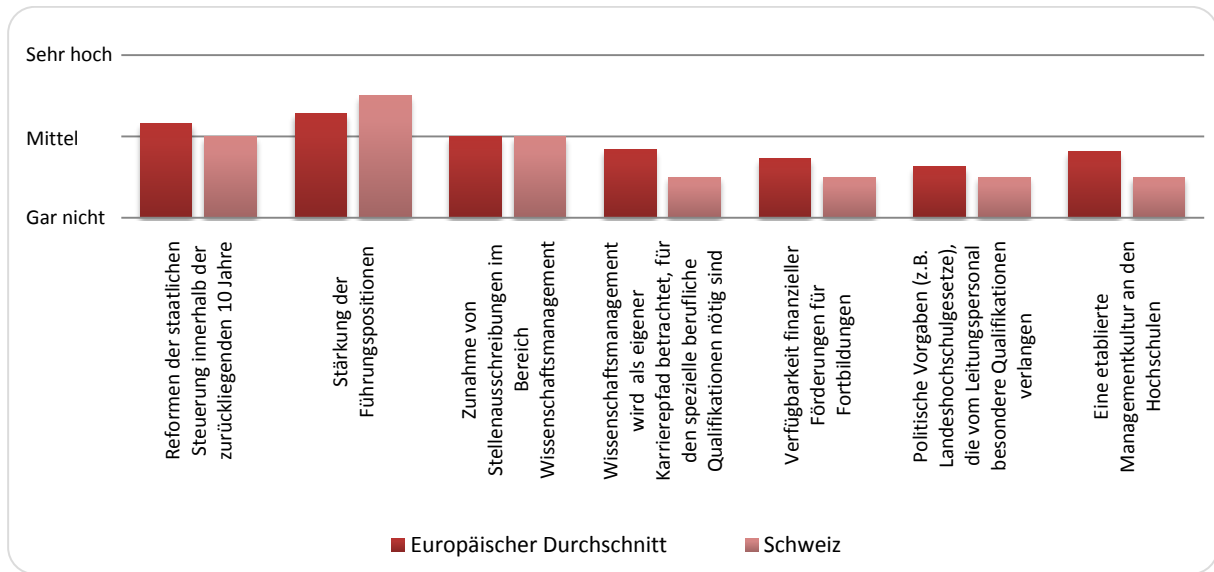


Abbildung 169: Faktoren zur Förderung der Karriere- und Entwicklungsperspektiven (Schweiz)

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

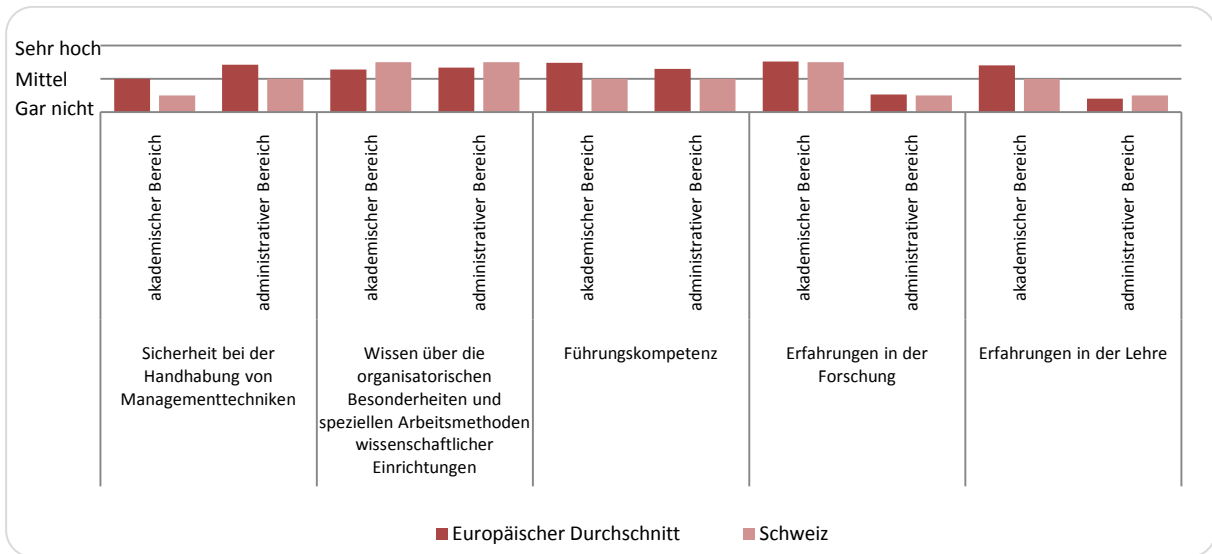


Abbildung 170: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Schweiz)

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

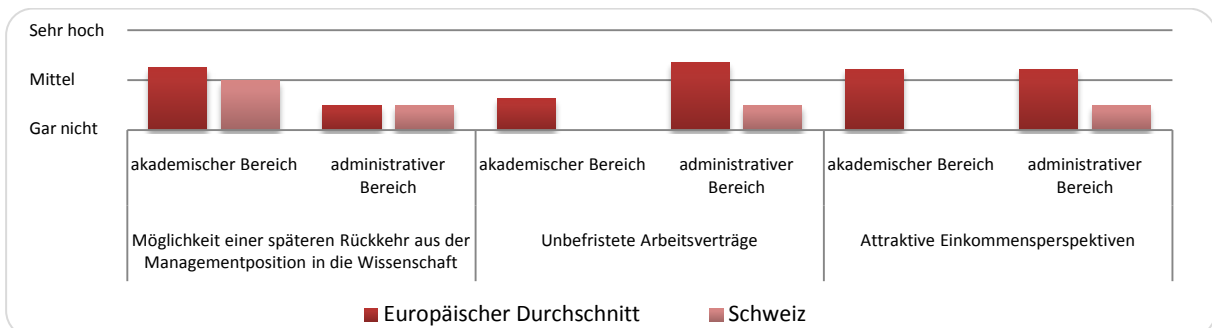


Abbildung 171: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Schweiz)

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

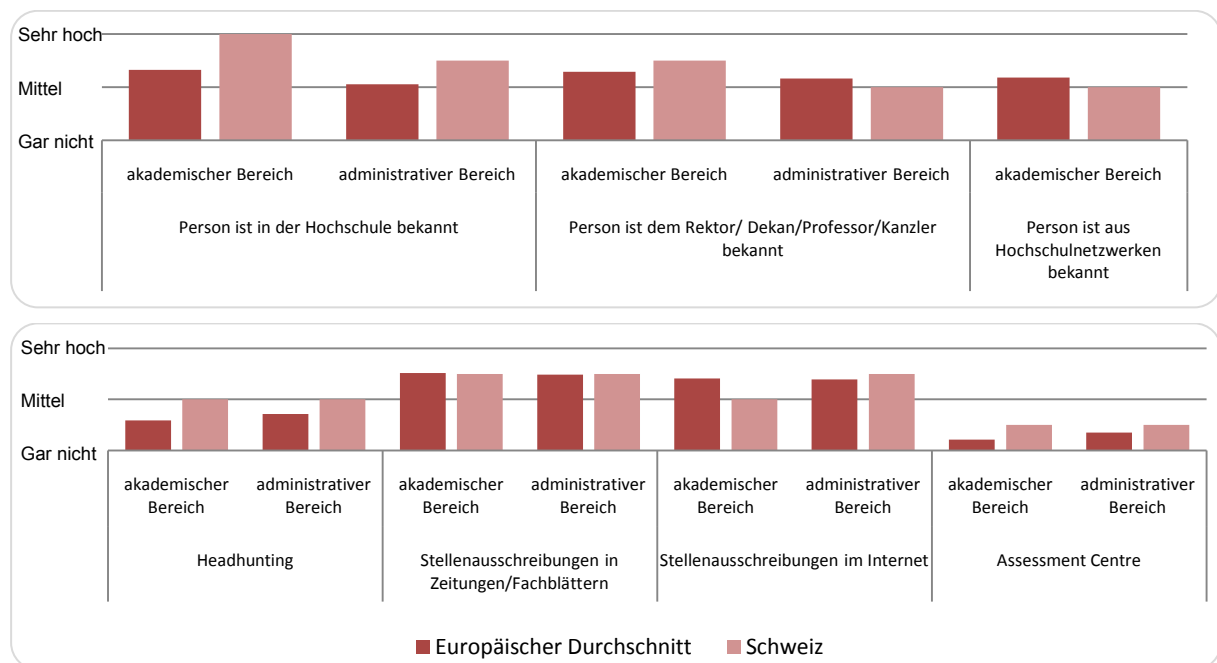


Abbildung 172a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Schweiz)

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

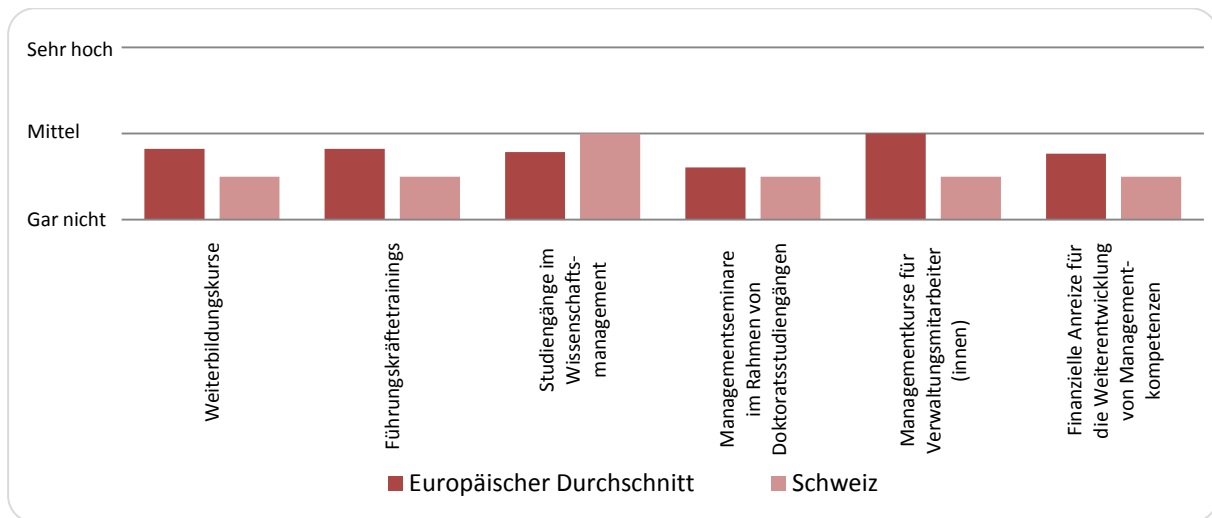


Abbildung 173: Faktoren der Personalentwicklung (Schweiz)

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 Experte 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. Karrierepfade

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

22.3.4.2. 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 den Experten aus der Schweiz wird diese Aussage verneint.

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. 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 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

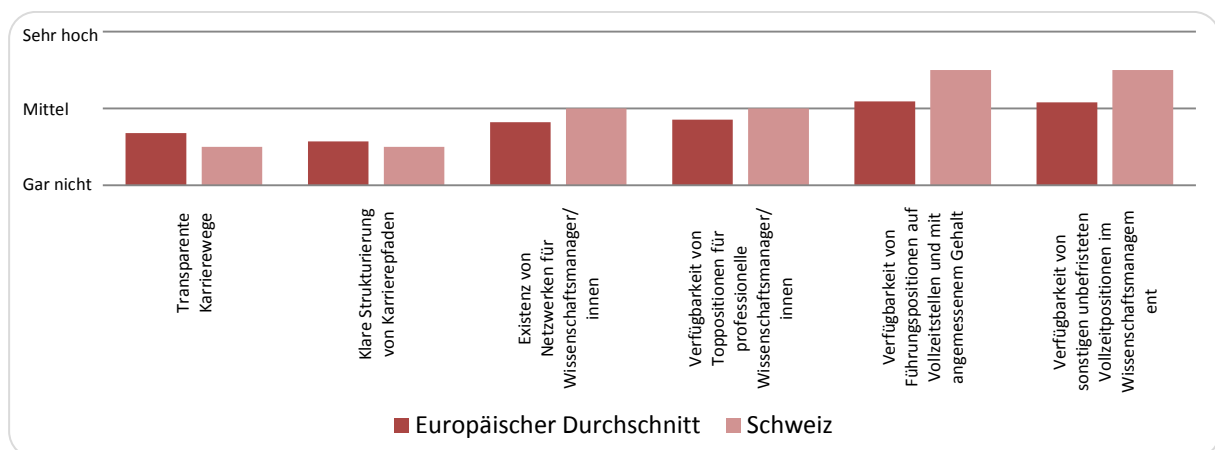


Abbildung 174: Faktoren der Karriereförderung (Schweiz)

In der Schweiz tragen nach Angabe der Experten die „Verfügbarkeit von Führungspositionen auf Vollzeitstellen und mit angemessenem Gehalt“ und die „Verfügbarkeit von sonstigen unbefristeten Vollzeitpositionen im Wissenschaftsmanagement“ besonders zur Karriereförderung bei.

22.3.4.7. Einkommensperspektiven

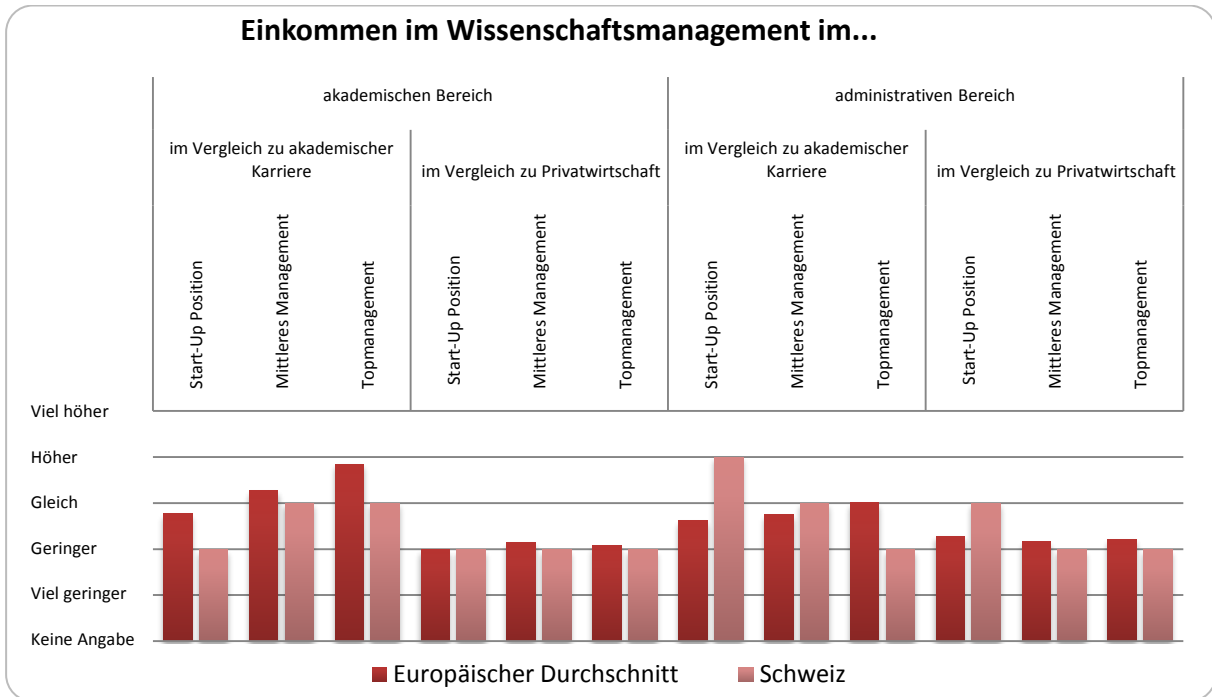


Abbildung 175: Einkommensperspektiven (Schweiz)

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

Im administrativen Bereich sind die Einkommen im Vergleich zu einer akademischen Karriere in Start-up-Positionen höher, im mittleren Management gleich hoch und im Top-Management geringer. Im Vergleich zu einer Karriere in der Privatwirtschaft kann nach Angaben der Experten in den Start-up-Positionen ein gleich hohes und in Positionen im mittleren Management und Top-Management nur ein geringeres Einkommen erlangt 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.

Insbesondere die Hochschulen genießen einen hohen Grad an Autonomie in Lehre, Forschung und Finanzmanagement. In der Hochschultypologie wird unterschieden zwischen Einrichtungen der beruflichen bzw. berufsbezogenen tertiären und der akademischen tertiären Bildung. Universitäten und universitäre Hochschulen verleihen neben Bachelor- auch Masterabschlüssen auch Dokortitel. Nicht-universitäre Einrichtungen verleihen ausschließlich Bachelorgrade.²³⁹ Insgesamt bestehen in der Slowakei 20 öffentliche, drei direkt unter ministerieller Aufsicht stehende und zehn private akkreditierte Hochschuleinrichtungen.²⁴⁰

Zentrale Entscheidungsorgane der Hochschulen sind der Akademische Senat, Rektor(in), der Rat der Hochschule und die Disziplinarkommission.²⁴¹ Unterhält eine Hochschule Fakultäten oder andere Subeinheiten, so wird diese Struktur dezentral gespiegelt. Explizit als Managementpersonal werden auf zentraler Ebene der Bursar²⁴² und auf dezentraler Ebene der Registrar²⁴³ benannt.

Die größte öffentliche Forschungseinrichtung ist nach wie vor die Akademie der Wissenschaften²⁴⁴, der insgesamt 74 Organisationseinheiten angehören. Neben ca. 40 industriellen Forschungsinstituten, die zumeist größeren Unternehmen zugehörig sind, bestehen weitere Technologiezentren unterschiedlicher Größe.²⁴⁵

23.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance

Ausgangspunkt für die Entwicklung und Modernisierung des slowakischen Wissenschaftssystems ist zum Einen das Law Code on Higher Education (Act 172/1990) aus Jahr 1990,

²³⁹ Directorate-General for Education and Culture: The Education System in Slovakia (Eurybase Country Report) 2007/2008, S. 132.

²⁴⁰ Directorate-General for Education and Culture: The Education System in Slovakia (Eurybase Country Report) 2007/2008, S. 134.

²⁴¹ Vgl. Sektion 13 (1-3) Law Code on Higher Education and on Changes and Supplements to Some Laws (Act 131/2002) vom 21.02.2002, zuletzt geändert durch Act 367/2007 unter: http://www.astu.tuke.sk/dokumenty/L_131.pdf, 09.03.2009.

²⁴² In etwa vergleichbar mit der Position von Kanzler(in) oder Vizepräsident(in) für Finanzen an deutschen Hochschulen; Vgl. Sektion 14 (1-2) Law Code on Higher Education and on Changes and Supplements to Some Laws (Act 131/2002) vom 21.02.2002, zuletzt geändert durch Act 367/2007 unter: http://www.astu.tuke.sk/dokumenty/L_131.pdf, 09.03.2009.

²⁴³ Der Registrar ist zuständig für die Finanzangelegenheiten der Fakultät der Hochschule; Vgl. Sektion 32 (1-2) Law Code on Higher Education and on Changes and Supplements to Some Laws (Act 131/2002) vom 21.02.2002, zuletzt geändert durch Act 367/2007 unter: http://www.astu.tuke.sk/dokumenty/L_131.pdf, 09.03.2009.

²⁴⁴ Vgl. Darstellung unter: <http://www.saske.sk/>, 09.03.2009.

²⁴⁵ Vgl. Darstellung privater Forschungseinrichtungen auf den Seiten des CORDIS Research Inventory Index unter: <http://cordis.europa.eu/erawatch/index.cfm?fuseaction=ri.content&topicID=69&countryCode=SK&parentID=65>, 09.03.2009.

das Lehr- und Forschungsfreiheit, Partizipation und Selbstverwaltung nach den Jahren eines stark vereinheitlichten, ideologieabhängigen Hochschulwesens wieder herstellte. Zum Anderen trug seine Neufassung²⁴⁶ zur heutigen Struktur des Wissenschaftssystems bei. Darin sind Regelungen bzgl. der Finanzierung und des Managements von Hochschulen, der Einführung von Hochschulräten²⁴⁷ sowie bzgl. Akkreditierung, Titelvergabe, Wissenstransfer und Anerkennung zuvor erworbenen Wissens enthalten. In diesem Zusammenhang sind eine Reihe weiterer rechtlicher Vorschriften von Bedeutung, die auf eine kohärente Umsetzung des Hochschulgesetzes und schließlich auch auf die Annäherung des Wissenschaftssystems an europäische Standards fokussieren. In den Jahren 2002 und 2005 folgten entsprechend verschiedene Dekrete und Verordnungen, die unter anderem die Einführung von ECTS-Punkten, Verfahren für die Anerkennung und Vergleichbarkeit von Abschlüssen oder die Vergabe von Stipendien für die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses vorsahen. Des Weiteren sollte die Klassifizierung der Hochschuleinrichtungen gemessen an der Akkreditierung²⁴⁸ ihrer Studienprogramme vorangetrieben werden.²⁴⁹

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.²⁵⁰ Komplementär dazu liegen die Bestrebungen, die sich aus den National Reform Programmen 2006-2010²⁵¹ 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.²⁵²

²⁴⁶ Neufassung bekannt unter Law Code on Higher Education and on Changes and Supplements to Some Laws (Act 131/2002) vom 21.02.2002, zuletzt geändert durch Act 367/2007 unter: http://www.astu.tuke.sk/dokumenty/L_131.pdf, 09.03.2009.

²⁴⁷ 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. 189.

²⁴⁸ Vgl. Akkreditierungsbestimmungen in Sektion 2 (5; 13-16) sowie Sektion 9 (82-87) Law Code on Higher Education and on Changes and Supplements to Some Laws (Act 131/2002) vom 21.02.2002, zuletzt geändert durch Act 367/2007 unter: http://www.astu.tuke.sk/dokumenty/L_131.pdf, 09.03.2009.

²⁴⁹ Vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in Slovakia (Eurybase Country Report) 2007/2008, S. 131ff.

²⁵⁰ Vgl. National Science and Technology Policy by 2005, auf den Seiten des CORDIS Research Inventory Index unter: <http://cordis.europa.eu/erawatch/index.cfm?fuseaction=policy.documentAjax&uuid=7D87AAC5-9F73-F952-038ADE9832AD1BE4>, 09.03.2009.

²⁵¹ Vgl. National Reform Programme 2006-2008 unter: http://www.finance.gov.sk/en/Documents/IFP/nrp_2005_en.pdf, 09.03.2009; sowie Zusammenfassung des National Reform Programme 2008-2010 auf den Seiten des CORDIS Research Inventory Index unter: <http://cordis.europa.eu/erawatch/index.cfm?fuseaction=policy.documentAjax&uuid=48139B35-0288-9DF1-3CDD8AD24746B29A>, 09.03.2009.

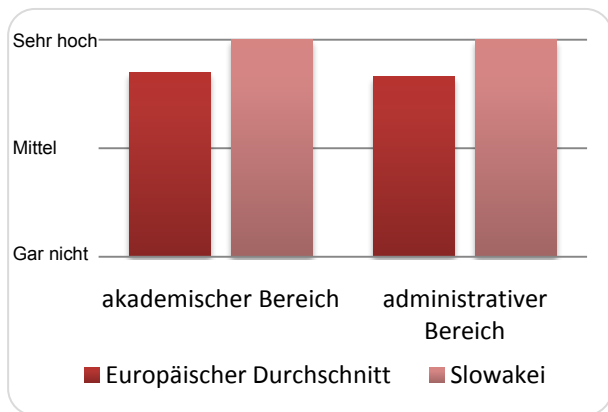
²⁵² Vgl. Innovation Policy 2008.

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

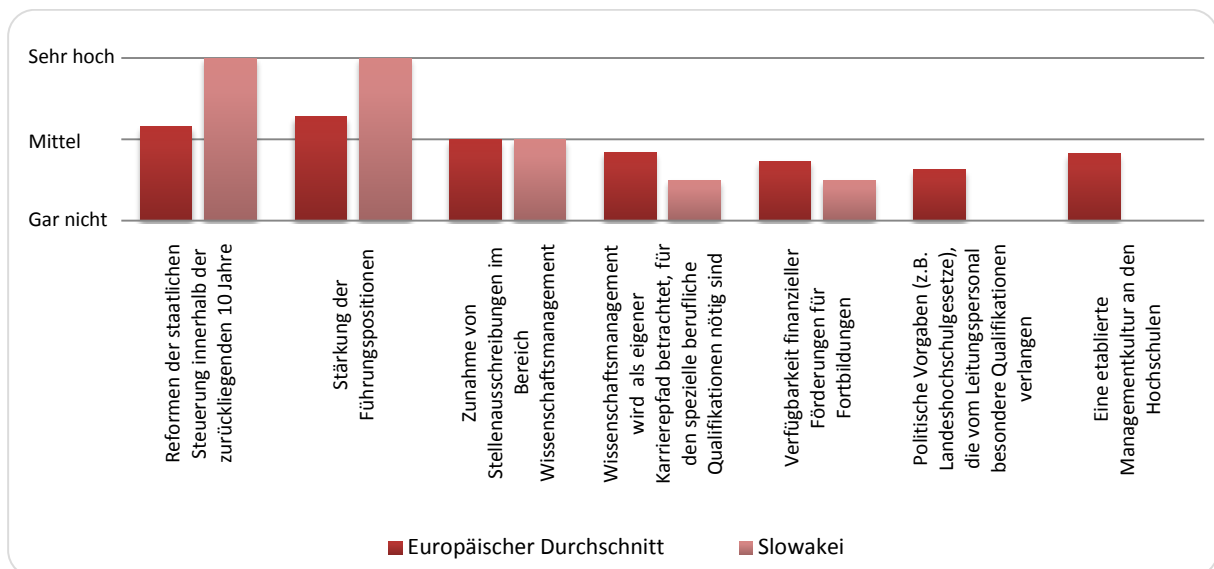


Abbildung 177: Faktoren zur Förderung der Karriere- und Entwicklungsperspektiven (Slowakei)

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

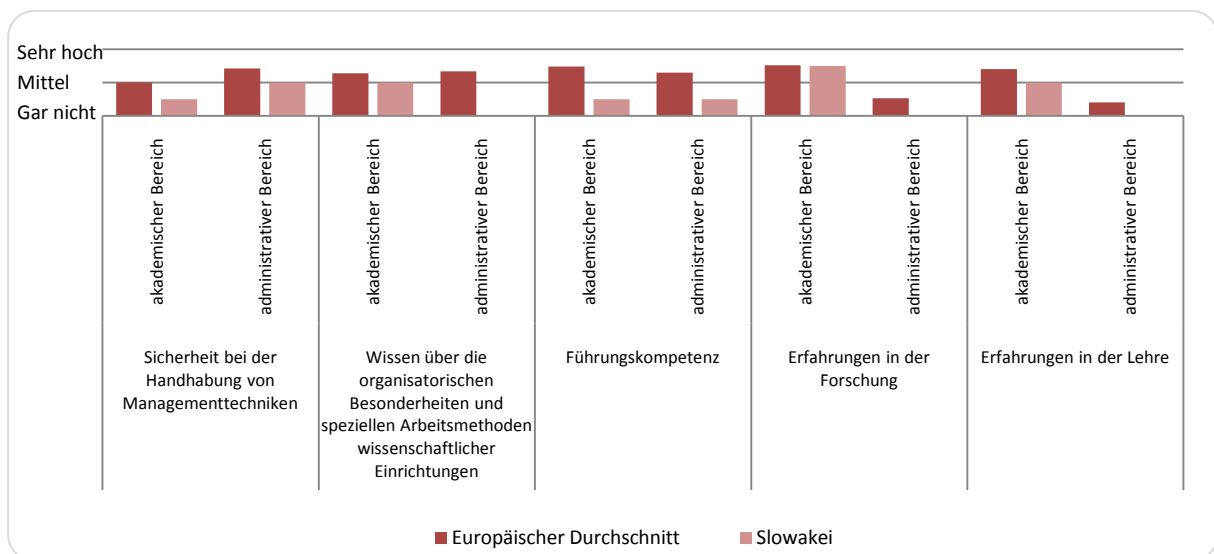


Abbildung 178: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Slowakei)

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

Nach Aussage des Experten werden in der Slowakei Rektor(inn)en vom akademischen Senat der Universität gewählt und von der Präsidentin bzw. vom Präsidenten der Slowakei ernannt. Hierbei handelt es sich um ein konstitutionelles Recht der Präsidentin oder des Präsidenten. Dekaninnen und Dekane werden vom akademischen Senat der Fakultät gewählt und von Rektor(in) der Universität ernannt. Kanzler(innen) werden ernannt.

23.3.2.1. Erfolgreiche Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n

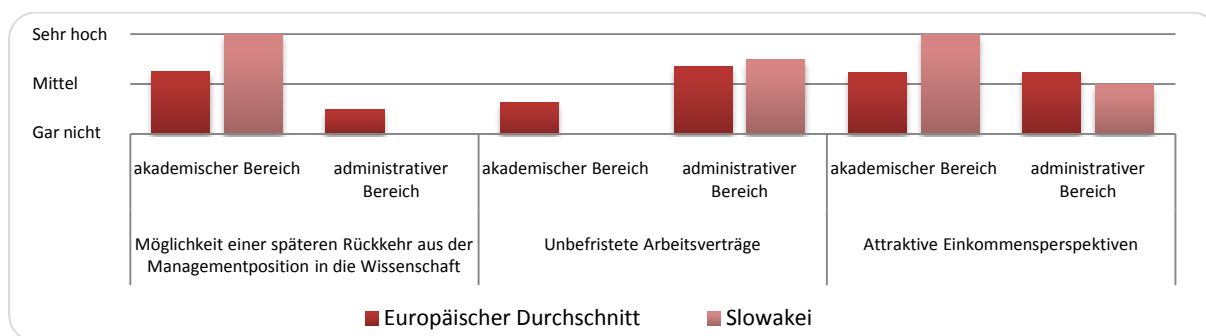


Abbildung 179: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Slowakei)

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

Mehrheitlich 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

Im internationalen Durchschnitt stehen die Hochschulen einer Besetzung von Top-Managementpositionen durch Personen aus der Privatwirtschaft zögerlich gegenüber (3). In der Slowakei ist die Zurückhaltung nach Angabe des Experten von sehr hohem Ausmaß (4). Allerdings gibt es in der Slowakei bislang noch keine bekannten Beispiele in öffentlichen Hochschulen, da keine Führungspositionen von Personen aus der Privatwirtschaft besetzt sind.

23.3.2.5. Rekrutierungsinstrumente

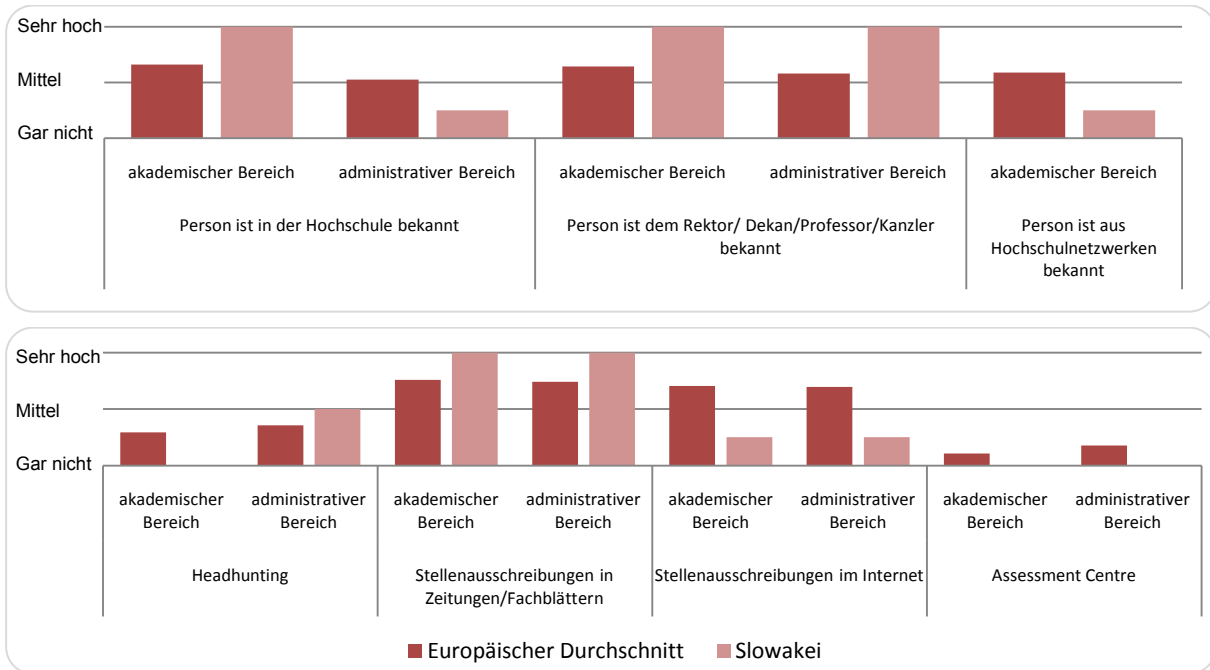


Abbildung 180a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Slowakei)

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

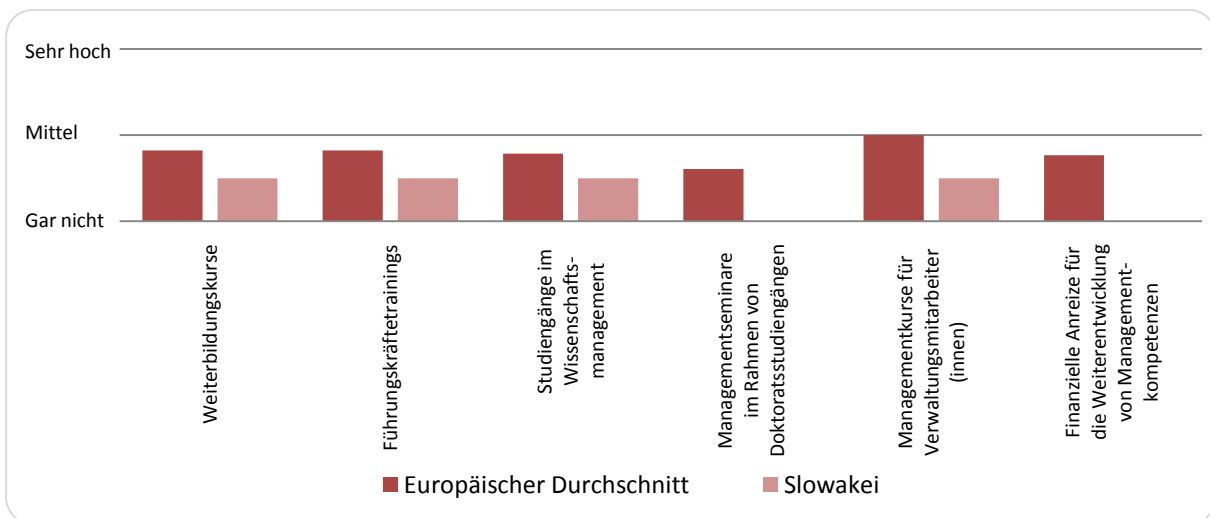


Abbildung 181: Faktoren der Personalentwicklung (Slowakei)

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 zutrefte.

23.3.4.2. 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. Vom Experten aus der Slowakei wird diese Aussage bestätigt.

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

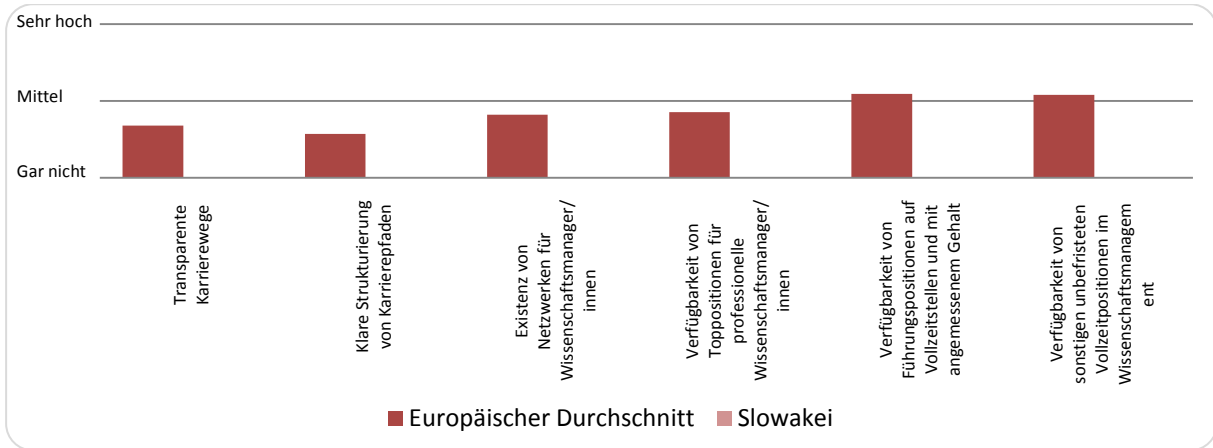


Abbildung 182: Faktoren der Karriereförderung (Slowakei)

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

23.3.4.7. Einkommensperspektiven

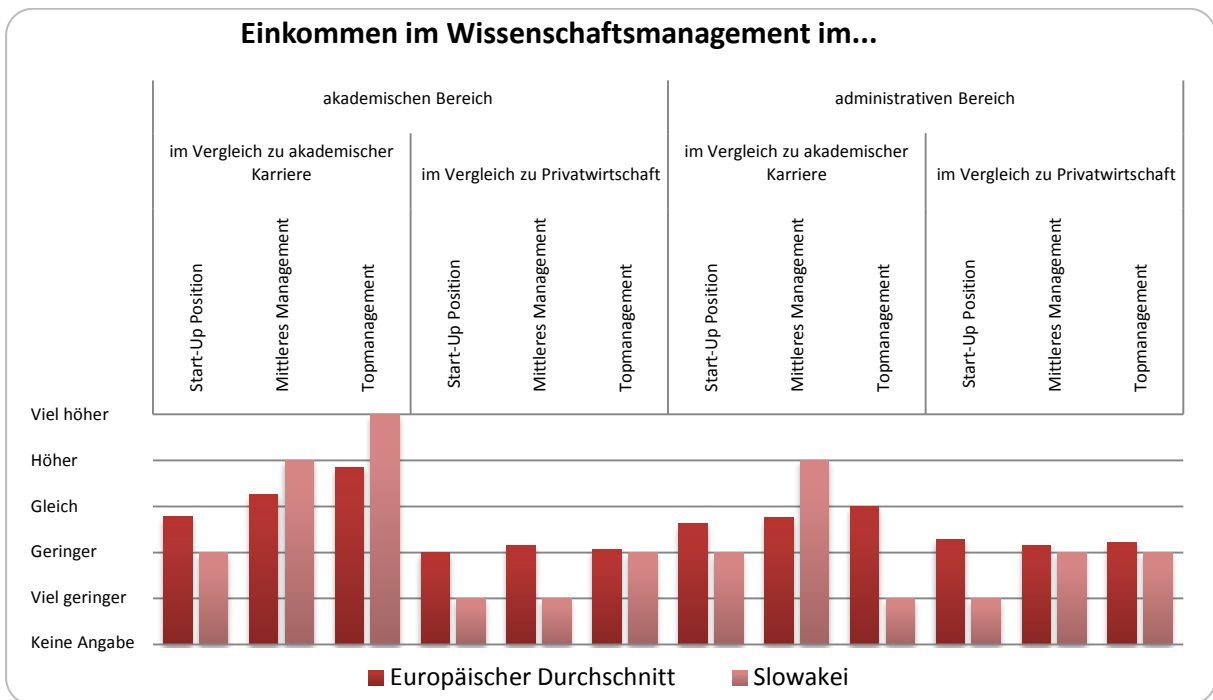


Abbildung 183: Einkommensperspektiven (Slowakei)

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

können in Start-up-Positionen und im mittleren Management nur viel geringere und im Top-Management nur geringere Einkommen erzielt werden.

Im administrativen Bereich sind die Einkommen im Vergleich zu einer akademischen Karriere in Start-up-Positionen geringer, im mittleren Management höher und im Top-Management viel geringer. Im Vergleich zu einer Karriere in der Privatwirtschaft kann nach Angaben des Experten in den Start-up-Positionen nur ein viel geringeres und in Positionen im mittleren Management und Top-Management nur ein geringeres Einkommen erlangt werden.

24. Länderübersicht Slowenien

24.1. Größe und Struktur des Wissenschaftssystems

Das slowenische Hochschulwesen differenziert gemäß Art. 2ff. des Hochschulgesetzes staatliche und private Universitäten sowie private Hochschuleinrichtungen, z. B. einzelne „Fakultäten“²⁵³, Kunstakademien, Colleges und Technische Hochschulen, als Hochschultypen. Universitäten dienen der Pflege und Entwicklung der Wissenschaften und Künste sowie der Vorbereitung auf berufliche Tätigkeiten, die die Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden erfordern. Kunstakademien, Colleges und private „Fakultäten“ verfolgen hauptsächlich Forschung und Lehre in einer oder mehreren für sie fachlich relevanten wissenschaftlichen Disziplinen, während die Technischen Hochschulen eine auf ein oder mehrere (assoziierte) Berufe bezogene Lehre und ggf. Forschung durchführen.²⁵⁴ Die slowenische Hochschullandschaft weist einen großen Anteil an eigenständigen, privaten Einrichtungen auf. Neben den drei staatlichen Universitäten, mit ihren unterschiedlichen Fachbereichen und den ihnen angeschlossenen Instituten, Akademien und Colleges, existieren insgesamt 25 weitere nichtstaatliche Hochschuleinrichtungen sowie eine Universität mit sechs weiteren Subeinheiten. Die nachfolgende Tabelle schlüsselt die Hochschulen noch auf:

	Anzahl Akademien	Anzahl Fakultäten/ Schools	Anzahl Colleges	Anzahl anderer Einrichtungen	Summe
Universität Ljubljana	3	22	1	/	26
Universität Maribor	/	16	/	2	18
Universität Primorska	/	5	1	3	9
Universität Nova Gorica (nichtstaatlich)	/	5	1	/	6
Andere Hochschuleinrichtungen (nichtstaatlich)	/	11	14	/	25
Summe	3	59	17	5	84

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.

²⁵⁴ Vgl. Art. 2-5 des nov. Hochschulgesetzes der Republik Slowenien vom 17.06.2008 in der amtlichen englischen Übersetzung unter: http://www.emuni.si/Files//Dokument%20PDF/Slovenia_Higher_Education_Act_EN.pdf, 23.01.2009.

²⁵⁵ Vgl. Darstellung der Einrichtungen auf der Homepage des zuständigen Ministeriums: http://www.mvzt.gov.si/en/areas_of_work/science_and_higher_education/higher_education/dejavnost_visokega_s_olstva/register_of_higher_education_institutions_in_the_republic_of_slovenia/#c16877, 23.01.2009.

24.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance

Im Jahr 1994 wurde der Grundstein für die Modernisierung und Umgestaltung des Hochschul- und Wissenschaftssystems durch das Hochschulgesetz gelegt; 1999 wurde den Hochschulen die Finanzhoheit zugesprochen, nach der sie die ihr übertragenen finanziellen Ressourcen besitzen und eigenständig verwenden können. Diese Entwicklung wurde insbesondere durch die Einführung von Globalhaushalten im Jahr 2004 ergänzt.

In ihrer Organisationsstruktur sind die Hochschuleinrichtungen seit den Novellierungen 1999 und 2004 ähnlich den deutschen Hochschulen aufgestellt. Als Organe auf zentraler Ebene der Universitäten werden qua Gesetz die folgenden Wahlämter unterschieden: Senat, Verwaltungsrat und Rektor(in). Die Interessen der Studierenden werden durch Student(inn)enräte wahrgenommen. Als Organe auf Fakultätsebene bzw. als Organe der nichtstaatlichen Hochschulen werden die Wahlämter Dekan(in) oder Direktor(in), Senat und Akademischer Rat der Fakultät bzw. der privaten Einrichtung unterschieden. Da jede Hochschuleinrichtung in ihrer Grundordnung weitere Regelungen treffen kann, die sich insbesondere auf Aufgaben, Funktionen Zusammensetzung von Organen und Gremien sowie deren Amtszeiten beziehen, sind Abweichungen in den individuellen Strukturen möglich. Weiterhin nehmen die Hochschuleinrichtungen Aufgaben in der Implementierung von Qualitätsmanagement und Evaluationswesen wahr. Für Verfahren der Programm- und institutionellen Akkreditierung trägt der Wissenschaftsrat der Republik Slowenien die Verantwortung.

Insgesamt sind die Hochschuleinrichtungen 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(inne)n der Hochschulgründerin bzw. des Hochschulgründers, akademischen und technischen Mitarbeiter(inne)n sowie Professor(inn)en und Studierenden zusammen gesetzt ist. Im Bereich der wissenschaftlichen Forschung nimmt der Wissenschaftsrat der Republik Slowenien eine zentrale Rolle ein. In seiner beratenden 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.

²⁵⁶ 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. 195-200.

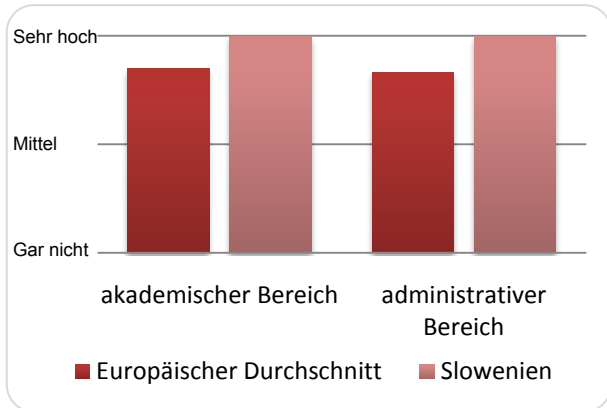
²⁵⁷ Vgl. Eurydice: National summary sheets on education systems in Europe and ongoing reforms: Slovenia, Edition 2007, S. 9.

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



In Slowenien besteht nach Angaben des befragten Länderexperten eine noch größere Autonomie bei der Einstellung von Personal als im internationalen Durchschnitt. Dies wird vermutlich durch die in Slowenien bestehende Finanzhoheit und den 2004 eingeführten Globalhaushalt unterstützt. Über die Verteilung der Gelder entscheiden die Hochschulen selbst.

Abbildung 184: Autonomie bei der Personalauswahl (Slowenien)

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

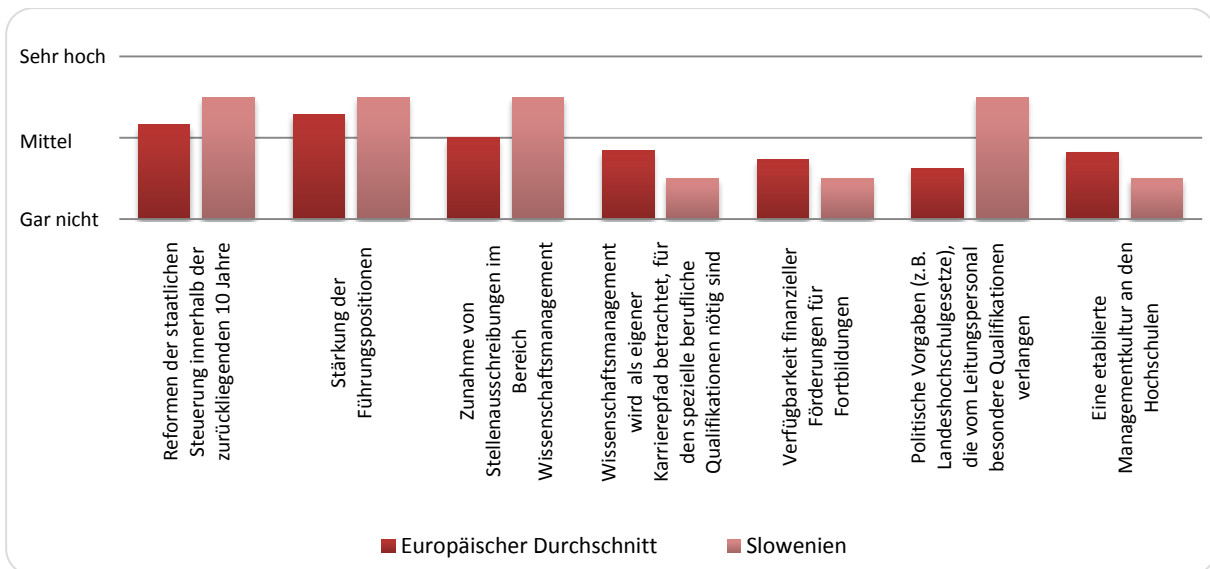


Abbildung 185: Faktoren zur Förderung der Karriere- und Entwicklungsperspektiven (Slowenien)

Im europäischen Vergleich sind im Durchschnitt insbesondere die „Reformen der staatlichen Steuerung“ und „Stärkung der Führungspositionen“ relevant. Auch in Slowenien liegen hier nach Angabe des Experten die Schwerpunkte bei den Karriere- und Entwicklungsperspektiven von Wissenschaftsmanager(inne)n. Zusätzlich werden als förderlich für die Karriere- und Entwicklungsperspektiven auch marktliche Aspekte genannt, da es zu einer Zunahme an Stellenausschreibungen im Bereich Wissenschaftsmanagement gekommen ist.

Außerdem existieren politische Direktiven, die besondere Qualifikationen von Leitungspersonal abverlangen. Dadurch wird die Zugangsmöglichkeit begrenzt, was den tatsächlich qualifizierten Wissenschaftsmanager(inne)n 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

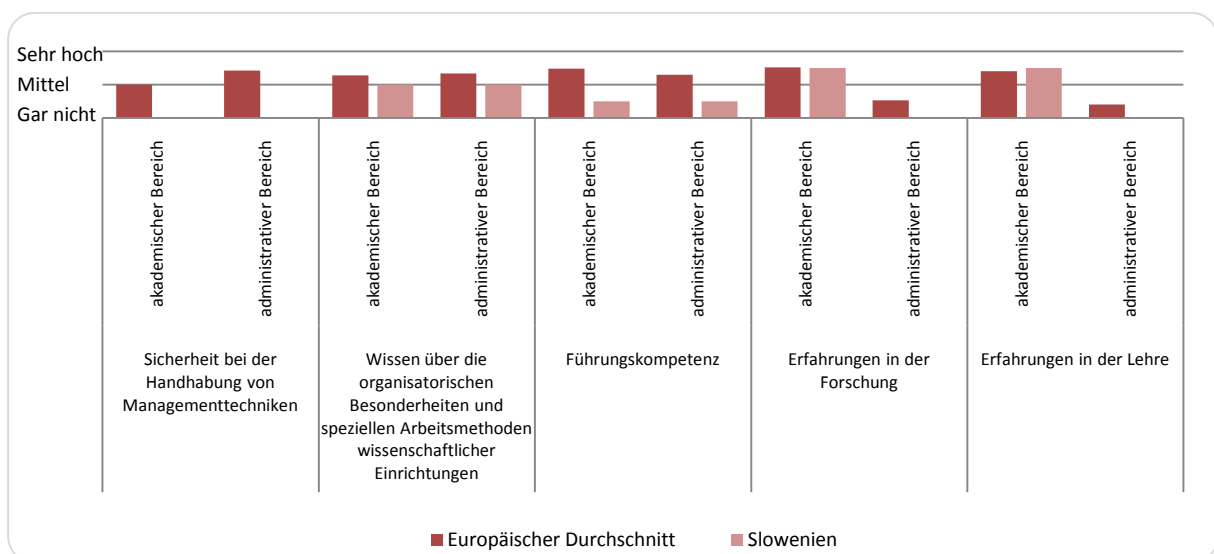


Abbildung 186: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Slowenien)

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 spezielle Arbeitsmethoden wissenschaftlicher Einrichtungen“ als mittelmäßig relevant angegeben.

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

24.3.2. Rekrutierung

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

24.3.2.1. Erfolgreiche Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n

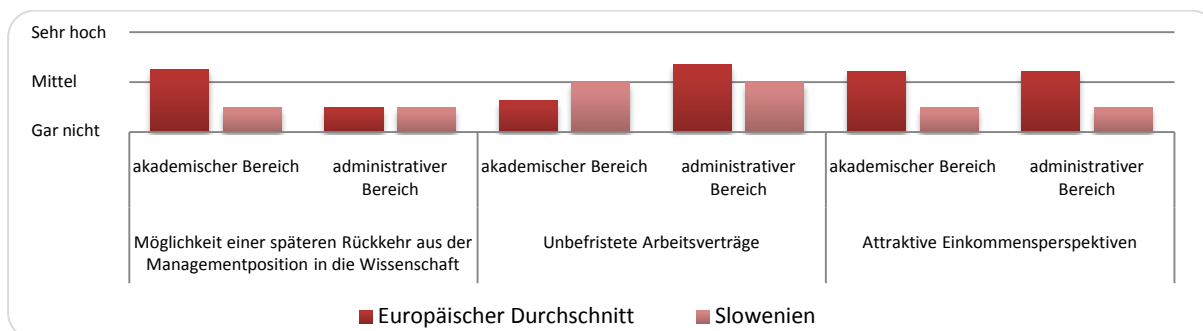


Abbildung 187: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Slowenien)

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 Karrierewege 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

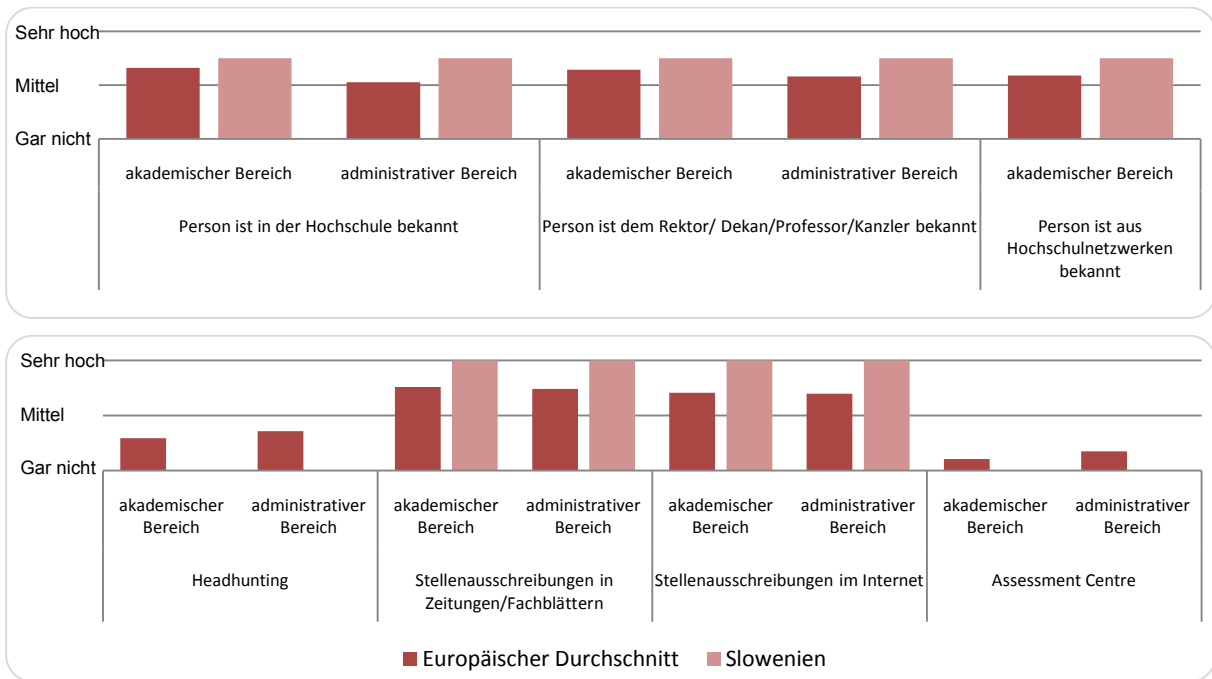


Abbildung 188a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Slowenien)

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

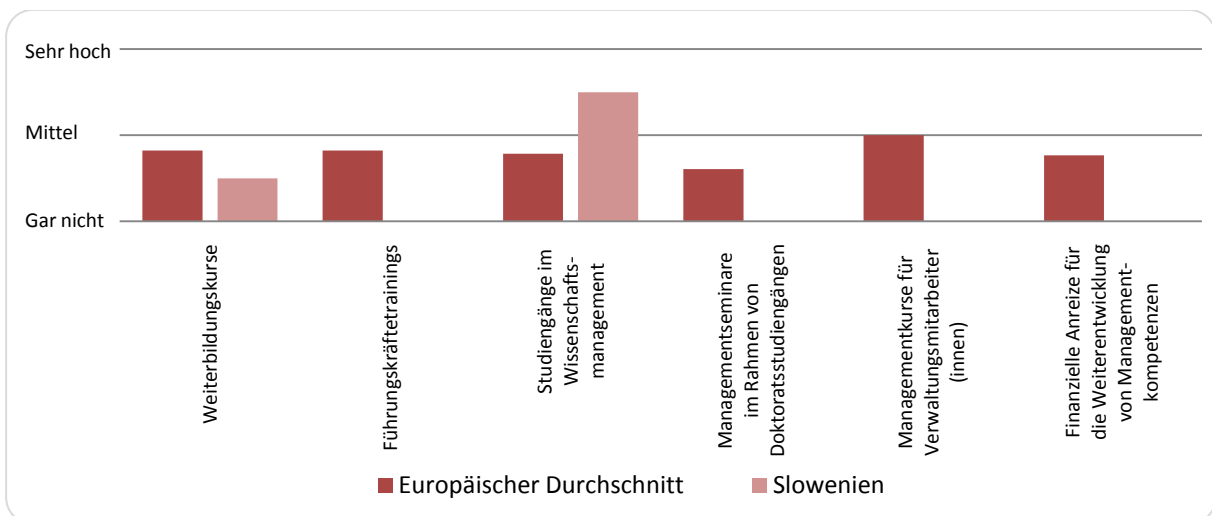


Abbildung 189: Faktoren der Personalentwicklung (Slowenien)

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(inne)n 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

Mehrheitlich gelangen Personen nur zufällig auf ihre Managementposition im akademischen Bereich. Klar vorgezeichnete Karrierepfade sind eher selten. Dies trifft auch auf Slowenien zu.

24.3.4.2. 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. Trotz der Förderung von Nachwuchskräften durch Studiengänge im Wissenschaftsmanagement ist es in Slowenien bislang üblich, als Quereinsteiger(in) in Managementpositionen zu gelangen.

24.3.4.3. 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. 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

zeitlich 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

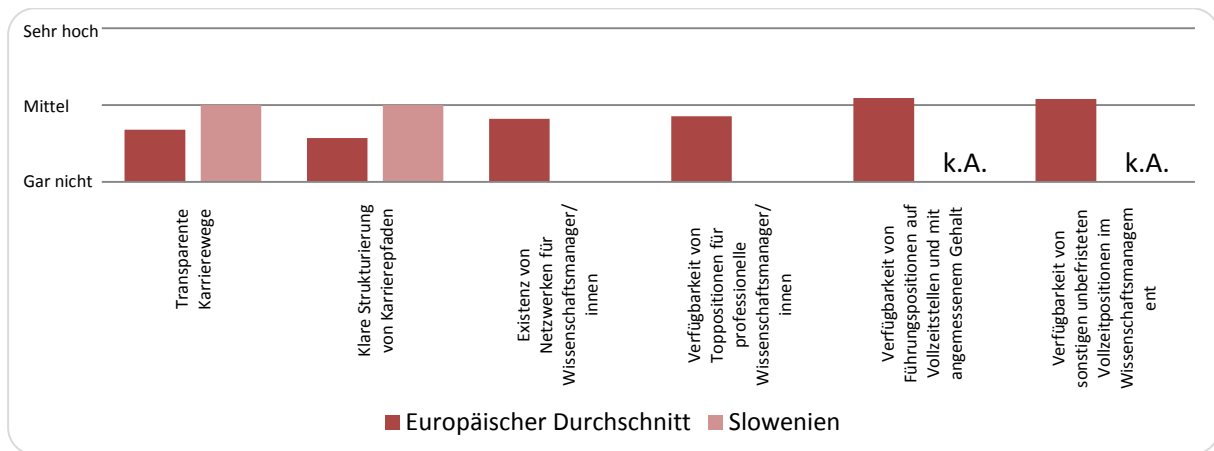


Abbildung 190: Faktoren der Karriereförderung (Slowenien)

Für Slowenien werden die Faktoren „Verfügbarkeit von Führungspositionen auf Vollzeitstellen und mit angemessenem Gehalt“ sowie der Faktor „Verfügbarkeit von sonstigen unbefristeten Vollzeitpositionen im Wissenschaftsmanagement“ gar nicht bewertet. „Existenz von Netzwerken für Wissenschaftsmanager(innen)“ und „Verfügbarkeit von Top-Positionen für professionelle Wissenschaftsmanager(innen)“ sind keine Faktoren, die die Karriere fördern. Allerdings wird vom Experten eingeschätzt, dass „transparente Karrierewege“ und die „klare Strukturierung von Karrierepfaden“ in mittlerem Ausmaß zu einer Karriereförderung beitragen.

24.3.4.7. Einkommensperspektiven

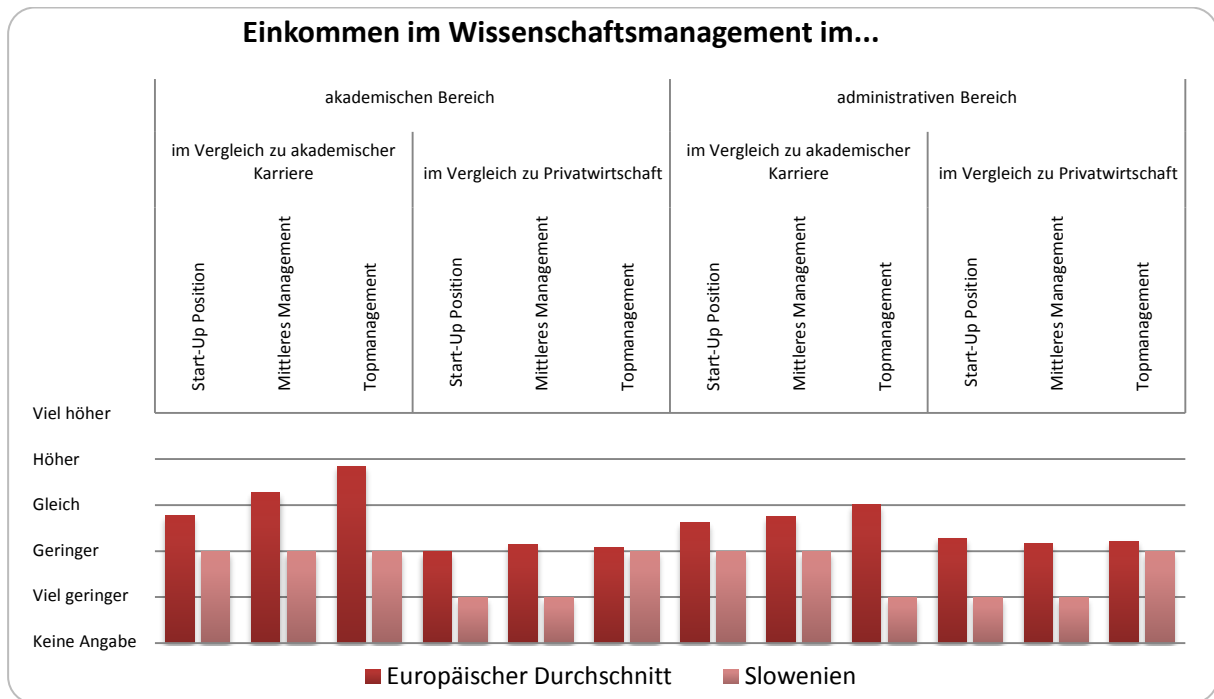


Abbildung 191: Einkommensperspektiven (Slowenien)

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.

25. Länderübersicht Spanien

25.1. Größe und Struktur des Wissenschaftssystems

Zum Wissenschaftssystem Spaniens gehören sowohl staatliche als auch private Universitäten sowie andere Hochschuleinrichtungen, die allerdings Subeinheiten von Universitäten sein können. Demnach können Universitäten aus eigenständigen Fakultäten, Kollegs und Trägern beruflicher Bildung auf Hochschulniveau bestehen oder im Verbund der verschiedenen Einrichtungen gebildet werden. Gegenwärtig gibt es 50 öffentliche Universitäten, darunter eine Fernuniversität und 24 private Universitäten, wovon wiederum sieben kirchlich getragen werden. Zudem existieren noch zwei private Fernuniversitäten. Außeruniversitäre Hochschuleinrichtungen sind in der Regel Musik-, Kunst-, Schauspiel- und Sporthochschulen.²⁵⁸

Entscheidend für die Struktur des Wissenschaftssystems ist allerdings weniger die institutionelle Differenzierung als die qualifikatorische Verortung der Studienprogramme, die ihre Anforderungen oder ihrer Dauer entsprechend berücksichtigt werden. Bis zur flächendeckenden Umstellung des Studiensystems auf Bachelor- und Masterstudiengänge bis zum Jahr 2010 werden derzeit noch dreijährige Kurzzeitstudiengänge, die mit einem berufsqualifizierenden Abschluss enden, fünf- bis sechsjährige Studienprogramme mit oder wahlweise ohne berufsqualifizierendem Abschluss und zweijährige Postgraduiertenstudienprogramme unterschieden.²⁵⁹ Die Bezeichnung „Universität“ wird in diesem Zusammenhang für alle tertiären Bildungseinrichtungen verwendet, die hochschulische Studienprogramme anbieten.

Seit 2001 sind die wesentlichen Leitungs- und Entscheidungsorgane 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.²⁶⁰

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.²⁶¹

Neben den ca. 120 universitären und hochschulischen Forschungseinrichtungen bestanden im Jahr 2006 weitere 401 öffentliche und 1.087 industriell bzw. privat getragene Forschungseinrichtungen. Allerdings betrug der Anteil der eigenständigen privaten Forschungseinrichtungen hiervon nur etwa 20 Prozent. Des Weiteren weist der industrielle Forschungsbereich noch 52 Non-Profit-Einrichtungen sowie regional ausgerichtete Technologiezentren auf; letztere sind bisher allerdings kaum systematisch erfasst.²⁶²

²⁵⁸ Vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in Spain (Eurybase Country Report) 2007/2008, S. 180.

²⁵⁹ Vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in Spain (Eurybase Country Report) 2007/2008, S. 169.

²⁶⁰ Vgl. File, John et al, S. 201f.

²⁶¹ Vgl. File, John et al, S. 206.

²⁶² Vgl. ERAWATCH Country Report (2009), S. 13ff.

25.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance

Die Modernisierung des spanischen Wissenschaftssystems beginnt bereits mit dem Universitätsreformgesetz im Jahr 1983, nachdem bereits in der spanischen Verfassung 1978 in Art. 27 Sektion 10 die Autonomie von Einrichtungen des Hochschulwesens verankert wurden.

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. Gleichmaßen 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 festschreiben.²⁶⁴

Schließlich wurde das Universitätsreformgesetz 2001 novelliert. Von besonderer Bedeutung war hierbei die Modifikation der universitären Governance-Strukturen. An der Wahl der Rektorin bzw. des Rektors wurden Vertreter(innen) aller Statusgruppen beteiligt, Universitätsräte wurden mit Entscheidungsbefugnissen bezüglich des Finanzwesens installiert und die Kompetenzen der universitären Generalversammlung²⁶⁵ auf Satzungsaufgaben beschränkt, während der Senat zunehmend strategische und das Rektorat operative Verantwortung wahrzunehmen hat.

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

Aktuelle Trends in der Forschungs- und Wissenschaftspolitik sind maßgeblich von der Gründung des Ministeriums für Wissenschaft und Innovation im Jahr 2008 beeinflusst, das die Gesamtverantwortung für Aktivitäten im Bereich Forschung- und Entwicklung trägt.

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 Zweiteilung des Forschungsbereiches insgesamt. Öffentliche und private Forschungseinrichtungen sind

²⁶³ Vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in Spain (Eurybase Country Report) 2007/2008, S. 171f.

²⁶⁴ Vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in Spain (Eurybase Country Report) 2007/2008, S. 171.

²⁶⁵ Am ehesten vergleichbar mit einem Konzil an einer deutschen Universität.

²⁶⁶ Vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in Spain (Eurybase Country Report) 2007/2008, S. 173.

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

Bereits 2007 wurde das spanische Wissenschafts- und Forschungssystem durch eine Expertengruppe der OECD analysiert und Empfehlungen zur Verbesserung unterbreitet. Darauf aufbauend wurde im Frühjahr 2009 durch das zuständige Ministerium ein Gesetzentwurf vorgelegt, der das Zusammenspiel von öffentlichen Forschungseinrichtungen, Universitäten, privaten Forschungszentren und Gewerkschaften mit den Regionen und staatlichen Behörden in Wissenschaft, Forschung und Technologie neu austariert.

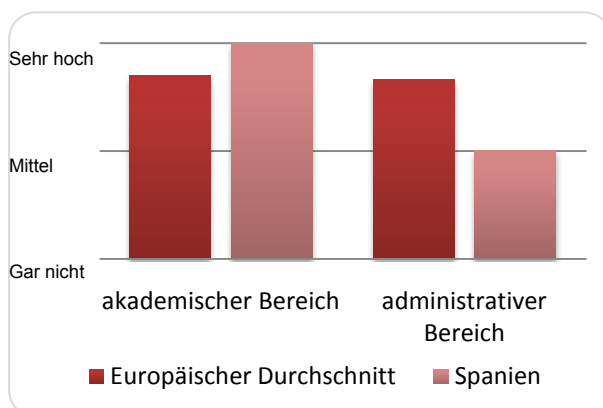
Es bleibt abzuwarten, inwieweit die wichtigsten Herausforderungen²⁶⁸, wie z. B. zentrale strategische Koordination der Forschungsaktivitäten, Flexibilisierung der Finanzierung von Projekten und Einrichtungen, Förderung des Wissens- und Technologietransfers sowie Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses durch eine entsprechend qualifizierende Ausbildung oder die Trennung von Zuständigkeiten durch eine noch zu implementierende Governance-Struktur aufgegriffen werden. Zudem wird sich dieses neue Zusammenspiel bewähren müssen, gerade vor dem Hintergrund des Übergangs von der direkten zu einer indirekten, performanzbasierten Forschungsfinanzierung, die den bisher stark ausgeprägten Partikularinteressen der öffentlichen Forschungseinrichtungen zu Gute kam und somit einer umfassenden Integration aller Forschungsbereiche in ein Gesamtforschungssystem entgegenstand.

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)

²⁶⁷ Vgl. ERAWATCH Country Report (2009), S. 2.

²⁶⁸ Vgl. ERAWATCH Country Report (2009), S. 5.

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

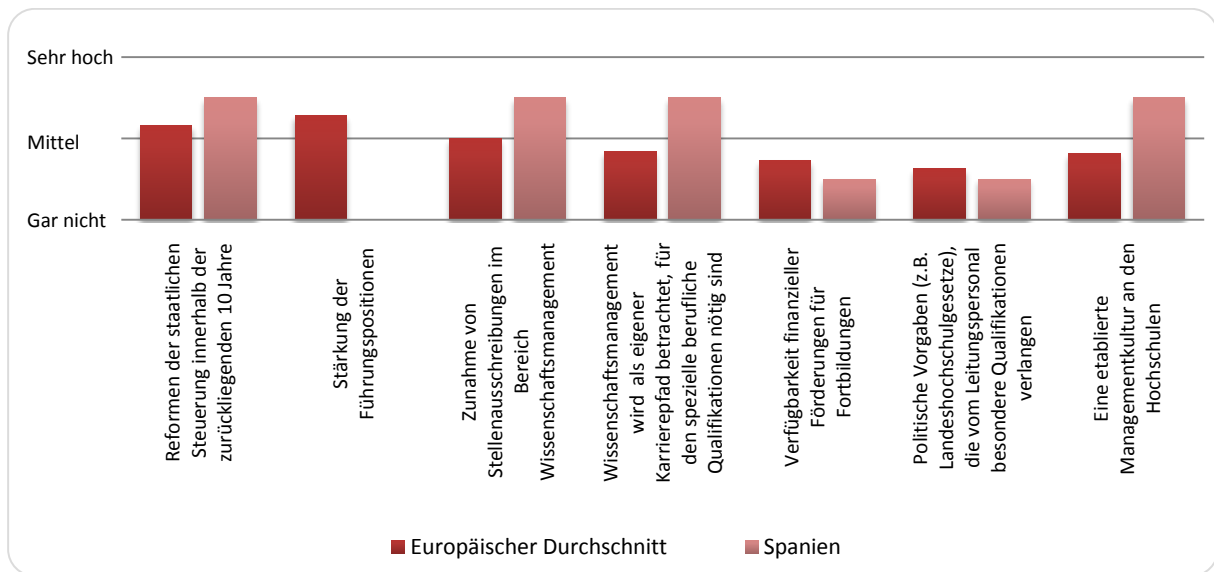


Abbildung 193: Faktoren zur Förderung der Karriere- und Entwicklungsperspektiven (Spanien)

Als in 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“, „Zunahme von Stellenausschreibungen im Bereich Wissenschaftsmanagement“, „Wissenschaftsmanagement wird als eigener Karrierepfad betrachtet“ und eine „etablierte Managementkultur an den Hochschulen“ eingeschätzt.

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

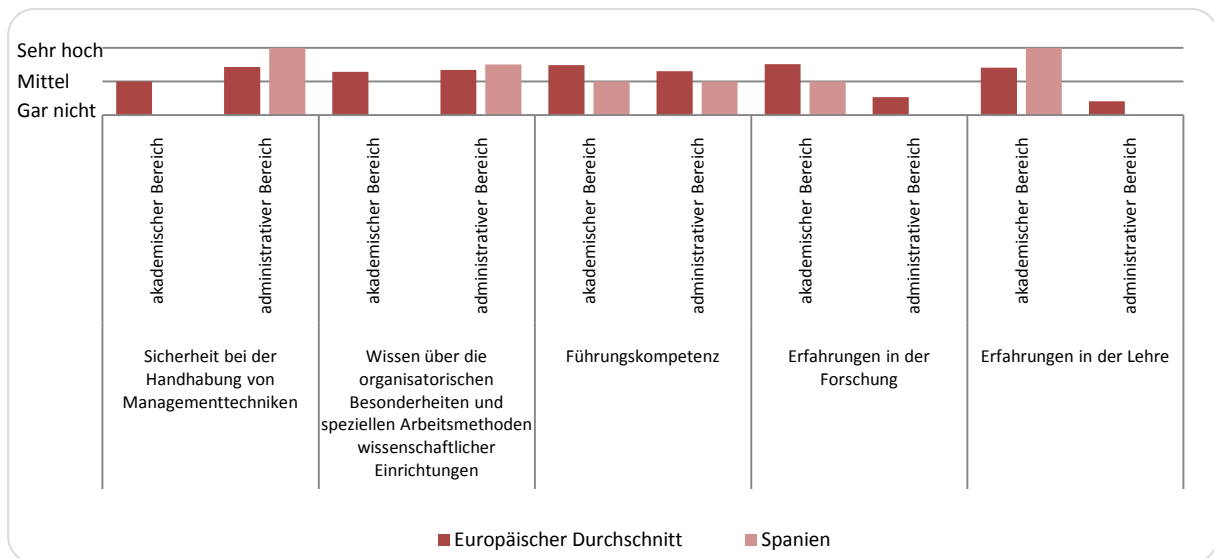


Abbildung 194: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Spanien)

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 Managementkenntnissen“ als in sehr wichtige und das „Wissen über die organisatorischen Besonderheiten und speziellen Arbeitsmethoden wissenschaftlicher Einrichtungen“ als wichtige Kenntnis beurteilt.

25.3.2. Rekrutierung

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

25.3.2.1. Erfolgreiche Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n

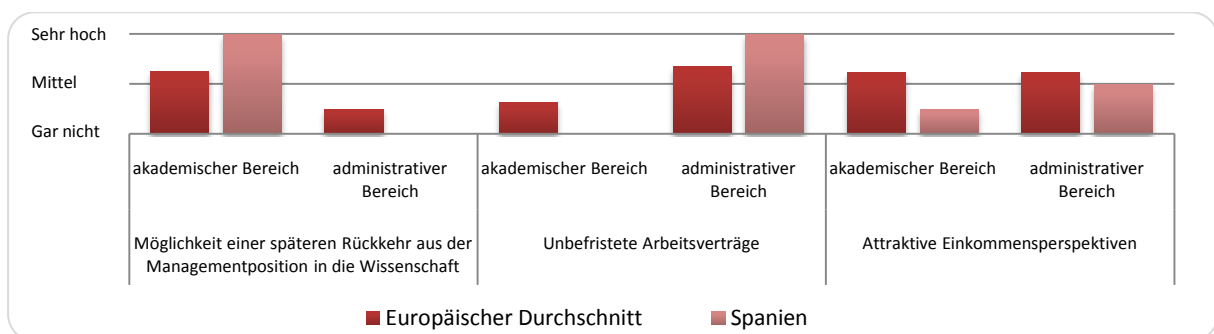


Abbildung 195: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Spanien)

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 beitrage. Im administrati-

ven Bereich beurteilt er „unbefristete Arbeitsverträge“ als in sehr hohem Ausmaß dazu beitragend.

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

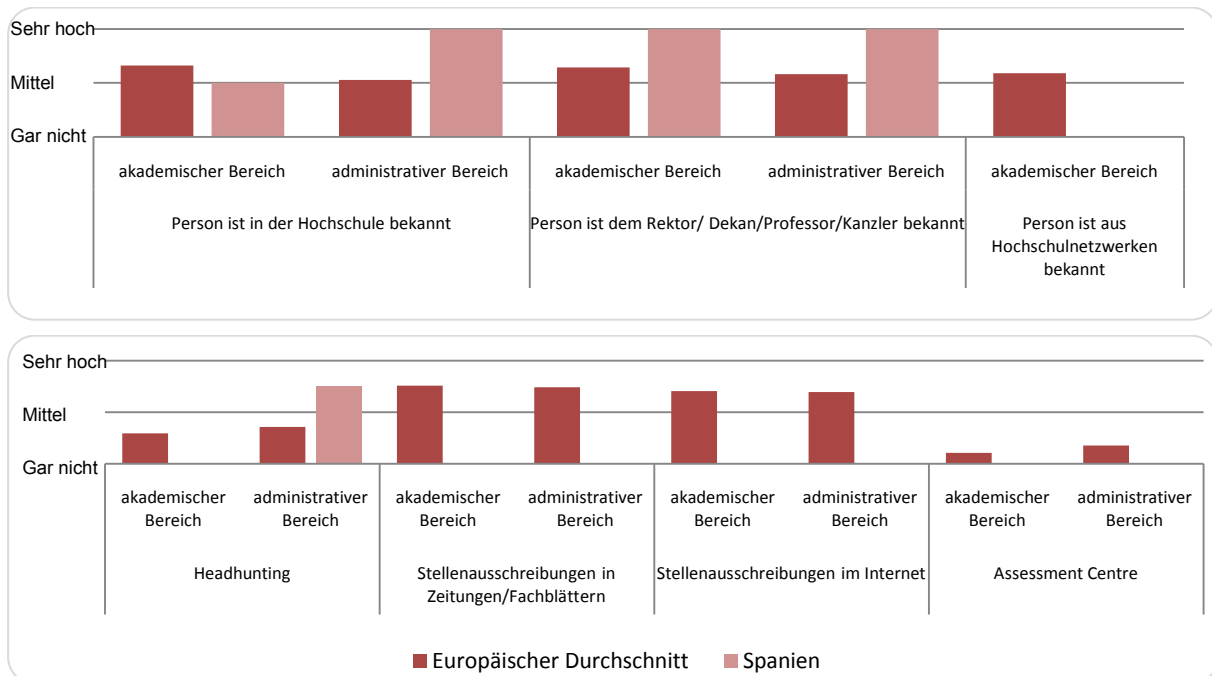


Abbildung 196a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Spanien)

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

Faktor „Person ist in der Hochschule bekannt“ als sehr oft genutztes Rekrutierungsinstrument und „Headhunting“ als oft genutztes Instrument eingeschätzt.

25.3.3. Personalentwicklung

25.3.3.1. Faktoren der Personalentwicklung von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement

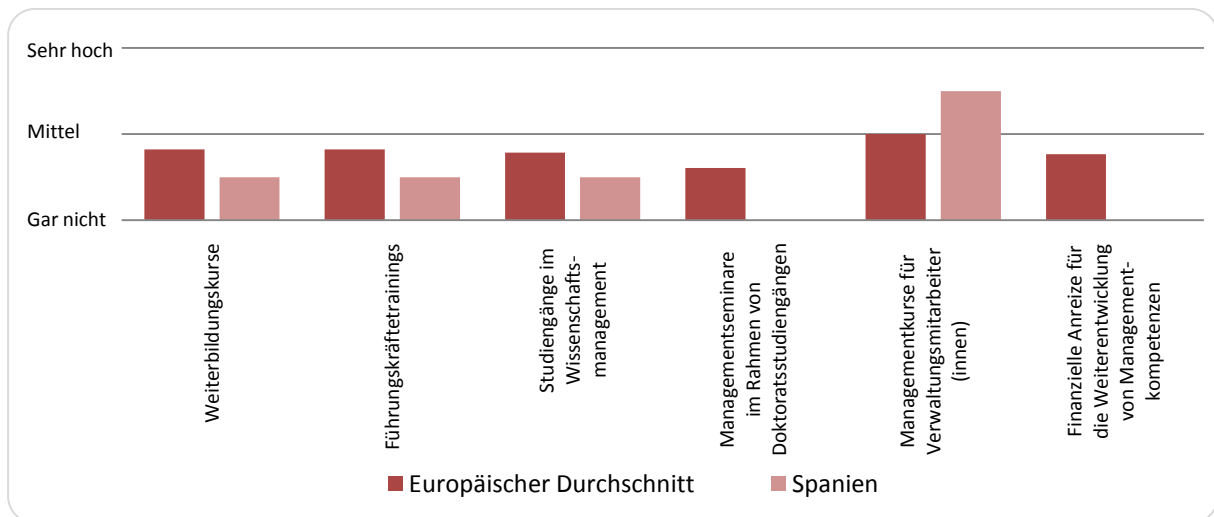


Abbildung 197: Faktoren der Personalentwicklung (Spanien)

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)

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. Vom Experten aus Spanien wird diese Aussage bestätigt.

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 Managementaufgaben in Form von Prestige, welches Rektor(inn)en auch nutzen können, um in die Politik zu wechseln.

25.3.4.6. Faktoren der Karriereförderung

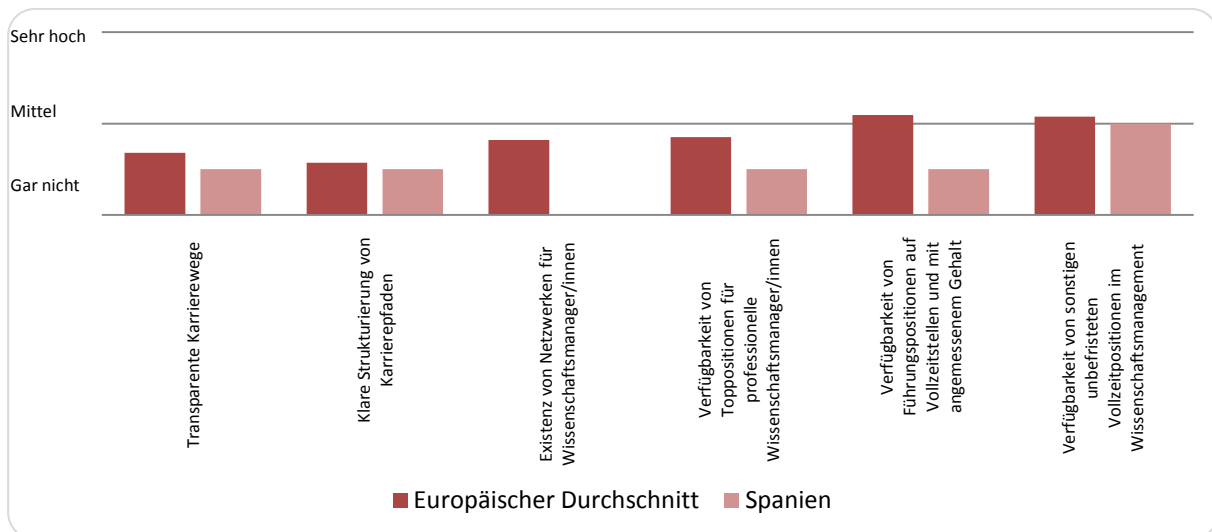


Abbildung 198: Faktoren der Karriereförderung (Spanien)

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

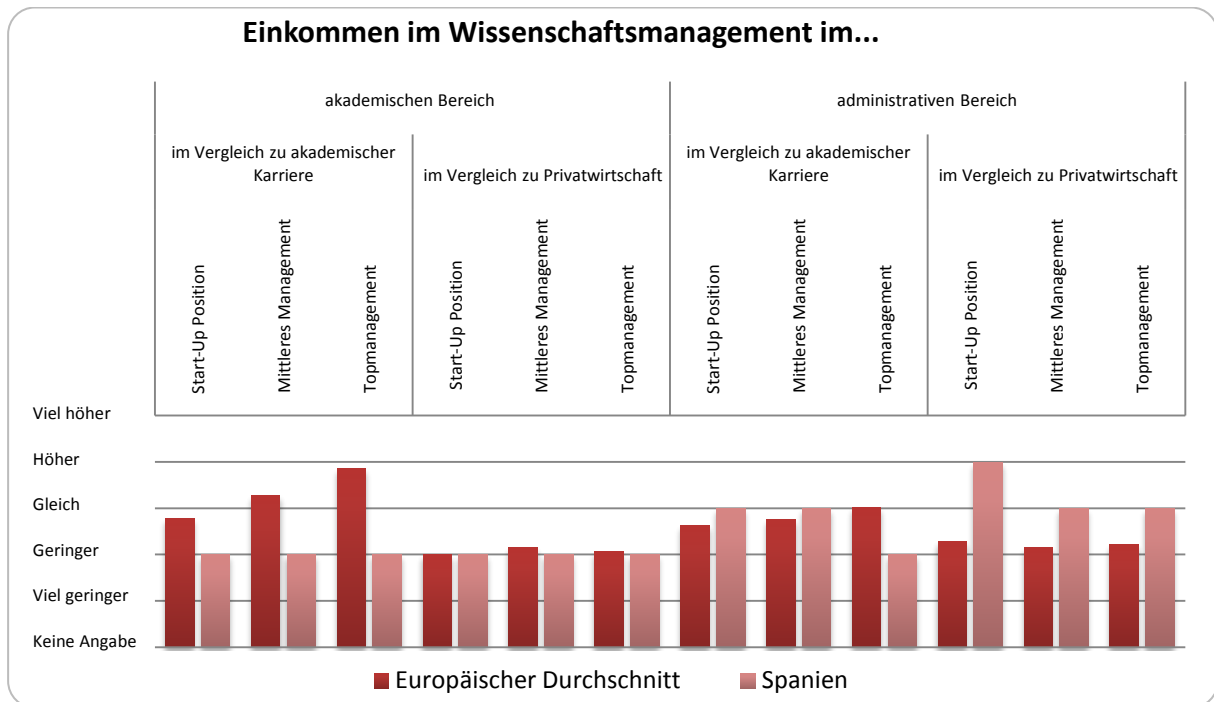


Abbildung 199: Einkommensperspektiven (Spanien)

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.

Im administrativen Bereich sind die Einkommen im Vergleich zu einer akademischen Karriere in Start-up-Positionen und im mittleren Management gleich hoch, im Top-Management jedoch geringer. Im Vergleich zu einer Karriere in der Privatwirtschaft kann nach Angaben des Experten in den Start-up-Positionen ein höheres Einkommen erzielt werden und in Positionen im mittleren Management und im Top-Management ein gleich hohes.

26. Länderübersicht Tschechische Republik

26.1. Größe und Struktur des Wissenschaftssystems

Das tschechische Wissenschaftssystem unterscheidet im Bereich der tertiären Bildung zwischen Universitäten und nicht-universitären Hochschulen, Akademien oder Instituten.²⁶⁹ Dazu zählen zwei staatliche, 25 öffentliche und 43 private Einrichtungen.²⁷⁰

Wesentliche Entscheidungsträger(innen) an öffentlichen Hochschulen sind der Senat, der/die Rektor(in) und der Akademische Rat²⁷¹. Ein Großteil der Managementaufgaben wird vom Verwaltungsrat²⁷² und dem/der Bursar(in)²⁷³ wahrgenommen.

Im Forschungsbereich wird neben den 25 hochschulischen Forschungseinrichtungen auch zwischen öffentlichen, privaten und industriellen Instituten, Zentren und Organisationen unterschiedlicher Größe unterschieden. Die größte öffentliche Einrichtung ist die Akademie der Wissenschaften, der 57 Forschungseinheiten angehören. Des Weiteren unterhalten die verschiedenen Ministerien insgesamt 19 Forschungsinstitute, deren Aufgabe es ist, u. a. Studien und Analysen in den jeweiligen Verantwortungsbereichen der Ministerien durchzuführen.²⁷⁴

Zudem sind gegenwärtig etwa 60 private Technologie- und Innovationsorganisationen in der Tschechischen Assoziation der Forschungseinrichtungen²⁷⁵ vernetzt, deren Arbeitsschwerpunkte in der angewandten und Auftragsforschung liegen.²⁷⁶ Hinzu kommen noch all diejenigen Firmen und Unternehmen, die eigenständig forschen. Im Jahr 2006 waren dies 1.734.²⁷⁷

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.

²⁷⁰ Vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in the Czech Republic (Eurybase Country Report) 2007/2008, S. 175.

²⁷¹ Die Aufgaben des Akademischen Rates liegen darin, neue Studienprogramme zu bewilligen und den Entwicklungsplan der Hochschule zu diskutieren; Vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in the Czech Republic (Eurybase Country Report) 2007/2008, S. 38.

²⁷² Der Verwaltungsrat nimmt wichtige Kontrollfunktionen gegenüber der Hochschule wahr. Diese betreffen Finanzangelegenheiten, Erfüllung der Aufgaben und Zustimmung zu Strategieplänen; Vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in the Czech Republic (Eurybase Country Report) 2007/2008, S. 38.

²⁷³ Vergleichbar mit der Position von Kanzler(in) an deutschen Hochschulen, die vor allen Dingen Haushaltsverantwortung und leitende Aufgaben in der zentralen Hochschulverwaltung umfasst, Vgl. XXIV Art. 1 Hochschulgesetz der Tschechischen Republik 111/1998, zuletzt geändert durch Gesetz 310/2006 und Gesetz 324/2006.

²⁷⁴ Vgl. Darstellung des Forschungssystems der Tschechischen Republik auf den Seiten des CORDIS Research Inventory Index unter: <http://cordis.europa.eu/erawatch/index.cfm?fuseaction=ri.content&topicID=67&countryCode=CZ&parentID=65>, 25.03.2009.

²⁷⁵ Vgl. Darstellung des Dachverbandes unter: http://www.avo.cz/index_e.htm, 25.03.2009.

²⁷⁶ Vgl. Darstellung des Forschungssystems der Tschechischen Republik auf den Seiten des CORDIS Research Inventory Index unter: <http://cordis.europa.eu/erawatch/index.cfm?fuseaction=ri.content&topicID=69&countryCode=CZ&parentID=65>, 25.03.2009.

²⁷⁷ Vgl. Darstellung des Forschungssystems der Tschechischen Republik auf den Seiten des CORDIS Research Inventory Index auf der URL: <http://cordis.europa.eu/erawatch/index.cfm?fuseaction=ri.content&topicID=69&countryCode=CZ&parentID=65>, 25.03.2009.

26.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance

Im Jahr 1989 kam es neben der politischen Neuordnung auch zur Modernisierung des Hochschul- und Wissenschaftssystems. Mit dem im Jahr 1990 in Kraft getretenen Hochschulgesetz wurden nicht nur Wissenschaftsfreiheit, Selbstverwaltung und Forschung als wahrzunehmende Aufgaben fixiert. Zudem trugen Hochschulneugründungen und die Neuordnung von Studienfächern und -richtungen zur Diversifikation des gesamten Hochschulsektors bei.

Im Jahr 1998 kam es zur Novellierung des Hochschulgesetzes, das neben der Einführung von Hochschulräten und Akkreditierungsverfahren vor allem die heute bestehende Hochschultypologie verbindlich regelte. Zudem wurden Gründungen privater Hochschulen ermöglicht und wesentliche Voraussetzungen für die Umsetzung der Bologna-Erklärung geschaffen. Neue Studienabschlüsse und Studienstrukturen zählten ebenso dazu wie die Implementierung von Methoden und Verfahren, die Lebenslanges Lernen fördern. Die Weiterentwicklung des Hochschulwesens wurde im Jahr 2003 wesentlich durch Erscheinen des OECD-Berichts über die Formen tertiärer Bildung in der Tschechischen Republik beeinflusst; unter anderem wurde eine umfassende Reorganisation des gesamten tertiären Bildungsbereichs empfohlen. Zudem wurden für universitäre Einrichtungen Formen der qualitätsbezogenen Finanzierung eingeführt.²⁷⁸

Für Hochschulen und Forschungseinrichtungen gleichermaßen von Bedeutung ist die 2004 begonnene Neuausrichtung der Wissenschafts- und Forschungspolitik, die eine Verbesserung der strukturellen Rahmenbedingungen, die Teilnahme an EU-Forschungsprogrammen, die Förderung der internationalen wissenschaftlichen Zusammenarbeit, des Wissenstransfers und des wissenschaftlichen Nachwuchses priorisiert. Vor diesem Hintergrund erhielten alle öffentlichen Forschungseinrichtungen durch Gesetz im Jahr 2005 den Status eigenständiger Körperschaften unter tschechischem Recht, die organisatorisch in der Akademie der Wissenschaften als Dachverband zugunsten eines verbesserten zentralen Managements zusammen geführt wurden. Des Weiteren werden mit dem National Reform Programme 2005-2008 und dem National Strategic Reference Framework 2007-2013 nicht nur Förderung und Finanzierung von Forschung und Entwicklung umgesetzt, es werden außerdem die infrastrukturellen Veränderungen im öffentlichen Forschungsbereich für den Aufbau und die Förderung von Innovationsnetzwerken sowie von Anreizen für Kooperationen mit Dritten genutzt. Ergänzend werden Mittel des europäischen Strukturfonds für die Teilnahme an übergreifenden Konsortien und Plattformen verwendet.

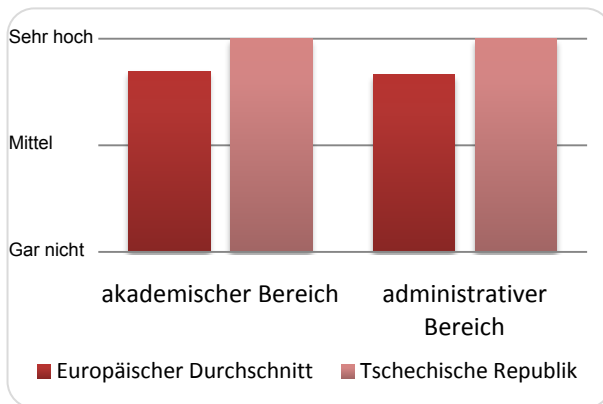
26.3. Auswertung des Expert(inn)en-Fragebogens

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

²⁷⁸ Vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in the Czech Republic (Eurybase Country Report) 2007/2008, S. 150.

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

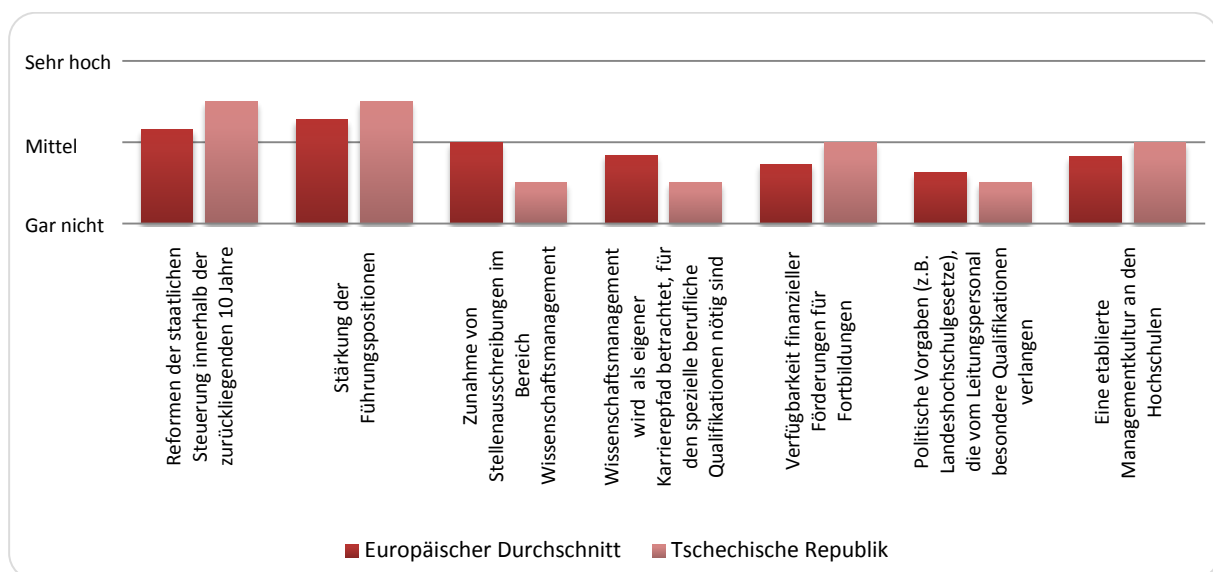


Abbildung 201: Faktoren zur Förderung der Karriere- und Entwicklungsperspektiven (Tschechische Republik)

Als in hohem Ausmaß förderlich für die Karriere- und Entwicklungsperspektiven von Wissenschaftsmanager(inne)n werden von der befragten Expertin die Faktoren „Reformen der staatlichen Steuer 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:

- 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

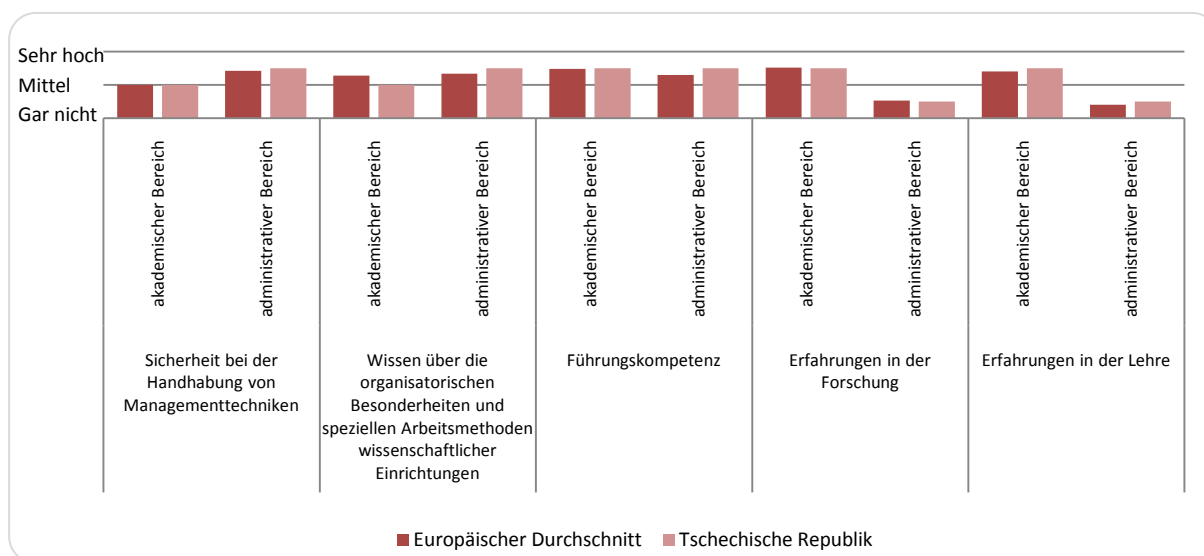


Abbildung 202: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Tschechische Republik)

In der Tschechischen Republik stellen nach Angabe der Expertin im akademischen Bereich „Führungskompetenz“, „Erfahrungen in der Forschung“ und „Erfahrungen in der Lehre“ in hohem Ausmaß wichtige Kenntnisse von Nachwuchskräften dar. Im administrativen Bereich wird die „Sicherheit bei der Handhabung von Managementkenntnissen“, das „Wissen über die organisatorischen Besonderheiten und speziellen Arbeitsmethoden wissenschaftlicher Einrichtungen“ und „Führungskompetenz“ als wichtige Kenntnisse beurteilt.

26.3.2. Rekrutierung

Nach Aussage der Expertin werden in der Tschechischen Republik Rektor(inn)en von der Präsidentin bzw. vom Präsidenten der Republik auf Empfehlung des Akademischen Senates der Hochschule ernannt und entlassen, es wird dabei nur ein/e Kandidat(in) empfohlen. Der Antrag wird von der Ministerin bzw. vom Minister für Bildung, Jugend und Sport unterbreitet. Die Managementstruktur von privaten Hochschulen sowie die Benennung von Topmanager(inne)n sind nicht im Gesetz geregelt. Diese Angelegenheiten liegen zur Gänze in der Verantwortung der Gründerin oder des Gründers der jeweiligen Institution.

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

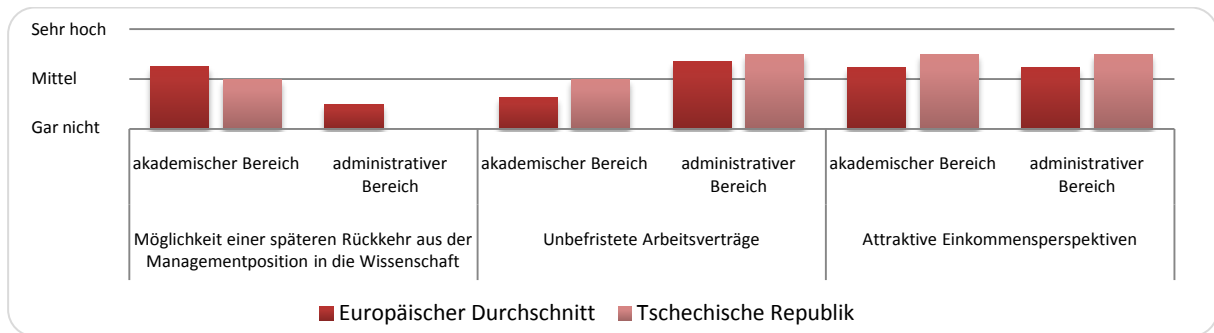


Abbildung 203: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Tschechische Republik)

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

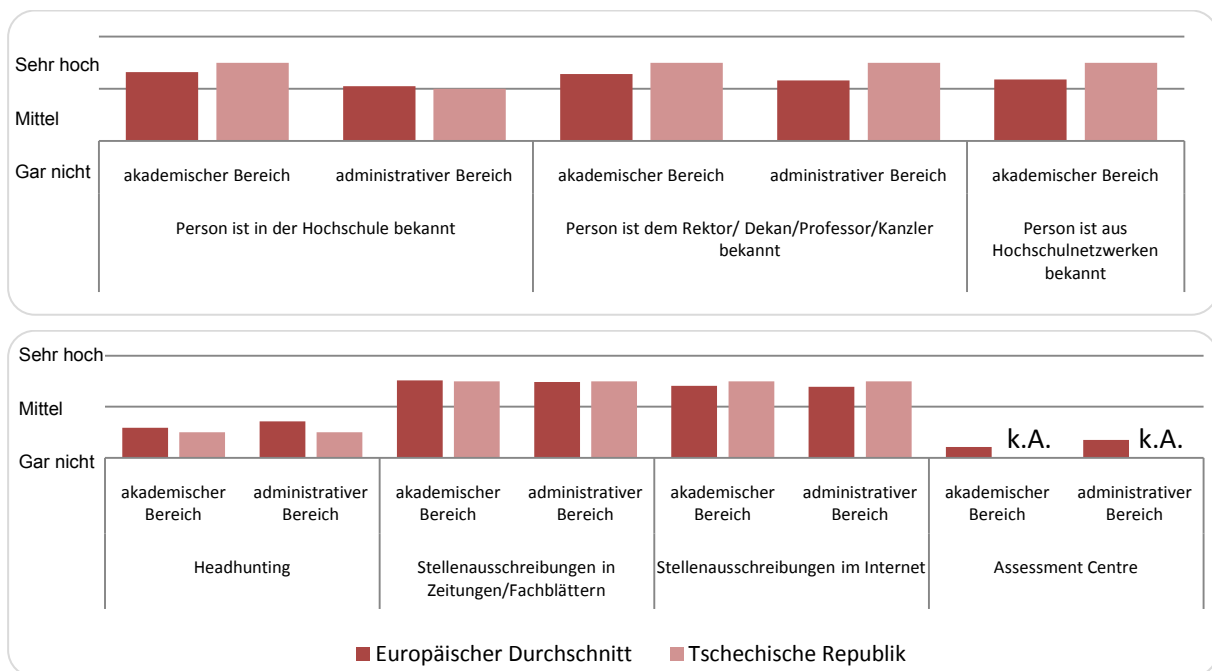


Abbildung 204a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Tschechische Republik)

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

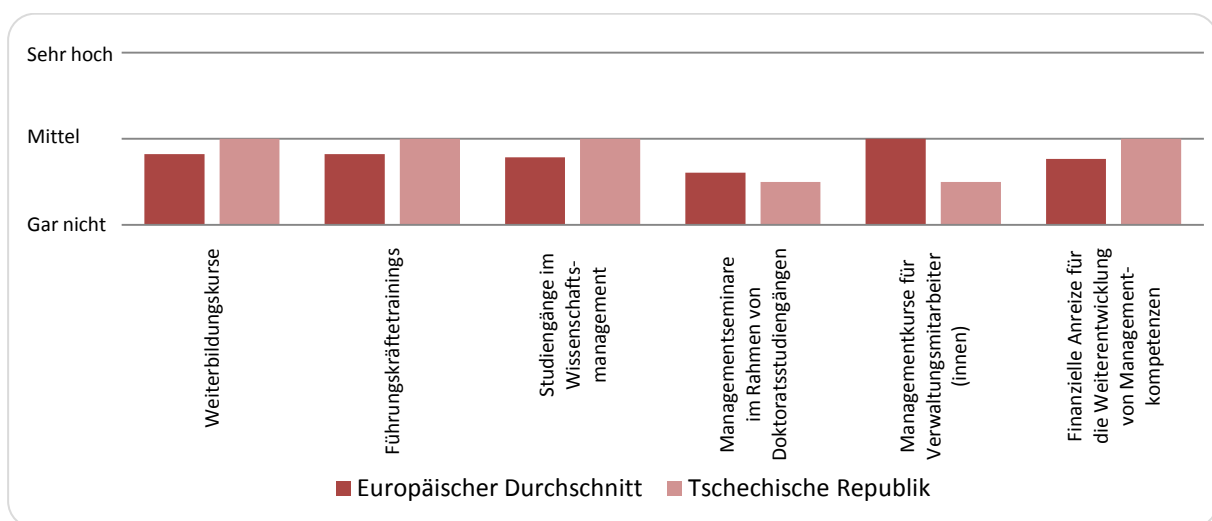


Abbildung 205: Faktoren der Personalentwicklung (Tschechische Republik)

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

Mehrheitlich gelangen Personen nur zufällig auf ihre Managementposition im akademischen Bereich. Klar vorgezeichnete Karrierepfade sind eher selten. Die Länderexpertin gab an, dass dies auf die Tschechische Republik nicht zutrefte. Dies sei für gewählte Positionen (Dekaninnen und Dekane, Rektor(inn)en) jedoch nicht immer zutreffend.

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(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 bestätigte diese Annahme ebenfalls.

26.3.4.4. 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 bestätigte diese Annahme. Tätigkeiten in der Administration können jedoch sowohl zeitlich begrenzt wie auch unbefristet sein. Für Tätigkeiten in akademischen Start-up-Positionen oder solchen im mittleren Management sei dies ebenfalls gültig.

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

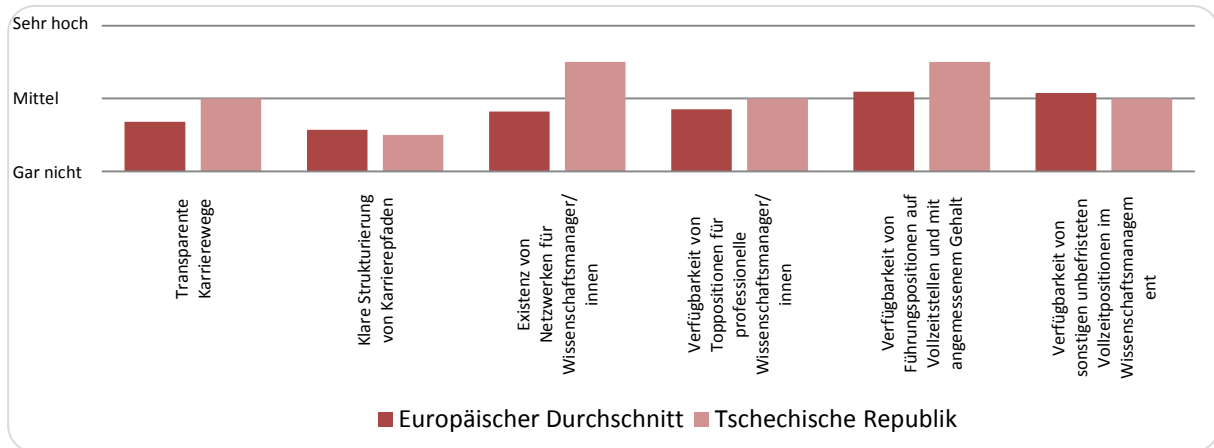


Abbildung 206: Faktoren der Karriereförderung (Tschechische Republik)

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

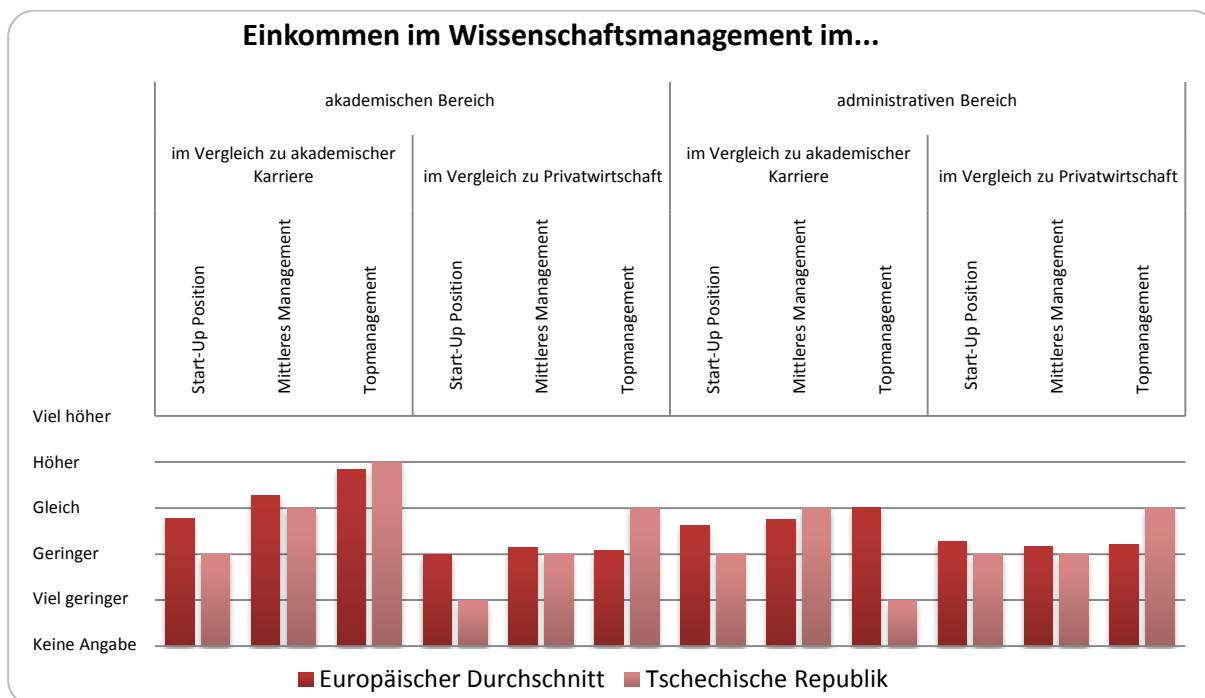


Abbildung 207: Einkommensperspektiven (Tschechische Republik)

Im akademischen Bereich ist eine Tätigkeit im Wissenschaftsmanagement im Vergleich zu einer akademischen Karriere in Start-up-Positionen mit einem geringeren Einkommen verbunden. Im mittleren Management können gleich hohe und im Top-Management höhere Einkommen erzielt werden. Verglichen mit einer Tätigkeit in der Privatwirtschaft können in Start-up-Positionen und in Positionen im mittleren Management viel geringere bzw. geringere Einkommen und im Top-Management gleich hohe Einkommen erlangt werden.

Im administrativen Bereich sind die Einkommen im Vergleich zu einer akademischen Karriere in Start-up-Positionen geringer, im mittleren Management gleich hoch und im Top-Management viel geringer. Im Vergleich zu einer Karriere in der Privatwirtschaft kann nach Angabe der Expertin in den Start-up-Positionen und in Positionen im mittleren Management nur ein geringeres und in Top-Positionen ein gleich hohes Einkommen erzielt werden.

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.

Seit dem Inkrafttreten des reformierten Hochschulgesetzes 2005 sind alle Hochschulen verpflichtet, einen Hochschulrat zu installieren. Dieser soll die Hochschule in ihrer Entwicklung, der Ausübung ihrer Aufgaben, in der Vorbereitung von strategischen Entscheidungen sowie in der effizienten Verwendung der ihr zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel und Liegenschaften unterstützen. Zu den Mitgliedern des Hochschulrates zählen neben Mitgliedern des Hochschulpersonals auch Vertreter(innen) der Studierenden und des Ministeriums.²⁸¹

Das Forschungswesen Ungarns ist stark geprägt von universitären und hochschulischen Forschungsaktivitäten. Allerdings finden hier zunehmend Verlagerungen zugunsten von Wissens- und Technologietransfer in Form von kooperativen Projekten statt, an denen Hochschulen, öffentliche Forschungseinrichtungen, Industrie und Wirtschaft gleichermaßen beteiligt sind.

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

²⁷⁹ Vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in Hungary (Eurybase Country Report) 2005/2006, S. 143.

²⁸⁰ Vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in Hungary (Eurybase Country Report) 2005/2006, S. 34.

²⁸¹ Vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in Hungary (Eurybase Country Report) 2005/2006, S. 152.

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

Zusätzlich existieren private Forschungszentren und Technologiennetze. Besondere Erwähnung verdient dabei die 1993 nach dem Vorbild der Fraunhofer Gesellschaft eingerichtete Bay Zoltán Stiftung für angewandte Wissenschaften, der fünf naturwissenschaftliche Forschungsinstitute angegliedert sind. Die zweite Einrichtung von Bedeutung ist das 1993 gegründete Collegium Budapest. Die eigenständige Forschungseinrichtung vergibt u. a. Fellowships an nationale und internationale (Nachwuchs-)Wissenschaftler(inne)n und leistet so einen wichtigen Beitrag zur Internationalisierung des ungarischen Wissenschafts- und Forschungssystems.²⁸⁴

27.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance

Im Rahmen der gesellschaftlichen Umgestaltung 1990 wurde das seit 1985 bestehende Hochschulgesetz novelliert und dann verabschiedet. Die wichtigsten Neuerungen waren die Wiedereinführung von Wissenschafts- und Forschungsfreiheit, als Grundpfeiler des Hochschulbetriebs, sowie von der Idee der Universität als ein Ort, an dem Lehre und Forschung gleichberechtigt ausgeübt werden können. Im Jahr 1993 kam es zur weiteren Vereinheitlichung und Schärfung der Hochschultypologie, die insbesondere die nicht-universitären Hochschulen betraf. Das entsprechende Gesetz beinhaltete außerdem Regelungen zur Anerkennung von nicht-universitären Hochschulen und ihren Abschlüssen und ist das erste mit westeuropäischen Standards vergleichbare Hochschulgesetz des Landes²⁸⁵. Schließlich kam es zur Einführung einer nationalen Akkreditierungsagentur sowie eines Wissenschafts- und Forschungsrates. Weiterhin wurden Regelungen für die Gründung konfessionell getragener Hochschulen getroffen. Darauf folgte 1996 die Integration der zweijährigen höheren Berufsausbildung in die nicht-universitäre Hochschulausbildung, die sich einerseits positiv auf Hochschulzugang und Studienangebot auswirkte, andererseits jedoch zur Fragmentierung des Bildungssektors beitrug. Nahezu parallel wurde das Studiensystem auf Bachelor-, Master- und Promotionsprogramme umgestellt. Allerdings bestand wenig Transparenz darin, welche Einrichtungen zur Durchführung der verschiedenen Studiengänge berechtigt waren. Schließlich kulminierten diese Entwicklungen im Jahr 2004 in einer großangelegten Revision aller hochschulrechtlichen Vorschriften.

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 Beamten- bzw. Angestelltenstatus durch Anpassung der Gehälter im Hochschulwesen sowie die Implementierung von Hochschulräten als Zeichen der Ausrichtung der Hoch-

²⁸² Vgl. ERAWATCH Country Report (2009), S. 65.

²⁸³ Vgl. ERAWATCH Country Report (2009), S. 66.

²⁸⁴ Vgl. ERAWATCH Country Report (2009), S. 67.

²⁸⁵ Vgl. File, John et al, S. 101.

schulen auf gesellschaftliche Entwicklungen und Erfordernisse des Arbeitsmarktes im Ergebnis mit sich.²⁸⁶

Aktuell stehen die Verantwortlichen für Forschungs- und Wissenschaftspolitik vor der Herausforderung, nach zwei kurz aufeinander folgenden politischen Wechseln²⁸⁷ 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.²⁸⁸

Der Regierungsbericht Wissenschaft, Technologie und Innovation 2007-2013 thematisiert die derzeit wichtigsten Handlungsfelder für den Ausbau des Forschungs- und Innovationssektors. Entsprechend wurden politische Entscheidungsprozesse als nicht ausreichend transparent und die öffentliche Finanzierung von Forschung, Technologie, Entwicklung und Innovation als ineffizient und ineffektiv bewertet. Der zugrunde liegende Mangel an Koordination und der damit einhergehende zu häufige Wechsel in strategischen Zielen und Zielsetzungen, in Bereichen wie Bildung und Investitionsförderung, Regionalentwicklungs-, Steuer-, Arbeitsmarkt- und/oder Umweltpolitik sowie in der rechtlichen Normierung, wirkt sich jedoch erheblich auf das Innovationspotenzial und die Wettbewerbsfähigkeit des Landes aus.²⁸⁹ Immerhin ist es bezeichnend für die Entwicklung des ungarischen Wissenschaftssystems, dass Ausgaben für Forschung und Entwicklung seit 2009 als eigenständiges Budgetkapitel im Staatshaushalt geführt werden. Für die Zukunft ist zu erwarten, dass vor allem die Governance-Strukturen von öffentlichen Forschungseinrichtungen, wie z. B. der Akademie der Wissenschaften, zugunsten einer größeren Leistungsfähigkeit und effektiven Ressourcenverwendung modernisiert bzw. reformiert werden.²⁹⁰

27.3. Auswertung des Expert(inn)en-Fragebogens

Befragter Länderexperte: Liviu Matei, Academic Secretary, Central European University, Budapest

²⁸⁶ Vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in Hungary (Eurybase Country Report) 2005/2006, S. 143-146.

²⁸⁷ Vgl. ERAWATCH Country Report (2009), S. 6f.

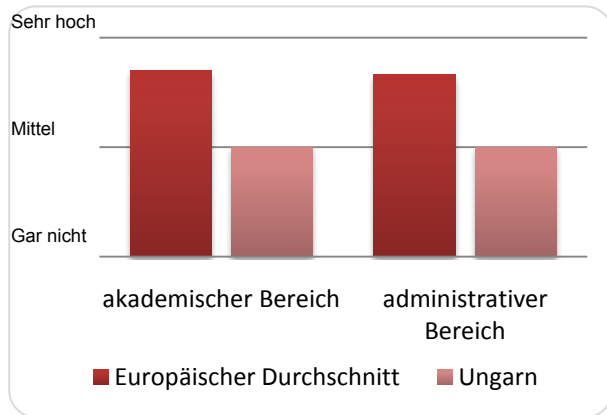
²⁸⁸ Vgl. ERAWATCH Country Report (2009), S. 4.

²⁸⁹ Vgl. ERAWATCH Country Report (2009), S. 4f.

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

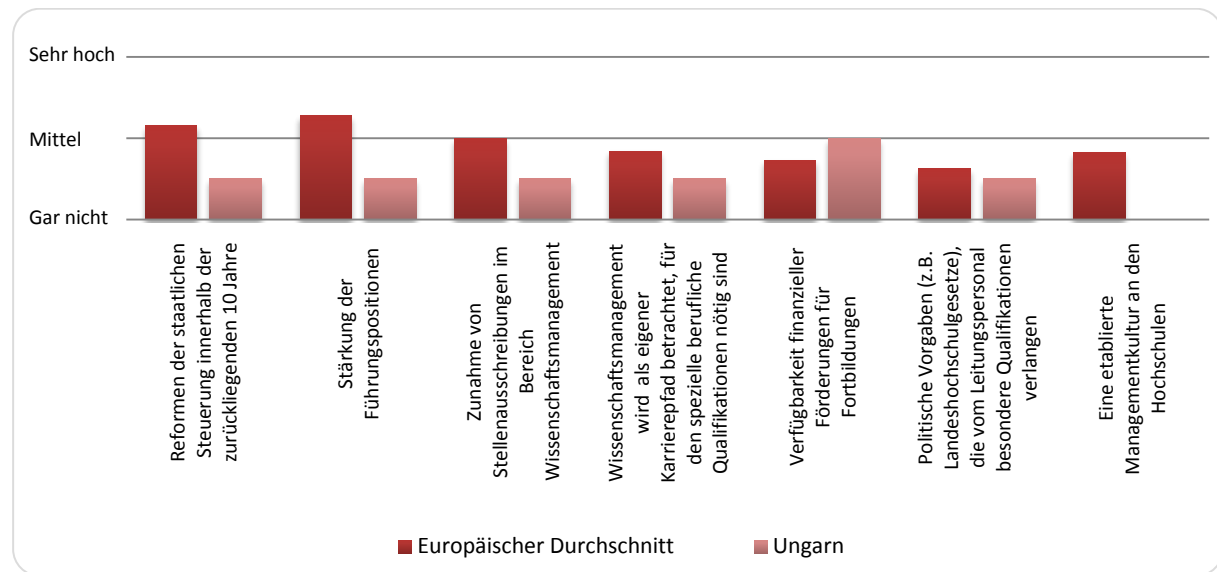


Abbildung 209: Faktoren zur Förderung der Karriere- und Entwicklungsperspektiven (Ungarn)

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

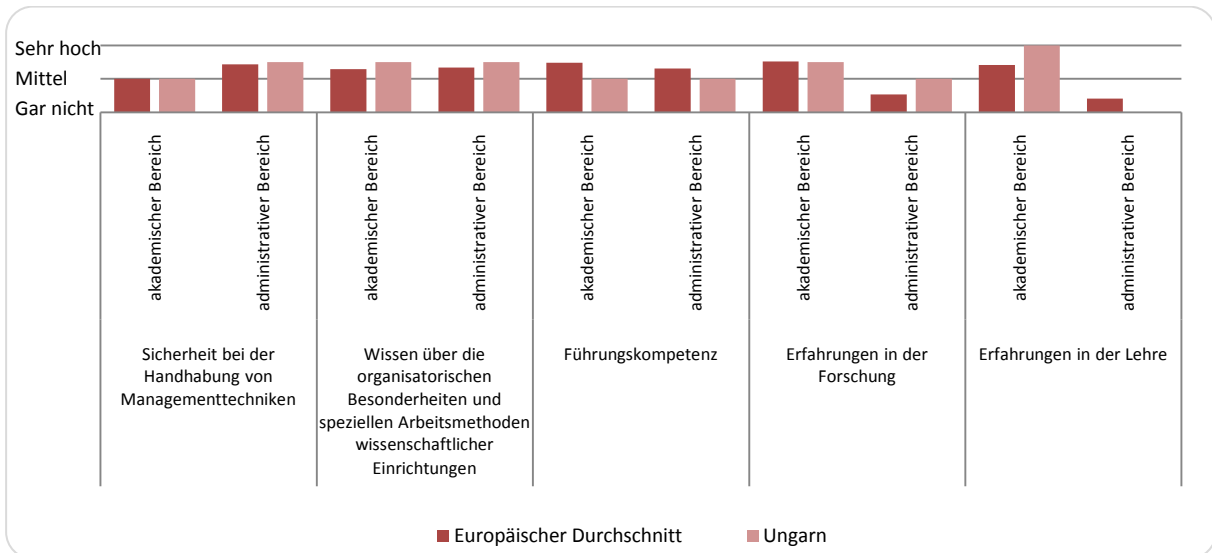


Abbildung 210: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Ungarn)

In Ungarn stellen nach Angabe des Experten im akademischen Bereich die Kenntnisse „Wissen über die organisatorischen Besonderheiten und speziellen Arbeitsmethoden wissenschaftlicher Einrichtungen“ und „Erfahrungen in der Forschung“ wichtige und „Erfahrungen in der Lehre“ sehr wichtige Kenntnisse von Nachwuchskräften dar. Im administrativen Bereich wird „Sicherheit bei der Handhabung von Managementkenntnissen“ und „Wissen über die organisatorischen Besonderheiten und speziellen Arbeitsmethoden wissenschaftlicher Einrichtungen“ als wichtige Kenntnisse beurteilt.

27.3.2. Rekrutierung

Nach Aussage des Experten werden in Ungarn Rektor(inn)en durch den Senat gewählt. Die Wahl unterliegt der Billigung der Ministerin bzw. des Ministers für Bildung, die endgültige Ernennung ist ein Vorrecht der Präsidentin oder des Präsidenten der Republik von Ungarn.

Dekaninnen und Dekane werden gewählt, Kanzler(innen) ernannt.

27.3.2.1. Erfolgreiche Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n

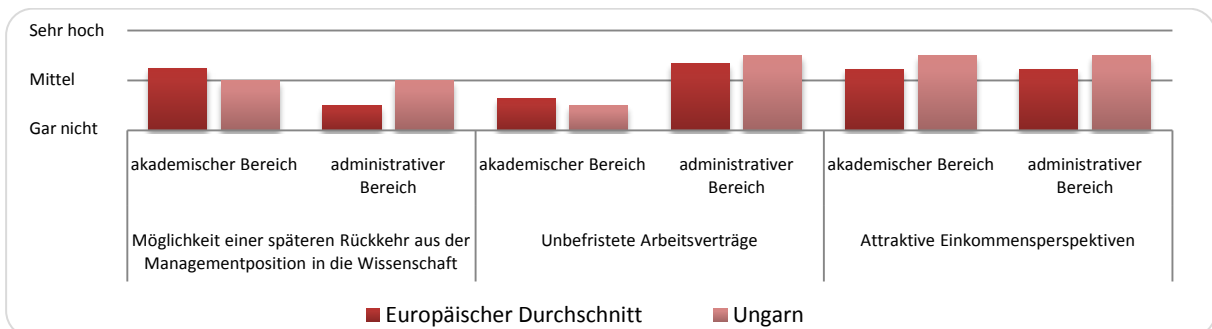


Abbildung 211: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Ungarn)

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

Mehrheitlich 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

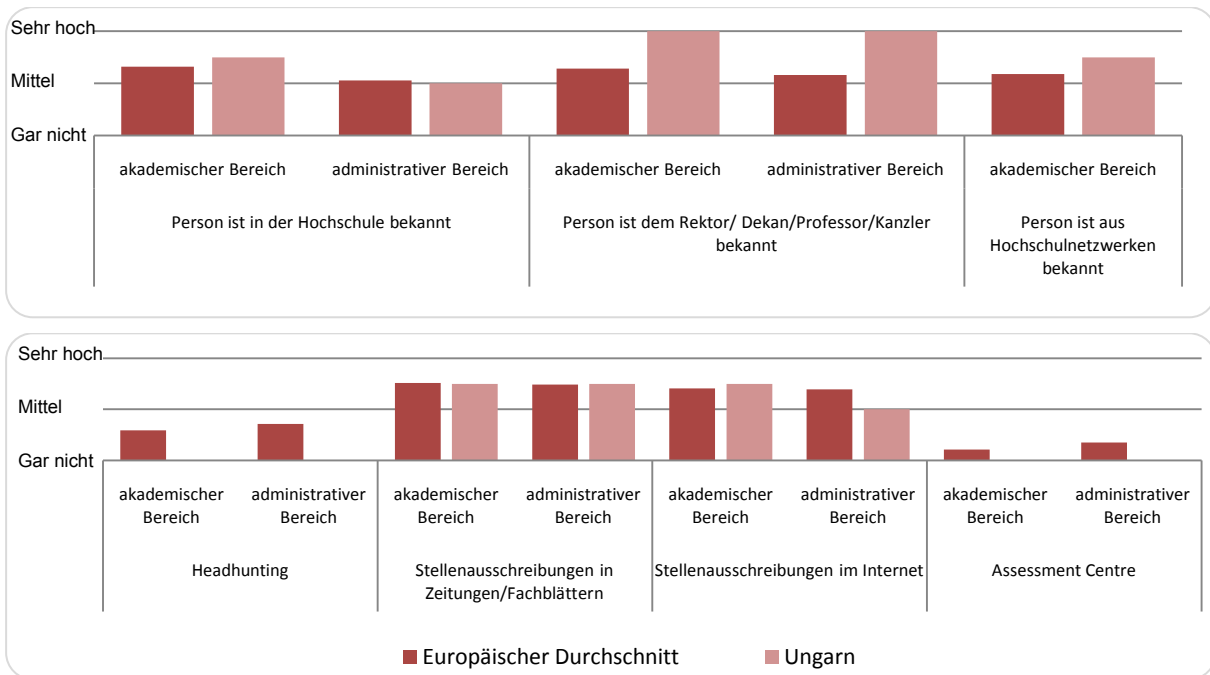


Abbildung 212a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Ungarn)

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

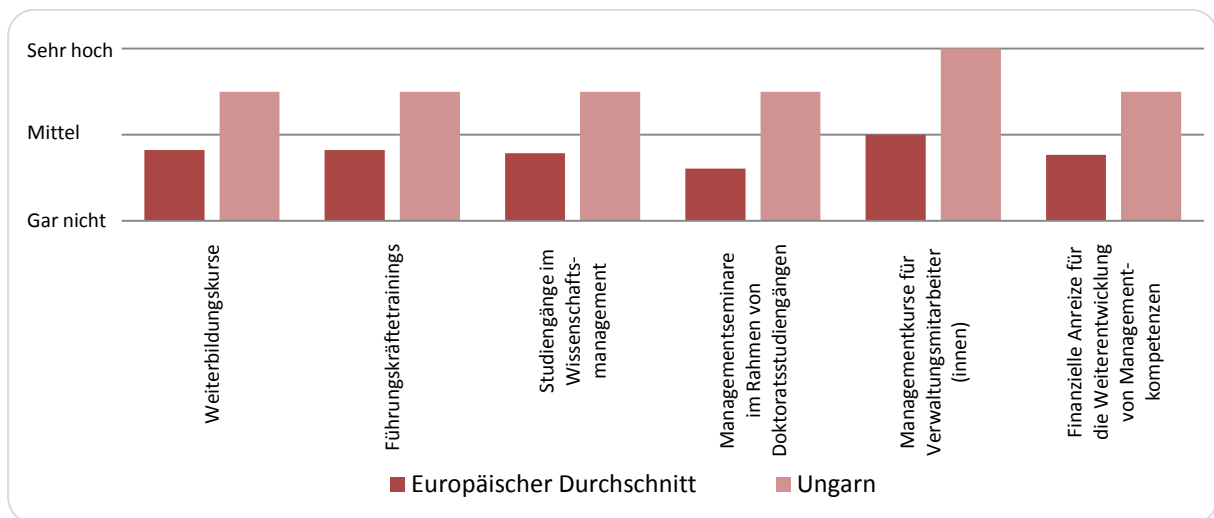


Abbildung 213: Faktoren der Personalentwicklung (Ungarn)

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

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

27.3.4.2. 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 dem Experten aus Ungarn wird diese Aussage bestätigt.

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

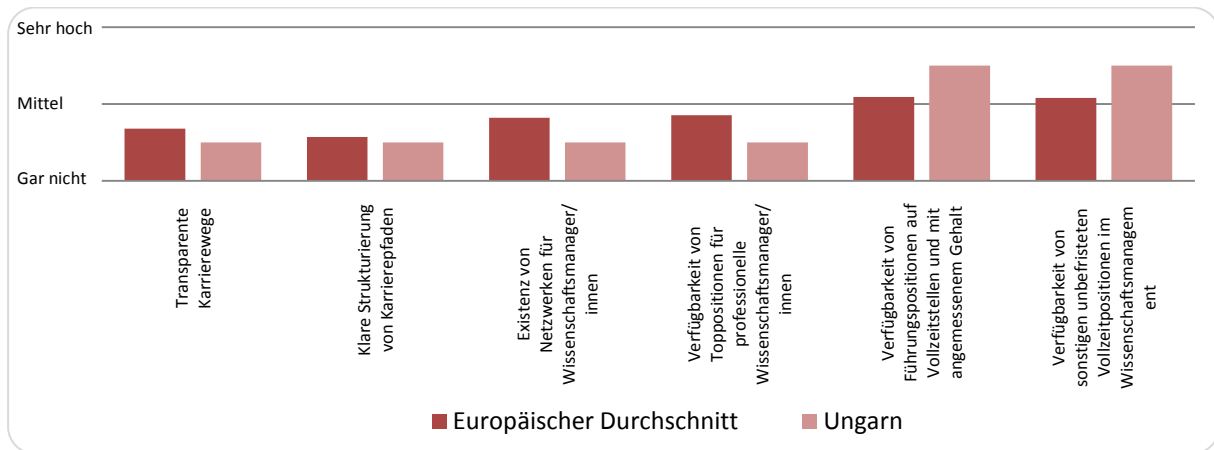


Abbildung 214: Faktoren der Karriereförderung (Ungarn)

In Ungarn tragen nach Angabe des Experten die Faktoren „Verfügbarkeit von Führungspositionen auf Vollzeitstellen und mit angemessenem Gehalt“ sowie „Verfügbarkeit von sonstigen unbefristeten Vollzeitstellen im Wissenschaftsmanagement“ in hohem Ausmaß zur Karriereförderung bei.

27.3.4.7. Einkommensperspektiven

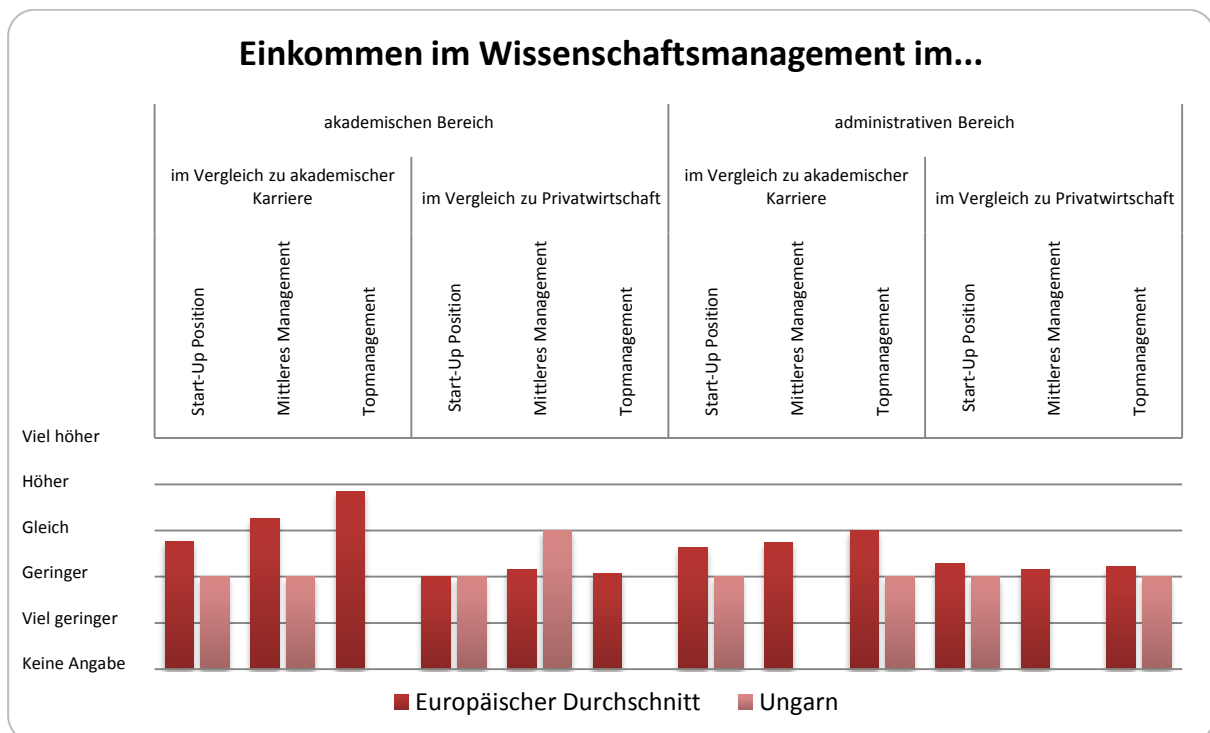


Abbildung 215: Einkommensperspektiven (Ungarn)

Im akademischen Bereich ist eine Tätigkeit im Wissenschaftsmanagement im Vergleich zu einer akademischen Karriere in Start-up-Positionen und im mittleren Management mit einem geringeren Einkommen verbunden. Zu den Einkommen im Top-Management konnte der befragte Experte leider keine Angaben machen. Verglichen mit einer Tätigkeit in der Privatwirtschaft kann in Start-up-Positionen nur ein geringeres und in Positionen im mittleren Management ein gleich hohes Einkommen erzielt werden.

Im administrativen Bereich sind die Einkommen im Vergleich zu einer akademischen Karriere in Start-up-Positionen geringer und im Top-Management ebenfalls geringer. Im Vergleich zu einer Karriere in der Privatwirtschaft kann nach Angaben des Experten in Start-up-Positionen und in Top-Positionen nur ein geringeres Einkommen erzielt werden.

28. Länderübersicht Zypern

28.1. Größe und Struktur des Wissenschaftssystems

Das Wissenschaftssystem Zyperns weist einen überschaubaren Anteil an Hochschuleinrichtungen auf. Dazu zählen jeweils drei staatliche und private Universitäten²⁹¹ sowie sieben öffentliche²⁹² und 25 private Hochschuleinrichtungen.²⁹³ Tertiäre Bildung umfasst in Zypern höhere berufliche sowie akademische Bildung. Letztere wird in erster Linie an den staatlichen und privaten Universitäten angeboten.

Die Autonomie von Universitäten und Hochschulen erstreckt sich auf Planung und Strategieentwicklung und die Implementierung von Studiengängen im Rahmen der rechtlichen Vorschriften. Demnach entscheiden die Einrichtungen selbst, welche Programme berufsbezogen oder akademisch ausgerichtet sind. Zudem steht ihnen in der Gestaltung ihrer internen Entscheidungsstrukturen ein gewisser Spielraum zur Verfügung.²⁹⁴ Laut Gesetz²⁹⁵ sind ein Hochschulrat und der/die Direktor(in) sowie mindestens je ein Gremium für akademische, administrative und disziplinäre Angelegenheiten in der Hochschulsatzung vorzusehen, die allerdings weitere Gremien und Organe vorsehen kann.

Außeruniversitäre, private Forschungseinrichtungen sind in Zypern eher die Ausnahme. Alle Universitäten sind in Form von eigenen Instituten oder Zentren forschungsaktiv. 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.²⁹⁶

Öffentliche, unter der Aufsicht der für sie zuständigen Ministerien stehende Forschungsinstitute sind das Institut für Agrikulturforschung und das Institut für Neurologie und Genetik.²⁹⁷

Private und industrielle Forschungseinrichtungen stellen in Zypern bisher Ausnahmen dar. Allerdings besteht eine kleine Anzahl von Gründerzentren, die sich auf dem Gebiet der

²⁹¹ Vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in Cyprus (Eurybase Country Report) 2007/2008, S. 146f.

²⁹² Vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in Cyprus (Eurybase Country Report) 2007/2008, S. 146f.

²⁹³ Vgl. Angaben zu privaten, nicht-universitären Hochschuleinrichtungen auf den Seiten des zuständigen Ministeriums unter: <http://www.highereducation.ac.cy/en/educational-system.html>, 10.03.2009.

²⁹⁴ 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. 49.

²⁹⁵ Vgl. Art. 6-8 sowie Art. 28f. der Unified Laws to Regulate the Establishment, Control and Operation of Institutions of Tertiary Education 1996-2004 auf den Seiten des zuständigen Ministeriums unter: http://www.highereducation.ac.cy/en/pdf/nomothesia_UNIFIED_LAW_1996_2004_ISTE_EN.pdf, 10.03.2009.

²⁹⁶ Vgl. Darstellung des Forschungssystems Zyperns auf den Seiten des CORDIS Research Inventory Index unter: <http://cordis.europa.eu/erawatch/index.cfm?fuseaction=ri.content&topicID=66&countryCode=CY&parentID=65>, 10.03.2009.

²⁹⁷ Vgl. Darstellung des Forschungssystems Zyperns auf den Seiten des CORDIS Research Inventory Index unter: <http://cordis.europa.eu/erawatch/index.cfm?fuseaction=ri.content&topicID=67&countryCode=CY&parentID=65>, 10.03.2009.

Technologieforschung und ihren Transfermöglichkeiten sowie der Förderung von Spin-offs engagieren.²⁹⁸

28.2. Entwicklung der Wissenschaftsgovernance

Die Entwicklung des Wissenschaftssystems nahm mit einer Expansionsphase bereits zu Beginn der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts ihren Anfang. Die Teilung der Insel im Jahr 1974 wirkte sich negativ auf die weitere Entwicklung des Wissenschaftssystems aus, da über einen langen Zeitraum hinweg kein rechtsverbindlicher Rahmen bestand.

Erst das Gesetz 1/1987 regelte zunächst Management, Formen der Evaluation und Akkreditierung nicht-universitärer tertiärer Einrichtungen. Novellierungen erfolgten 1996 und 2004, welche die Etablierung einer landesweiten Akkreditierungsagentur für private Hochschulen und einer Kommission für die Anerkennung und Gleichwertigkeit von Abschlüssen erlaubten. Damit wurden bereits erste Schritte zur Harmonisierung des Hochschulwesens eingeläutet.²⁹⁹

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.

Als erste staatliche Universität wurde die Universität Zypern 1989 gegründet. In den Jahren 2002 und 2003 folgten die Open University bzw. die Technische Universität Zypern. Zudem folgte im Jahr 2005 das Gesetz über die Errichtung und Kontrolle über private Universitäten, das nicht nur die Gründung privater Universitäten ermöglicht. Zusätzliche Bestimmungen sehen die umfassende Einführung der ECTS-Punkte und regelmäßige Evaluationen und Akkreditierung vor. Verantwortlich hierfür ist in erster Linie die Nationale Agentur für Qualitätssicherung, deren Methoden externe Assessments und die Bewertung der sich entwickelnden Qualitätskultur in allen Hochschulen umfassen.³⁰⁰

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 zielende Beschäftigungspolitik sind dabei wesentliche Zwischenziele, die im Zuge der EU-Integration Zyperns erreicht werden sollen.³⁰¹ Zweitens hält das National Strategic Development Programme 2007-2013 weitere Instrumente zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit Zyperns bereit. Dazu zählen die Intensivierung der Investitionen in forschungsfördernde Maßnahmen sowie finanzielle und

²⁹⁸ Vgl. Darstellung des Forschungssystems Zyperns auf den Seiten des CORDIS Research Inventory Index unter:

<http://cordis.europa.eu/erawatch/index.cfm?fuseaction=ri.content&topicID=69&countryCode=CY&parentID=65>, 10.03.2009.

²⁹⁹ Vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in Cyprus (Eurybase Country Report) 2007/2008, S. 150.

³⁰⁰ Vgl. Directorate-General for Education and Culture: The Education System in Cyprus (Eurybase Country Report) 2007/2008, S. 148.

³⁰¹ Vgl. National Lisbon Programme Cyprus, Cyprus 2005, auf den Seiten des zuständigen Ministeriums unter: [http://www.planning.gov.cy/planning/planning.nsf/All/719460CEF99F0FB3C225750C00402A6C/\\$file/NRP%202005.pdf](http://www.planning.gov.cy/planning/planning.nsf/All/719460CEF99F0FB3C225750C00402A6C/$file/NRP%202005.pdf), 16.03.2009.

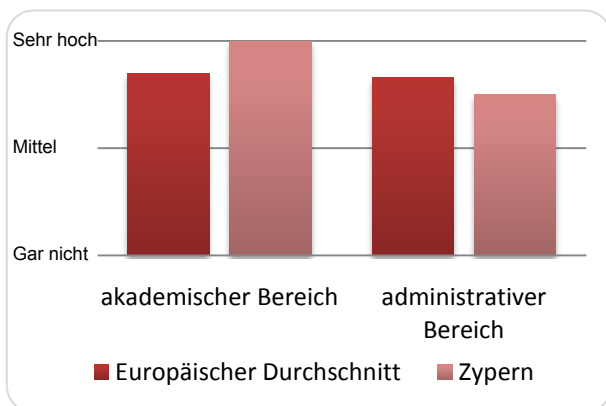
andere Anreize, die die Förderung und Rekrutierung des wissenschaftlichen Nachwuchses und internationaler Forscher(innen) erleichtern. Zudem ist geplant, zwei weitere Organisationen mit dem Ziel einzurichten, die Implementierung und Umsetzung der nationalen Forschungspolitik und -programme zu verstärken. Andererseits werden EU-Programme bereits durch das European Institute Cyprus³⁰² 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)

³⁰² Vgl. National Strategic Development Programme 2007-2013 auf den Seiten des CORDIS Research Inventory Index unter: <http://cordis.europa.eu/erawatch/index.cfm?fuseaction=policy.documentAjax&uuiid=7D87A3C0-AC68-B970-CEBEDE2B6B8ED48E>, 16.03.2009.

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

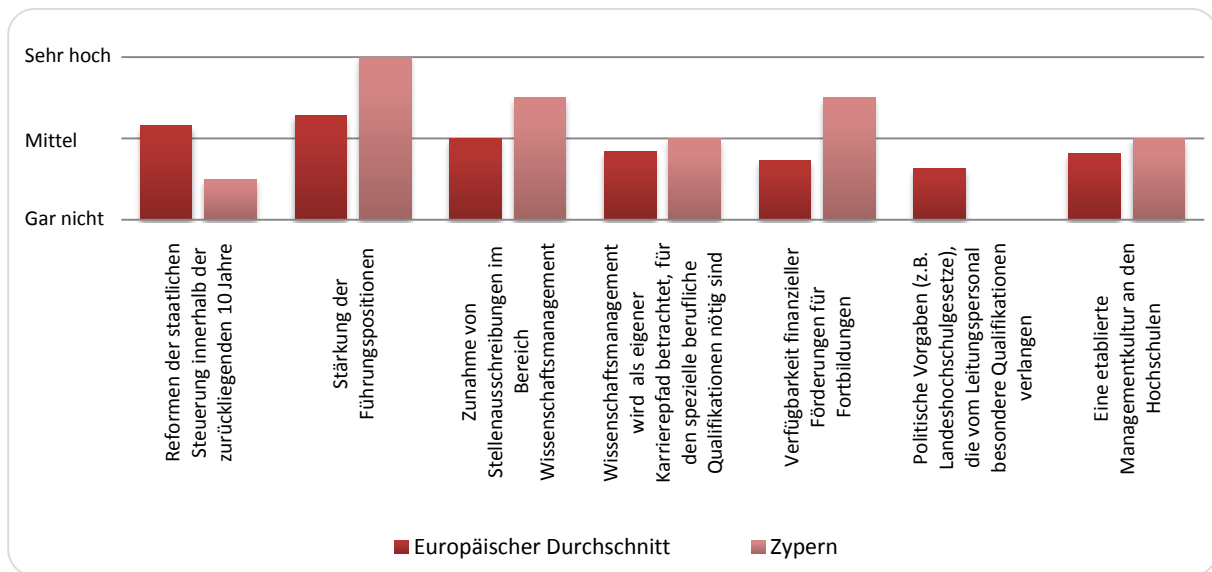


Abbildung 217: Faktoren zur Förderung der Karriere- und Entwicklungsperspektiven (Zypern)

Der befragte Experte beurteilt den Faktor „Stärkung der Führungspositionen“ als in sehr hohem Ausmaß zur Förderung der Karriere- und Entwicklungsperspektiven beitragend und die Faktoren „Zunahme von Stellenausschreibungen im Bereich Wissenschaftsmanagement“ sowie „Verfügbarkeit finanzieller Förderungen für Fortbildung“ als in hohem Ausmaß dazu beitragend.

Der Länderexperte weist darauf hin, dass im akademischen Bereich kein Markt für Managementtätigkeiten bestünde, da alle Positionen (Institutsleitung, Dekaninnen und Dekane und Rektor(inn)en) 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

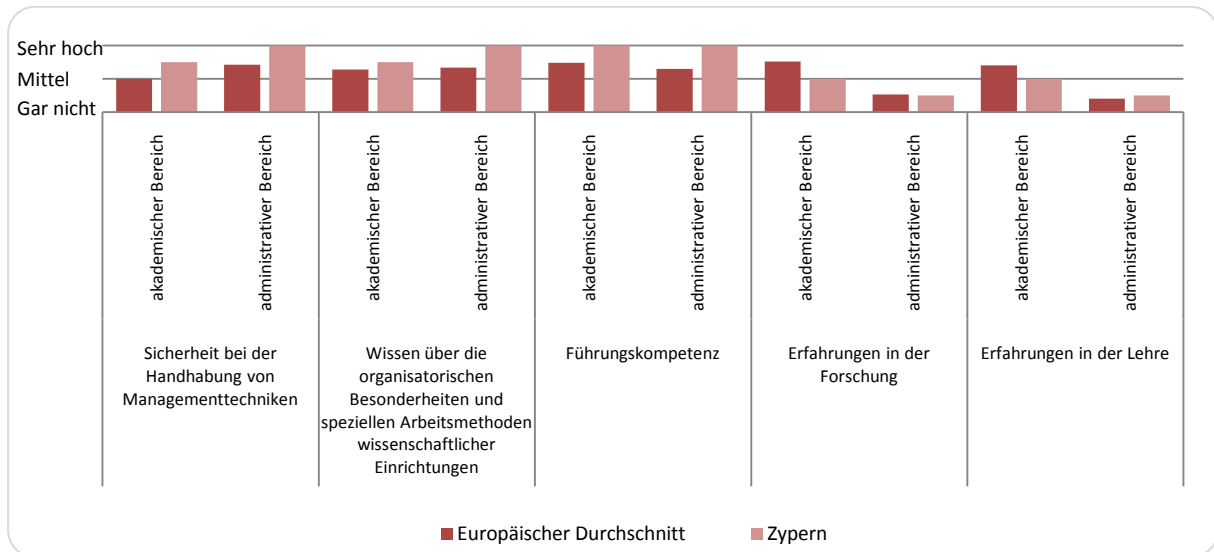


Abbildung 218: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement (Zypern)

Auf Zypern stellen nach Angabe des Experten im akademischen Bereich die Kenntnisse „Sicherheit bei der Handhabung von Managementtechniken“, „Wissen über die organisatorischen Besonderheiten und speziellen Arbeitsmethoden wissenschaftlicher Einrichtungen“ sowie „Führungskompetenz“ wichtige bzw. sehr wichtige Kenntnisse von Nachwuchskräften dar. Im administrativen Bereich wird die „Sicherheit bei der Handhabung von Managementtechniken“ und das „Wissen über die organisatorischen Besonderheiten und speziellen Arbeitsmethoden wissenschaftlicher Einrichtungen“ sowie „Führungskompetenz“ sogar als sehr wichtige Kenntnisse beurteilt.

28.3.2. Rekrutierung

Nach Aussage des Experten werden die Präsident(inn)en der Universitätsräte durch den Ministerrat ernannt. Sie haben jedoch keine ausführende Gewalt. Der Universitätsrat hat ausschließlich eine Kontrollbefugnis, keine Entscheidungsbefugnis in akademischen Angelegenheiten und ist nur mit finanziellen Fragen auf einer strategischen Ebene beschäftigt. Rektor(inn)en werden gewählt und sind die oberste Leitungskraft der Universität. Der Senat entscheidet über sämtliche akademischen Belange und empfiehlt dem Universitätsrat die Zustimmung für jegliche finanzielle Ausgaben.

Dekaninnen und Dekane werden gewählt, Kanzler(innen) ernannt.

28.3.2.1. Erfolgreiche Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n

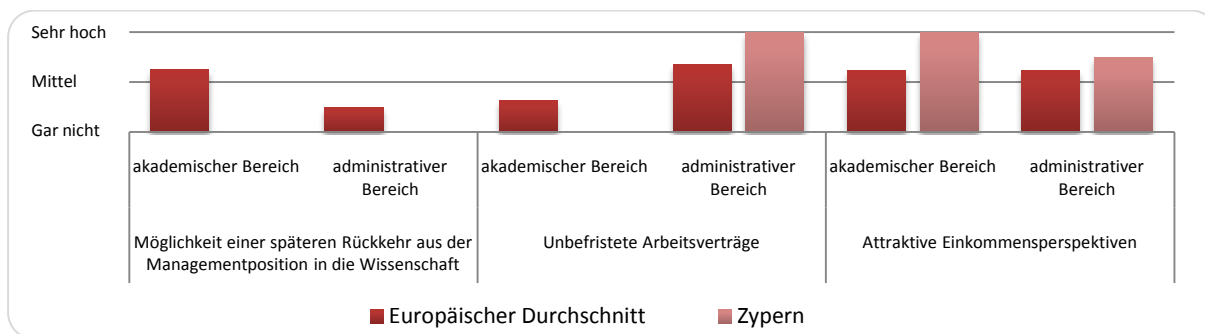


Abbildung 219: Faktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n (Zypern)

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.

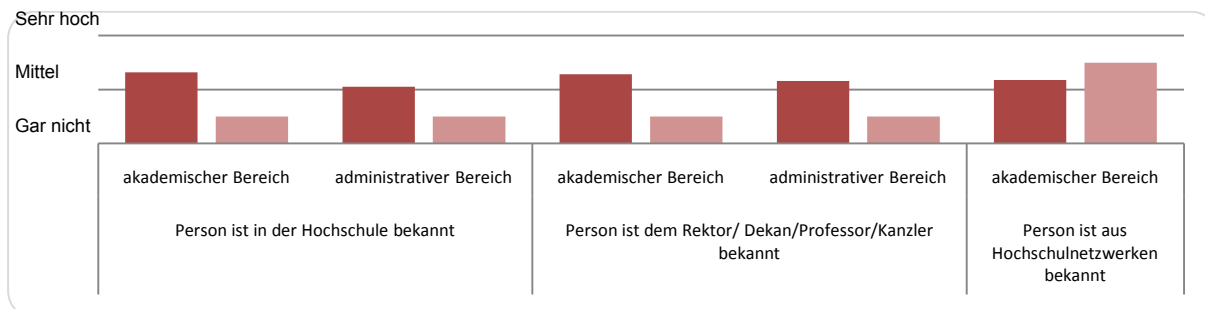
28.3.2.3. Eintrittsmöglichkeiten in Wissenschaftsmanagement

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 Karrierepfade 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



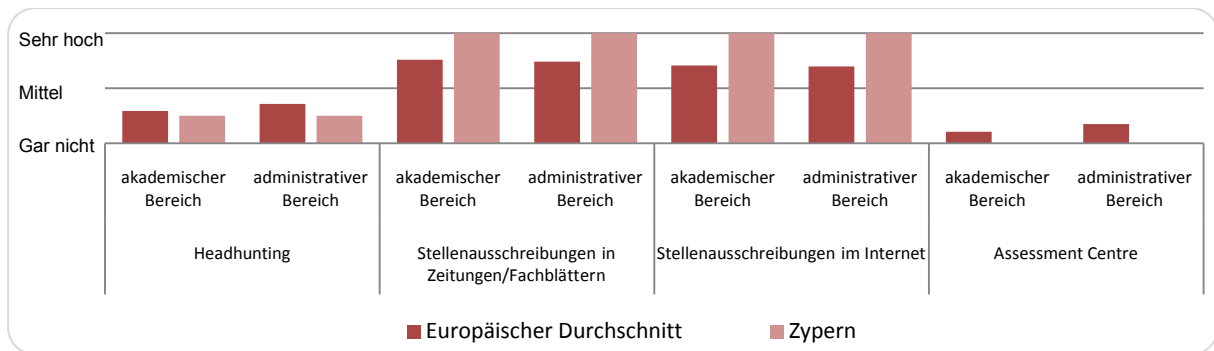


Abbildung 220a/b: Rekrutierungsinstrumente im internationalen Vergleich (Zypern)

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

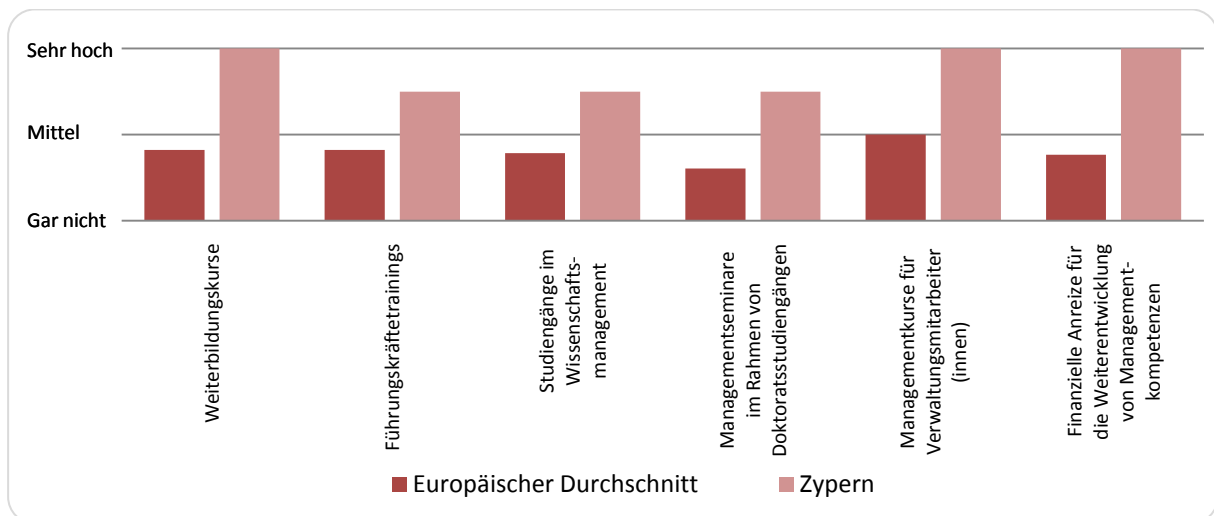


Abbildung 221: Faktoren der Personalentwicklung (Zypern)

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 Zypern 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

Mehrheitlich gelangen Personen nur zufällig auf ihre Managementposition im akademischen Bereich. Klar vorgezeichnete Karrierepfade sind eher selten. Der Länderexperte gab an, dass dies auf Zypern jedoch nicht zutreffe.

28.3.4.2. 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 konnte leider keine Angabe hierzu machen.

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 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.

28.3.4.5. 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. Auf Zypern 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

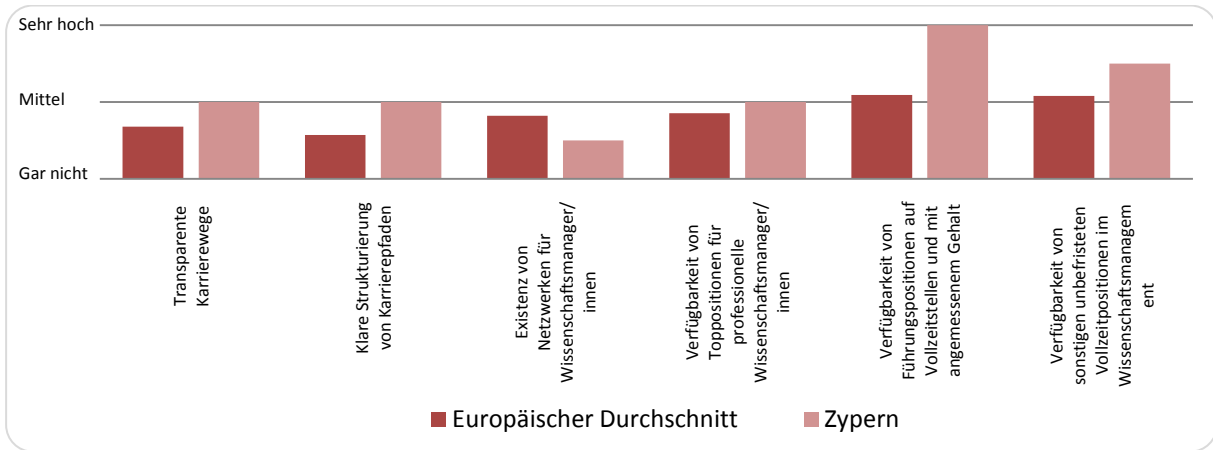


Abbildung 222: Faktoren der Karriereförderung (Zypern)

Auf Zypern tragen nach Angabe des Experten die Faktoren „Verfügbarkeit von Führungspositionen auf Vollzeitstellen und mit angemessenem Gehalt“ sowie „Verfügbarkeit von sonstigen unbefristeten Vollzeitstellen im Wissenschaftsmanagement“ in sehr hohem bzw. hohem Ausmaß zur Karriereförderung bei.

28.3.4.7. Einkommensperspektiven

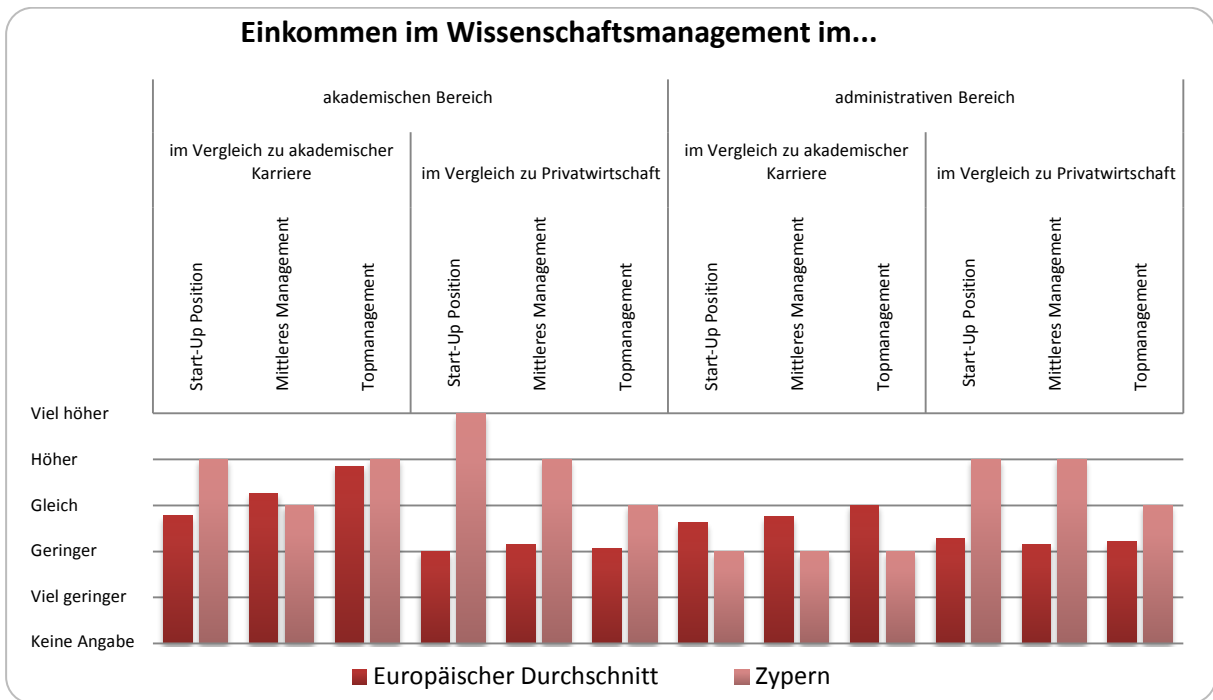


Abbildung 223: Einkommensperspektiven (Zypern)

Im akademischen Bereich ist eine Tätigkeit im Wissenschaftsmanagement im Vergleich zu einer akademischen Karriere in Start-up-Positionen mit einem höheren, im mittleren Management mit einem gleich hohen und im Top-Management wieder mit einem höheren Einkommen verbunden. Verglichen mit einer Tätigkeit in der Privatwirtschaft kann in Start-up-Positionen sogar ein viel höheres und in Positionen im mittleren Management immer noch ein höheres Einkommen erzielt werden. Im Top-Management ist mit einem gleich hohen Einkommen zu rechnen.

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.

29. Liste der befragten europäischen Expert(inn)en

Land	Name	Institutionelle Zugehörigkeit und Funktionen	Gruppe
Belgien-Flandern	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)	Hochschulforscher
Belgien-Wallonie	Anne-Marie Kumps	Université Catholique de Louvain, Head of Administration, Member of HUMANE	Professorin/Managerin
Bulgarien	Patricia Georgieva	National Institute of Education, Head of Centre for Higher Education Research	Hochschulforscherin
Dänemark	Flemming G. Andersen	University of Southern Denmark, Dean, Member of ESMU General Assembly, Chair of the DEAN Network	Professor/Manager
Estland	Aune Valk	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	Manager/Hochschulforscher
Finnland	Esa Ahonen	Helsinki School of Economics (Director), Director of Administration	Manager
Frankreich	Christine Musselin	SciencesPo., CNRS Senior Research, Director of the CSO; Field of Research: Higher Education	Hochschulforscherin
Griechenland	Foteini Asderaki	Secretariat for Higher Education at the Hellenic Ministry of National Education and Religious Affairs, BFUG member	Hochschulforscher
Großbritannien	Bill Sutherland	University of Stathclyde, Director HR and Deputy Secretary	Manager

Irland	Amanda Moynihan	Dublin Institute of Technology, Center for Social and Educational Research, Director; Research Assistant Higher Education Policy Research Unit (HEPRU)	Hochschulforscherin
Italien	Pierluigi Riva	Member of CODAU, HoA University Carlo Cattaneo (LIUC)	Manager
Lettland	Janis Stonis	University of Latvia, Director of Administration	Manager
Litauen	Agne Paliokaite/Vitalis Nakrosis	Public Policy and Management Institute (Analyst: EU-funded project management, public policy analysis and evaluation)	Hochschulforscher/Analyst
Luxemburg	Lucien Kerger/Eric Tschihart	Universität Luxemburg, vice-rector Academic Affairs bzw. Professor	Manager
Malta	Janet Mifsud	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	Professorin
Niederlande	Hans Vossensteyn	CHEPS	Hochschulforscher
Österreich	Hans Pechar	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	Hochschulforscher
Polen	Lucjan Tabaka	Chancellor, Politechniki Krakowskiej	Professor/Manager
Portugal	Maria Helena Nazaré	University of Aveiro, Rector	Managerin
Rumänien	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	Manager

		member of the Academy of Technical Sciences of Romania	
Schweden	John Fürstenbach	Royal College of Music Stockholm, Director of Administration, Chairman of the HUMANE Network	Manager
Schweiz	Urs Hugentobler	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.	Manager
	Benedetto Lepori	University of Lugano (Università della Svizzera Italiana), Responsible of Research Services; Field of research: Higher Education and Research Policies in Switzerland and Europe; Science & Technology Indicators; National Expert DG Research, EU Commission	Hochschulforscher
Slowakei	Ferdinand Devínsky, MP	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	Professor/Manager
Slowenien	Kamil Jagodzinski	University Maribor, International Relations Office, EU Project Coordinator	Projektmanager
Spanien	Jose-Gines Mora	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	Hochschulforscher

		Education Programme; 220 publications on HE	
Tschechische Republik	Helena Sebkova	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	Hochschulforscherin
Ungarn	Liviu Matei	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	Hochschulforscher/Manager
Zypern	Andreas Christofides	University of Cyprus, Director of Administration and Finance, HUMANE member	Manager

B. Überblick über das Weiterbildungsangebot im Wissenschaftsmanagement in Deutschland

Jutta Fedrowitz, Stephan Wünsche

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.

Der "Hochschulkurs–Fortbildung für das Wissenschaftsmanagement" ist ein bundesweites, hochschulübergreifendes Management-Fortbildungsprogramm. Er richtet sich an Führungskräfte von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen. Im Rahmen von zweitägigen Fortbildungsworkshops und Seminaren werden Themen wie z. B. „Qualitätsmanagement“, „Change Management“ oder „Interne Kommunikation“ behandelt. Alle Themen werden auch als Inhouse-Workshops angeboten.

Die CHE-Foren sind Informationsveranstaltungen, in denen Inhalte präsentiert werden, die für die Hochschulentwicklung von aktueller Bedeutung sind. Zielgruppen sind auch hier Führungskräfte von Hochschulen. Die CHE-Foren sind eintägige Veranstaltungen für ca. 50 Teilnehmer(innen), in denen mit Vorträgen und Diskussionen, evtl. auch Demonstrationen oder Ausstellungen zu einem Thema informiert wird. Die Referent(inn)en kommen aus Hochschulen, Institutionen oder Firmen, die den Teilnehmer(inne)n den Stand der Dinge und *good* oder *best practice* zu dem jeweiligen Thema vorstellen können. Dabei steht der Erfahrungsaustausch im Vordergrund.

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)

Der MKW ist eine Dienstleistung der Lemmens Medien GmbH. Er bietet zweitägige Workshops zum Thema „Wissenschaftsmarketing“ an. In einer Mischung aus Vorträgen und Gruppenarbeiten wird z. B. ein PR-Konzept als Teil einer strategischen Kommunikationsplanung erarbeitet. Das Angebot steht allen offen, die für interne/externe Kommunikation an Hochschulen zuständig sind.

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.

ProfilPlus vermittelt in ein- bis zweitägigen Workshops zu Themen wie „Integriertes Hochschul-Marketing“, „Beschaffungs-Marketing“ oder „Relationship-Marketing“ den Teilnehmer(inne)n einerseits Wissen, andererseits werden in praxisbezogenen Gruppenarbeiten z. B. Marketing-Strategien entwickelt.

1.4. Horváth & Partners

Horváth & Partners ist eine unabhängige, international tätige Management-Beratung. Die Kompetenzschwerpunkte liegen in den Bereichen Strategisches Management und Innovation, Prozessmanagement und Organisation sowie Controlling und Finanzen. Speziell für öffentliche Unternehmen und Verwaltungen, Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen, werden eintägige Konferenzen angeboten. Die Konferenz für Hochschulen stand in diesem Jahr unter dem Titel „Strategien in Wissenschaftsorganisationen entwickeln und umsetzen“. Hier haben hochkarätige Führungskräfte aus der Wissenschaftspraxis über Ansätze berichtet, wie die Konzepte der Unternehmenssteuerung auf öffentliche Organisationen übertragen werden können. H+P ist die einzige Unternehmensberatung, die speziell für den Hochschulbereich eine Konferenz anbietet.

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

Die TU Berlin Servicegesellschaft mbH wurde im Jahr 2000 als Tochter der Technischen Universität Berlin gegründet und hat sich als eigenständiges Unternehmen bewährt. Neben dem berufsbegleitenden Masterstudiengang „Wissenschaftsmarketing“, der später noch genauer vorgestellt wird, werden Workshops und individuelle Coachings angeboten. In den zweitägigen Intensiv-Workshops, deren Format in Kooperation mit dem MKW (Marketing Kreis Wissenschaft) entwickelt wurde, werden Themen behandelt, die zu erfolgreichem Wissenschaftsmarketing beitragen, z. B. Zielgruppen- und Bedarfsorientierung, Differenzierung, Positionierung, Profilierung oder Marken- und Imagebildung.

2. Seminare

2.1. HIS Hochschul-Informationssystem

HIS wurde 1969 von der Stiftung Volkswagenwerk als gemeinnütziges Unternehmen gegründet und 1976 von Bund und Ländern als Gesellschafter übernommen. HIS versteht sich als fester Bestandteil des deutschen Hochschulsystems. Hierdurch wird ein langfristiges, nicht an Gewinnmaximierungsinteressen, sondern ausschließlich an Hochschulbedürfnissen ausgerichtetes Leistungsangebot gewährleistet. HIS sieht seine Aufgabe darin, die Wissenschaftsministerien und Hochschulen in den Bereichen Hochschul-IT, Hochschulforschung und Hochschulentwicklung zu unterstützen.

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(inne)n in Deutschland und bietet mit seinem Seminar- und Coaching-Programm praxisorientiertes Wissen und konkrete Lösungskonzepte.

Der DHV richtet sich mit seinem Seminar- und Coaching-Angebot an Wissenschaftler(innen), die nach Unterstützung im Bereich Karriereplanung und Führungsverantwortung suchen. Die Seminare dauern ein bis drei Tage und werden von renommierten Hochschullehrer(inne)n und qualifizierten Praktikern durchgeführt. Alle Seminare können auch als maßgeschneiderte Inhouse-Veranstaltungen gebucht werden. Der Bedarf nach individuellem und vertraulichem Coaching für Nachwuchswissenschaftler(innen) und Führungskräfte durch erfahrene Berater(innen) ist laut DHV erheblich gestiegen. Die Fortbildungsangebote wurden daher in den letzten beiden Jahren mehr als verdoppelt.

2.3. Führungsakademie Baden-Württemberg

Die Führungsakademie Baden-Württemberg versteht sich als Kompetenzzentrum für Organisations- und Personalentwicklung und begleitet Institutionen, Führungskräfte und Mitarbeitende des öffentlichen Sektors bei allen Veränderungsprozessen. Noch werden keine speziell auf Hochschul- oder Wissenschaftsmanagement ausgerichteten Seminare angeboten. Es gibt jedoch eine Vielzahl an **offenen ein- bis zweitägigen Seminaren und Coachings für Fach- und Führungskräfte** im Bereich Soft Skills.

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

Unter dem Dach der Internationalen DAAD-Akademie führt GATE-Germany Seminare und Workshops zu Fragen des internationalen Hochschulmarketings durch. Gemeinsam mit verschiedenen Partnern wird ein gezieltes Schulungsprogramm angeboten, das sich an den Bedürfnissen der Hochschulen orientiert. Ausgewiesene Expert(inn)en aus den Bereichen Marketing, PR, Werbung und Hochschulmanagement referieren zu Fragen des Hochschulmarketings. Darüber hinaus bringen erfahrene Projektleiter(innen) des DAAD ihre Expertise aus der internationalen Marketingarbeit des DAAD ein.

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(innen) 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(innen). 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(innen), Programmsprecher(innen) und Institutsleiter(innen) 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)

Das ZVM versteht sich als deutsches Kompetenzzentrum für Wissenschaftsmanagement. Es arbeitet eng mit der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer (DHV), dem Deutschen Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung Speyer (FÖV) und der interdisziplinären, DFG-geförderten Forschergruppe „Governance der Forschung“ zusammen. Bei den Weiterbildungsangeboten kooperiert das ZVM auch mit anderen Partnern, z. B. mit der DFG, dem Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft oder BASF SE. Das Angebot ist auf die Zielgruppe Führungskräfte und herausragende Nachwuchswissenschaftler(innen) ausgerichtet. Seit dem Gründungsjahr wurden Nachwuchswissenschaftler(innen) und Verwaltungsleute in etwa 100 weitgehend mehrmoduligen Lehrgängen für die Praxis im Wissenschaftsmanagement qualifiziert. Zusammen mit der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer wird auch ein postuniversitäres Ergänzungsstudium angeboten, das später noch genauer erläutert wird.

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.

In Zusammenarbeit mit dem Deutschen Krebsforschungszentrum Heidelberg, der DHV Speyer, der Universität Heidelberg und der BASF SE, bietet das ZVM ein „Junior Professional Management-Programm“ an, das in sechs jeweils dreitägigen Modulen junge Nachwuchswissenschaftler(innen) im Bereich Managementaufgaben schult. Jede(r) Teilnehmer(in) erhält einen Mentor(in) aus Wissenschaft, Wirtschaft, Politik oder Verwaltung.

Die Workshopreihe „Nachwuchsgruppenleitung“ richtet sich primär an Post-Docs, die im Emmy Noether-Programm gefördert werden und an SFB-Nachwuchsgruppenleiter(innen). Bei Freikapazitäten können auch andere junge Wissenschaftler(innen), die erstmals die Verantwortung für eine eigene Arbeitsgruppe übernehmen und mit vielen Managementfragen konfrontiert werden, teilnehmen. Die Reihe besteht aus fünf jeweils dreitägigen Modulen, die sich einem Thema widmen, z. B. Hochschuldidaktik, Medien und Öffentlichkeit, Projekt- oder Personalmanagement. Darüber hinaus gibt es weitere Workshopreihen, z. B. für persönliche Referent(inn)en von Präsident(inn)en. Auch Inhouse-Veranstaltungen für Dekaninnen und Dekane sowie Nachwuchsgruppenleiter(innen) gehören zum Programmportfolio des ZVM.

3.2. Weiterbildungsstudiengänge

3.2.1. Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer und ZVM - Weiterbildungsstudiengang "Wissenschaftsmanagement"

In Zusammenarbeit mit dem ZVM bietet die Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften (DHV) seit dem Wintersemester 2002/2003 ein Weiterbildungsstudium mit dem Schwerpunkt Wissenschaftsmanagement an. Das Studium richtet sich an Nachwuchskräfte in Hochschulen, Forschungseinrichtungen, Wissenschaftsorganisationen und Ministerien, die von den jeweiligen Institutionen für drei Monate zur spezifischen Qualifizierung an die DHV Speyer entsandt werden. Auch interessierten Einzelpersonen steht der Studiengang offen. Für das Weiterbildungsstudium fällt momentan ein Deckungsbeitrag in Höhe von 1.700 Euro pro Teilnehmer(in) und Semester an.

Aus Zeitgründen können einige Themen des Wissenschaftsmanagements nur angerissen werden, zum Beispiel Marketing, Organisationsentwicklung, Change Management und Gender-Fragen. Diese Themen werden in einem ausgelagerten Abendkolloquium behandelt. Für das Weiterbildungsstudium wird ein Zertifikat ausgestellt.

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)

Die FH Osnabrück bietet mit dem berufsbegleitenden, praxisorientierten Masterstudiengang Bildungsmanagement (MBA) ein flexibles Weiterbildungsformat an, das die Vorteile von intensivem Kontaktstudium und eigenverantwortlichem Selbststudium miteinander verbindet. Das Kontaktstudium besteht aus Lehrveranstaltungen, Prüfungen und E-Learning. Die Lehrveranstaltungen finden ca. 14-tägig freitags und samstags im Block statt. Das Studium besteht aus insgesamt 17 Modulen, pro Modul fallen Kosten in Höhe von 350 Euro zzgl. Semesterbeitrag an. Je nach Vorkenntnissen kann die Regelstudienzeit von 6 Semestern um maximal 2 Semester reduziert werden. Bei Absolvierung des kompletten Studiums wird der Abschluss „MBA in Higher Education and Research Management“ verliehen, der zugleich den Zugang zum höheren Dienst ermöglicht. Man kann auch, ohne den kompletten MBA studieren zu müssen, einzelne Module belegen und sich zertifizieren lassen.

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 (Präsenzpflicht) und spricht sowohl Bachelor-Absolvent(inn)en wie Berufserfahrene an, die später im mittleren Management im Hochschulforschungsbereich oder im Bereich Hochschulforschung und -gestaltung

arbeiten wollen. Im Verlauf des Studiums werden Fragestellungen aus den Bereichen Forschungsmanagement, Change Management und Gender Change Management behandelt; das Studium soll aber eine breite Wissensbasis bieten. Es werden keine Studiengebühren erhoben. Momentan nutzen ausschließlich ausländische Studierende das Angebot, es wird aber angestrebt, auch deutsche Studierende für den Studiengang zu gewinnen.

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.

Die Besonderheit des Oldenburger MBAs liegt in der Orientierung an beruflichen Handlungsfeldern und einen ständigen Praxistransfer in der projektorientierten Teamarbeit. Seit 2008 besteht zudem eine Kooperation mit dem DAAD im Rahmen der DIES-Programmreihe (Dialogue on Innovative Higher Education Strategies). Im Zuge der DIES-Partnerschaft wurden erstmals Module englischsprachig übersetzt und als Wahlangbot in den Studiengang implementiert.

Fortbildungsangebote im Bereich Hochschul- und Wissenschaftsmanagement in Deutschland									
Anbieter	Angebot	Dauer	Zielgruppe	Inhalt		Methode		Standardisierung	
CHE Centrum für Hochschulentwicklung gGmbH, Gütersloh	Workshop (Hochschulkurs)	2 Tage	Führungskräfte an Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen	Wissenschaftsmanagement		Workshop		offene Angebote	
CHE Centrum für Hochschulentwicklung gGmbH, Gütersloh	CHE-Foren	1 Tag	Führungskräfte an Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen	Hochschulentwicklung (aktuelle Inhalte)		peer learning		offene Angebote	
CHE Centrum für Hochschulentwicklung gGmbH, Gütersloh	CHE-Symposien	1 1/2-2 Tage	Führungskräfte an Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen	Hochschulentwicklung (Zukunftsthemen)		Vorträge		offene Angebote	
CHE Consult	Inhouse-Workshops	1-2 Tage	Hochschulleitungen, Fachbereiche	nach Bedarf und Absprache		Workshop		Customized-Angebote	
Marketing Kreis Wissenschaft (MKW), Berlin	Workshop	2 Tage	Wissenschaftler(innen) / Administratoren	Wissenschaftsmarketing		Workshop		offene Angebote	
ProfilPlus - Hochschul- und Wissenschaftsmarketing GmbH, Potsdam	Workshop	1-2 Tage	Mitarbeiter(innen) an Hochschulen	Hochschul- und Wissenschaftsmarketing		Workshop		offene Angebote	
Horváth & Partners, versch. Standorte	Konferenz	1 Tag	Führungskräfte an Hochschulen	Hochschul- und Wissenschaftsmanagement		Vorträge		offenes Angebot	
Golin Wissenschafts-	Workshop	1-2 Tage	Nachwuchskräfte	Personalentwicklung für Wissen-	Soft Skills	Workshop		offene Angebote	customized-

Fortbildungsangebote im Bereich Hochschul- und Wissenschaftsmanagement in Deutschland									
Anbieter	Angebot	Dauer	Zielgruppe	Inhalt		Methode		Standardisierung	
management, Hamburg				schaftler				bote	Ange- bote
	Coaching	Indivi- duell	Top-Management im Wissenschaftsbereich	Personalentwick- lung für Wissen- schaftler(innen)	Soft Skills	Coaching		customiz ed-Ange- bote	
TU Berlin Service- gesellschaft mbH (Kooperation mit Marketing Kreis Wissenschaft MKW)	Workshop	2 Tage	Führungskräfte an Hochschulen	Wissenschafts- marketing		Workshop		offene Ange- bote	
TU Berlin Servicegesell- schaft mbH	Coaching		Führungskräfte an Hochschulen	Karriere-Planung		Coaching		customiz ed-Ange- bote	
HIS Hochschul- Informations- System, Hannover	Seminar	2-6 Tage	Mitarbeiter(innen) an Hochschulen und Ministerien	Hochschul-IT, - forschung und -entwicklung		Coaching		offene Ange- bote	customi- zed- Ange- bote
Deutscher Hochschulverband (DHV)	Seminar	1-3 Tage	Führungskräfte an Hochschulen			Seminar		offene Ange- bote	customi- zed- Ange- bote
	Coaching	Indivi- duell	Nachwuchswissen- schaftler(innen)			Coaching		customiz ed-Ange- bote	
Führungsaka- demie Baden- Württemberg	Seminare	2 Tage	Fach-und Führungskräfte	Führungskompe- tenzen	Soft Skills	Seminar	Coaching	offene Ange- bote	
Hochschulüber- greifende	Seminare	1 Tag – mehr-	Verwaltungsmitarbei- ter(innen) von	Hochschul- und Wissenschafts-		Seminar	peer learning	offene Ange-	

Fortbildungsangebote im Bereich Hochschul- und Wissenschaftsmanagement in Deutschland									
Anbieter	Angebot	Dauer	Zielgruppe	Inhalt		Methode		Standardisierung	
Fortbildung NRW (HÜF)		wöchig	Hochschulen	management				bote	
GATE-Germany - Konsortium Internationales Hochschulmarketing	Seminare	2-3 Tage	Marketing- und Kommunikationsverantwortliche von HS	Wissenschaftsmarketing		Seminar		offene Angebote	customized-Angebote
Helmholtz-Akademie für Führungskräfte, Berlin	Weiterbildungsprogramm	1 1/2 Jahre	Nachwuchswissenschaftler(innen)	Hochschul- und Wissenschaftsmanagement		Blended-Learning	Mentoring	beschränkter Zugang	
Helmholtz-Akademie für Führungskräfte, Berlin	Weiterbildungsprogramm	1 1/2 Jahre	Führungskräfte (obere und oberste Führungsebenen)	Hochschul- und Wissenschaftsmanagement	leadership	Blended-Learning		beschränkter Zugang	
Zentrum für Wissenschaftsmanagement (ZVM), Speyer (Partner: DFG)	Lehrgang	3x 1 Woche	Mitarbeiter(innen) an Hochschulen mit geringer Erfahrung im WM	Hochschul- und Wissenschaftsmanagement		Workshop	peer learning	offene Angebote	
Zentrum für Wissenschaftsmanagement (ZVM), Speyer	Workshopreihen	5x 3 Tage / 5x 2 Tage	Nachwuchsführungskräfte aus Forschung und Verwaltung	Hochschul- und Wissenschaftsmanagement		Workshop		Beschränkter Zugang	
Zentrum für Wissenschaftsmanagement (ZVM), Speyer (Partner u.a.: DHV Speyer, BASF SE)	Workshopreihe	6x 3 Tage	Nachwuchsführungskräfte aus Forschung und Verwaltung	Hochschul- und Wissenschaftsmanagement		Mentoring	Workshop	offene Angebote	

Fortbildungsangebote im Bereich Hochschul- und Wissenschaftsmanagement in Deutschland									
Anbieter	Angebot	Dauer	Zielgruppe	Inhalt		Methode		Standardisierung	
Zentrum für Wissenschaftsmanagement (ZVM), Speyer	individuell	individuell	Referent(inn)en von Führungskräften / für Studium und Lehre	Hochschul- und Wissenschaftsmanagement		Workshop		offene Angebote	customized-Angebote
Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer (Partner: ZVM Speyer)	Weiterbildungsstudium	3 Monate	Nachwuchskräfte aus Hochschulen	Hochschul- und Wissenschaftsmanagement		Präsenzstudium		Vollzeit Studium	
TU Berlin Servicegesellschaft mbH	Weiterbildungsstudium	4 Semester	Nachwuchskräfte aus Hochschulen, Ministerien etc.	Wissenschaftsmarketing	praxisorientiert	Blended-Learning	Präsenzstudium (alternativ)	M.Sc.	
Fachhochschule Osnabrück	Weiterbildungsstudium	4-6 Semester	Wissenschaftler(innen) und Verwaltungsmitarbeiter von Hochschulen	Hochschul- und Wissenschaftsmanagement	praxisorientiert	Blended-Learning		MBA (Teilzeit)	
Fachhochschule Osnabrück	einzelne Module des MBA	1 Semester	Wissenschaftler(innen) und Verwaltungsmitarbeiter von Hochschulen	Hochschul- und Wissenschaftsmanagement	praxisorientiert	Blended-Learning		Einzelne Module des MBA	
INCHER-Kassel und Universität Kassel	Weiterbildungsstudium	3-4 Semester	mittleres Management/BA-Absolventen	Higher Education Research and Development	intern./forschungsorientiert	Präsenzstudium (13 Wochen)		M.A. (Vollzeit)	
Universität Oldenburg	Weiterbildungsstudium	6 Semester	mittleres Management	Bildungsmanagement		Blended-Learning		MBA (Teilzeit)	
Universität Oldenburg	einzelne Module des MBA	16 Wochen	mittleres Management	Bildungsmanagement		Blended-Learning		Einzelne Module des MBA	

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)

http://www.mihelm.unimelb.edu.au/award_programme/masters.html

Dieses zweijährige Graduate Masters-Teilzeitprogramm soll Lehrenden, Verwaltern und Forscher(inne)n der mittleren und oberen Ebene eine umfassende Darstellung von Management und Leadership im tertiären Bildungsbereich im 21. Jahrhundert sowie die dazugehörigen Fähigkeiten vermitteln. Die heutigen Institutionen sind komplexe, facettenreiche professionelle Organisationen mit einer breiten Palette von Aktivitäten, die für die Bedürfnisse einer Vielzahl von Interessensvertretern offen sind. Um ihre Aufgabe erfüllen zu können, brauchen sie äußerst flexible und nuancierte Führungs- und Managementkonzepte.

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

http://www.mihelm.unimelb.edu.au/executive_educ/index.html

Die Executive Seminar Series bringt internationale und lokale Top-Expert(inn)en mit Führungskräften tertiärer Bildungseinrichtungen der gesamten Region in kleinen Gruppenseminaren zusammen. Dieses Konzept erlaubt einen interaktiven Austausch von Ideen und neuen Management- und Leadership-Ansätzen. Vorgesehen sind drei Seminare:

- Schaffung einer Performance-Development-Kultur,
- Institutionelles *resourcing*,
- Strategische Institutions-Positionierung.

2.1.1.3. Die Senior Leadership Series

http://www.mihelm.unimelb.edu.au/executive_educ/index.html

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

http://www.mihelm.unimelb.edu.au/executive_educ/index.html

Eine Reihe komprimierter Kurzlehrgänge für spezifische Gruppen, wie Wissenschaftler(innen) der mittleren und oberen Ebene, Lehrende, Manager(innen) 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(innen) 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

http://www.mihelm.unimelb.edu.au/executive_educ/index.html

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(innen) ausgerichtet sind.

2.1.2. HRM-Politik australischer Universitäten

2.1.2.1. University of Melbourne

Personalwesen-Webseite: <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 Schulungsmöglichkeit 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.
- der Rolle der Personalabteilung als *Supportsystem*: Hierzu gehören Einweisung, Leistungsprüfung und -bewertung, Karriereentwicklung, Affirmative Action, Stellenausschreibungen und das Anbieten von Schulungs- und Entwicklungsprogrammen.

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)

<http://www.services.unimelb.edu.au/careers/downloads/pdf/award-clerical.pdf>

Gehaltstabelle für Jurist(inn)en, Büroangestellte und Verwaltungsmitarbeiter(innen) in Victoria

<http://www.services.unimelb.edu.au/careers/downloads/pdf/award-legal.pdf>

2.1.2.2. University of Western Australia (UWA)

Gleichstellung der Geschlechter

Die langjährigen Bemühungen der Organisation um Gleichstellung der Geschlechter haben gewaltige Fortschritte beim Abbau struktureller Barrieren für weibliche und männliche Mitarbeiter(innen) gebracht. Seit diese Auszeichnung 2002 zum ersten Mal vergeben wurde, wurde die UWA zum Employer of Choice for Women ausgerufen. Zwei Untersuchungen über die Position von Frauen in der UWA in der Mitte der Neunzigerjahre haben zu deutlichen Verbesserungen geführt. Es bedarf jedoch noch weiterer gemeinsamer Anstrengungen auf der Ebene der Fakultäten und der organisatorischen Einheiten, geeignete Strategien für eine bessere Gleichvertretung von Frauen, insbesondere im wissenschaftlichen Bereich, zu entwickeln.

Die gemeinsame Fokussierung und der entschlossene Einsatz der UWA auf dem breiten Gebiet von Gleichheit und Vielfalt haben ein ausgezeichnetes Politikumfeld geschaffen, das fortlaufende 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

Entwicklung eines laufenden Equity and Diversity Managementplans ist eine Forderung des WA-Büros für berufliche Chancengleichheit aufgrund des WA Equal Opportunity Act 1984.

Aktueller Stand

Im vergangenen Jahrzehnt hat eine strategische Verlagerung von dem organisatorischen Fokus auf Gleichstellung der Geschlechter in die Richtung eines breiteren Fokus auf Vielfalt stattgefunden. Die Entwicklung der Workforce Diversity Strategy ist eines von vielen Beispielen für den Fokuswechsel bei Equity and Diversity Aktivitäten.

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

Universitäten, die mit Erfolg Equity and Diversity Programme einführen, leisten einen signifikanten Beitrag zu einer Gesellschaft, die ‚erfolgreicher mit ihrer Vielfalt umgeht und gleichzeitig mehr Chancen für Individuen in dieser Gesellschaft bietet‘ (Denise Bradley, UniNews, Nummer 8, 12. Juli 1999).

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,

- 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

Seit 2004 bietet die Griffith University als Bestandteil ihrer Reihe von Leadership-Aktivitäten ein Leadership-Development-Programm für Frauen in wissenschaftlichen und administrativen Funktionen.

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

http://www.griffith.edu.au/equity/pdf/indig_employ_strat.pdf

2.1.3. Beispiele für interne Management-Schulungsprogramme

2.1.3.1. University of Western Australia

Wege zur Leadership

<http://www.osds.uwa.edu.au/programmes/pathways>

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 UWA ist sich darüber im Klaren, wie wichtig es ist, ihren Führungskräften Möglichkeiten zur Weiterentwicklung zu bieten, um sich für die vielen Leadership-Herausforderungen im Universitätsbereich zu rüsten. Dieses neue Programm im Rahmen des UWA Leadership Framework ist auf die Bedürfnisse von professionellen Kräften abgestimmt. Es hilft bei der Entwicklung fortgeschrittener Leadership-Fähigkeiten und setzt die Teilnehmer(innen) in den Stand, signifikanten Einfluss auf ihre Fakultäten, Schools/Centres, Abteilungen oder Einheiten auszuüben. Es ermöglicht den Zugang zu neuen Erkenntnissen und fördert die Aneignung neuen Wissens und neuer Fähigkeiten und bietet die Möglichkeit zum Ausbau von Netzwerken.

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 fortdauernde 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,
4. Festigung strategischer Allianzen mit anderen Organisationen auf nationaler und internationaler Ebene.

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:

<http://www.unisa.edu.au/staffdev/women/workshops.asp>

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

Dieses ausgesprochen interaktive und partizipative Programm soll Teamleiter(innen) mit wichtigen praktischen Fähigkeiten zur Stützung des Leadership Capability Framework und auch der breiteren University-Agenda ausstatten. Die Teilnehmer(innen) werden mit unterschiedlichen Ansätzen vertraut gemacht, die sie in ihrer Arbeit nutzen können, darunter praktische Tools für Personal Leadership, Self Management, Planung, Verantwortlichkeit und Zuständigkeit, Teamentwicklung, Kommunikation, Konflikt-Management und Performance Feedback. Sie können die zur Beaufsichtigung von Mitarbeiter(inne)n erforderlichen Fähigkeiten weiterentwickeln, und zwar mit besonderem Fokus auf ihre persönliche Entwicklung bei der Übernahme und Wahrnehmung einer solchen Managementfunktion.

Voraussetzung:

Um das Gelernte in der Praxis anwenden zu können, müssen die Teilnehmer(innen) eine Position innehaben, in der sie Mitarbeiter(innen) 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](#)
Bietet eine breite Palette von Seminaren und Kongressen im Bereich Schulung, Verbesserung von Fähigkeiten, darunter Erstellung von Wirtschaftstexten, Projektmanagement, Zeitmanagement, Kommunikationsfähigkeiten und Kundendienst an.
- [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

Institution	Contact person/department	e-mail/web page
University of Melbourne	Nigel Waugh Vice-Principal (Human Resources)	nigelw@unimelb.edu.au
University of Wollongong	John Steele, Director of Personnel Services	john_steele@uow.edu.au
Griffith University	John Swinton (academic leadership and equity)	j.swinton@griffith.edu.au
University of Western Australia	Prof. Shelda Debowski, Director, Organisational and Staff Development	Shelda.Debowski@uwa.edu.au
University of South Australia	Prof. Hilary Winchester, Pro Vice Chancellor & Vice President	hilary.winchester@unisa.edu.au
Deakin University	Wendy Cooper, Director, human Resources	wendy.cooper@deakin.edu.au
LH Martin Institute for Higher Education Leadership and Management	Prof. Lynn Meek, Director	director-mi@unimelb.edu.au
<i>CHEMP, University of New England,</i> LH Martin Institute for Higher Education Leadership and Management	Assoc Professor Leo Goedegebuure	leo.g@unimelb.edu.au
Centre for the Study of Higher Education, The University of Melbourne	Prof. Simon Marginson	s.marginson@unimelb.edu.au
University of New England	Prof. Kay Harman Prof. Grant Harman Kay Hemsall – Manager Organisational Development	kharman@une.edu.au gharman@une.edu.au
Monash University Arts Educational Policy Institute	Dr. Ian Dobson	Ian.Dobson@arts.monash.edu.au idobson@educationalpolicy.org

Association for Tertiary Education Management (ATEM)	Maree Conway	Maree.conway@gmail.com
--	--------------	--

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/>

TMP ist ein Personal and Professional Development Programm für Mitarbeiter(innen) der höchsten strategischen Ebenen von Hochschulen. Die Teilnehmer(innen) müssen als Inhaber einer wissenschaftlichen oder administrativen Funktion die Verantwortung für einen wesentlichen Tätigkeitsbereich ihrer Institution tragen. Das Programm umfasst 19 Tage, die auf einen Zeitraum von sechs Monaten verteilt sind und an denen die Teilnehmer(innen) sich zusammen mit einer Gruppe von Kolleg(inn)en in Senior-Positionen mit einer Reihe von Themen auseinandersetzen. TMP ist darauf zugeschnitten, Kandidat(inn)en für das Top-Management auf ihre Spitzenpositionen vorzubereiten.

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 sechstätiges 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 Karrierestufe 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?

Erfahrene Fakultätsdekaninnen und -dekane, Seniorprofessor(inn)en oder Leiter(innen) einer Abteilung für Professionelle Dienstleistungen – wie zum Beispiel Personalwesen, Finanzen, Immobilien, Marketing, Wissen, Informationsdienstleistungen/ Informationstechnologie oder Student Support Services.

Preis für Mitgliedseinrichtungen: £ 4.800. Personen von nicht angeschlossenen Einrichtungen sind von der Teilnahme ausgeschlossen.

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 -dekane 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

Abteilung für professionelle Dienstleistungen – wie zum Beispiel Personalwesen, Finanzen, Immobilien, Marketing, Wissen, Informationsdienstleistungen/Informationstechnologie oder Student Support Services. Ferner Leiter(innen) eines CETL oder eines Wissenschaftszentrums.

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/>

Die Ernennung zum Abteilungsleiter ist ein wichtiger Schritt auf der Karriereleiter von Führungskräften. Head of Department (HoD) ist ein fünftägiges Development-Programm mit zwei Modulen, das zur Bewältigung der praktischen Herausforderungen der Lenkung und Leitung von Wissenschafts-, Forschungs- oder Support-Teams motivieren, beitragen und befähigen soll.

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?

Die Teilnehmer(innen) sind erst seit kurzem Abteilungsleiter(innen) oder bereiten sich auf eine derartige Position vor. Teilnehmer(innen) mit wissenschaftlichem Hintergrund können Leiter(innen) eines Lehrinstituts, einer Forschungs- oder Wissenstransfer-Abteilung oder auch einer Verwaltungsabteilung oder einer Abteilung für professionelle Dienstleistungen sein – wie zum Beispiel Personalwesen, Finanzen, Immobilien, Marketing, Wissen, Informationsdienstleistungen/Informationstechnologie oder Student Support Services. Auch für Leiter(innen) eines CETL oder eines Wissenschaftszentrums ist das Programm von Nutzen.

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(innen), 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>

Preis für Mitgliedseinrichtungen: £ 635 pro Person

3.1.1.6. Leadership Coaching Service

<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 Sessions 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(inne)n. 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.

RTL wird von Facilitators mit umfangreicher Erfahrung in der Leitung von Forschungsteams und gründlicher Kenntnis der bei der Durchführung öffentlich finanzierter Forschungsprojekte auftauchenden Probleme präsentiert. Der Kurs hilft Forschungsteamleiter(inne)n bei der Bewältigung der Leadership Herausforderungen in Bezug auf die plangemäße Durchführung der Forschungsarbeit innerhalb begrenzter Budgets und auf die rechtzeitige Veröffentlichung der Forschungsergebnisse.

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(inne)n 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.

Broschüre: <http://www.lfhe.ac.uk/support/rtl/rtlbroschure2008.pdf/>

Preis: Mitgliedseinrichtungen: £ 1.025

3.1.1.9. Leading Teaching Teams (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/lft/brochure.pdf>

Preis für Mitgliedseinrichtungen: £ 1025

3.1.1.10. Future Leaders Programme

<http://www.lfhe.ac.uk/support/flp/>

Das Programm für künftige Leiter(innen) soll Professionellen im Bereich Informationsdienstleistungen (vor allem Bibliotheks-, ICT- und verwandte Aktivitäten) mit nachweislicher Managementenerfahrung 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/flp/flpbrochure.pdf>

3.1.1.11. Registrars Programmes

<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(inn)en – 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>

Preis: £ 3.700

[Experienced Registrars Programme](#) – für Teilnehmer(innen), die bereits Registraturleiter(in) sind

Broschüre: <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?

Das Professional Heartlands Programme wurde speziell für Hochschulmanager(innen) der Bereiche Verwaltung und Professional Services entwickelt – zum Beispiel Personalwesen, Finanzen, Immobilien, Marketing, Wissen, Informationsdienstleistungen/Informationstechnologie oder Student Support Services.

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

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>

Dieses MSc/Diploma-Programm (MScHEMP) ist auf das fortlaufende 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>

Das Programm Master of Science (MSc) in Higher Education Management and Policy ist auf das fortlaufende 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>

Dieses MSc/Diploma-Programm (MSc-MRE-HEPS) ist auf das fortlaufende Professional Development (CPD) von Hochschulmanager(inne)n ausgerichtet, darunter Forschungsmanager(innen), Finanzverwalter(innen) im Bereich der Hochschulforschung, Manager(innen) des Bereichs Universitätspolitik und -planung, Professionelle des Bereichs Wissenstransfer von Hochschulen oder verwandten Einrichtungen des öffentlichen Sektors, den privaten Sektor oder staatliche Forschungsabteilungen oder andere forschungsbasierte Einrichtungen, Manager(innen) von Forschungsprojekten auf Institutions- oder landesweiter Ebene und politische Entscheidungsträger, wissenschaftliche Forscher(innen) und für Forschung zuständige Abteilungsverwalter(innen) des Hochschulbereichs. Besondere Beachtung widmet das Programm der Einbindung der Hochschulpolitik und der Hochschulstrategien in das Management von Lehren und Lernen, der Beteiligung von Wirtschaft und Gesellschaft, den Beziehungen zu Interessensvertretern und der Forschungstätigkeit, worunter alle Aspekte der Gewinnung, Entwicklung, Verbreitung und Kommerzialisierung von Wissen in all seinen Formen verstanden werden. Das Programm soll leitenden Manager(inne)n, Verwaltungsleiter(inne)n, Forscher(inne)n und Professionellen des Bereichs Wissenstransfer ein gründliches Verständnis der hochschulbasierten Forschung und der Forschung im öffentlichen Sektor sowie das Rüstzeug für ihr effektives Management vermitteln.

3.2. Ansprechpartner(innen)

Institution	Contact person/department	e-mail/web page
University of Strathclyde	Professor Ray Land Director, Centre for Academic Practice and Learning Enhancement	ray.land@strath.ac.uk http://personal.strath.ac.uk/ray.land/home.htm
London School of Economics (LSE)	Chris Connelly, Head of Staff Development Unit	c.connelley@lse.ac.uk
University of Bath	Prof. Ian Jamieson, Pro-Vice-Chancellor	I.M.Jamieson@bath.ac.uk
Newcastle University	Lynne Howlett	lynne.howlett@ncl.ac.uk
University of Westminster	Jean Harris, Interim Director – HR Duncan Barrat, - Interim Director – HR	J.Harrison06@wmin.ac.uk barratd@wmin.ac.uk
Durham University	Mrs Carolyn Fowler	registrar@durham.ac.uk
University of Edinburgh	Mrs Sheila Gupta	Sheila.Gupta@ed.ac.uk
Centre for Higher Education Studies, University of London	Dr Celia Whitchurch	C.Whitchurch@ioe.ac.uk
King's College London	Dr Simon Lygo-Baker	simon.lygo-baker@kcl.ac.uk
University of Salford	Professor Gill Nicholls	g.nicholls@salford.ac.uk
Center for Higher Education Management and Policy at Southampton (CHEMPaS), University of Southampton	Professor John Taylor	jtaylor@soton.ac.uk
Leadership Foundation for Higher Education	Professor Stephanie Marshall, Director of Programmes	
Kingston University and Leadership Foundation	Professor Robin Middelhurst (via Ms Stephanie Raible)	s.raible@kingston.ac.uk

for Higher Education	Also Director of Research at the Leadership Foundation for Higher Education	robin.middlehurst@lfhe.ac.uk
----------------------	---	--

4. USA

4.1. Praxisbeispiele

4.1.1. Beispiele der Association for the Study of Higher Education

4.1.1.1. Andrews University

Institution:	Andrews University
Region:	Mittlerer Westen
Kontaktperson:	Shirley Freed- freed@andrews.edu
College/Fachbereich:	Department of Leadership and Administration
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.

http://www.andrews.edu/sed/lead_ed_admin/higher_ed_admin/programs/index.html

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

Institution:	Kent State University
Region:	Mittlerer Westen
Kontaktperson:	Dr. Stephen Thomas- sbthomas@kent.edu
College/Fachbereich:	Higher Education Administration und Student Personnel Program College of Education
Adresse:	Room 404 White Hall Kent OH
Telefon:	330-672-2580
Fax:	330-672-3246
Internet:	http://www.educ.kent.edu/TLCS/programs/EA/HIED/index.html
Programm(e):	Administration Student Affairs
Abschlüsse:	M.Ed. M.A. Ph.D.

<http://www.ehhs.kent.edu/hied/index.cfm>

Programmname: Higher Education Administration & Student Personnel

Heranbildung 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

Institution:	University of Texas at Austin
Region:	Südwesten
Kontaktperson:	Patricia Somers - pasomers@mail.utexas.edu
College/Fachbereich:	Department of Administration College of Education
Adresse:	George I. Sanchez Bldg., Room 310 Austin TX 78712
Telefon:	512-471-7551
Fax:	512-471-5975
Internet:	http://www.edb.utexas.edu/coe/depts/edadmin/eda/academic.html
Programm(e):	Administration Community College Leadership & Policy
Abschlüsse:	Ed.D. M.Ed. Ph.D.

Programmname: Higher Education Administration

Das Programmziel ist die Vorbereitung, Schulung und Heranbildung von Student(inn)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 Hochschulumfeld 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 Hochschulumfeld befähigen können

4.1.1.4. Loyola University, Chicago

Institution:	Loyola University, Chicago
Region:	Mittlerer Westen
Kontaktperson:	David Prasse- dprasse@luc.edu
College/Fachbereich:	Leadership, Foundations and Counseling Psychology School of Education
Adresse:	820 North Michigan Avenue Chicago IL 60611
Telefon:	312-915-6800
Fax:	312-915-6660
Internet:	http://www.luc.edu/education/academics_fields_highered.shtml
Programm(e):	Administration Teaching
Abschlüsse:	M.Ed. Ph.D.

Programmname: Higher Education

Mögliche Abschlüsse:

- M.Ed.: Bereitet Professional Educators auf administrative Aufgaben und Funktionen im postsekundären Bildungsbereich vor, mit folgenden Schwerpunkten: 1) theoretische, kulturelle und historische Perspektiven in Bezug auf Student(inn)en, Organisationen und den Hochschulbereich, 2) Forschungs- und Beurteilungstechniken für den Hochschulbereich und 3) Anwendung von Forschung und Theorie auf die professionelle Praxis.
- 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.
- Ph.D: Die Student(inn)en werden auf eine Karriere als Lehrende an einem College und Bildungsforschung sowie auf administrative Positionen an Hochschulen, Hochschulbehörden, Gremien und Ausschüssen vorbereitet. Dieser Grad wird von The Graduate School verliehen. Gewöhnlich werden mehrere Jahre Erfahrung als Vollzeitmitarbeiter(in) im Hochschulbereich (Verwaltungs- und/oder Lehrtätigkeit) vorausgesetzt.

4.1.1.5. North Carolina State University

Institution:	North Carolina State University
Region:	Süden
Kontaktperson:	Audrey J. Jaeger - audrey_jaeger@ncsu.edu
College/Fachbereich:	Department of Adult and Community College College of Education
Adresse:	310 POE Hall, Stinson Dr. Campus Box 7801 Raleigh NC
Telefon:	919-513-3706
Fax:	919-515-6305
Internet:	http://ced.ncsu.edu/ahe/index.php
Programm(e):	Community College Student Affairs Administration Leadership & Policy

Abschlüsse:	Ed.D. M.Ed. M.S.
-------------	------------------------

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.
- Master of Education: Spezialisierung auf Studentische Angelegenheiten, bestimmt für beginnende und erfahrene Pädagog(inn)en, die sich für Management und Verwaltung von Student Support Services im Hochschulbereich weiterbilden wollen. Die Absolvent(inn)en dieses Master's-Programms verfügen über ausreichende Fachkenntnisse und Fähigkeiten für den Eintritt oder den Aufstieg in Positionen des Bereichs Studentische Angelegenheiten bei postsekundären Einrichtungen und für entsprechende 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 und Technical Colleges, Colleges und Universitäten mit vierjährigen Studiengängen sowie Student Services weiterbilden wollen.

4.1.1.6. Ohio State University

Institution:	The Ohio State University
Region:	Mittlerer Westen
Kontaktperson:	Leonard L. Baird, PhD - baird.62@osu.edu
College/Fachbereich:	Higher Education and Student Affairs Program School of Educational Policy and Leadership
Adresse:	122 Ramseyer Hall 29 West Woodruff Avenue Columbus OH

Telefon:	614-688-4007 oder 1-888-678-3382
Fax:	614-292-7020
Internet:	http://ehe.osu.edu/epl/academics/hesa/
Programm(e):	Administration Student Affairs
Abschlüsse:	M.A. Ph.D.

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
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
Programm(e):	Administration

Abschlüsse:	M.A. Ph.D.
-------------	---------------

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

Institution:	University of Vermont
Region:	Nordosten
Kontaktperson:	Deborah E. Hunter, Ph.D.- Deborah.Hunter@uvm.edu
College/Fachbereich:	Higher Education and Student Affairs Administration Program
Adresse:	208 Mann Hall, Trinity Campus Burlington VT

Telefon:	802-656-2030
Fax:	802-656-3173
Internet:	http://www.uvm.edu/~uvmhesa
Programm(e):	Administration Student Affairs
Abschluss:	M.Ed.

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

Institution:	University of Minnesota
Region:	Mittlerer Westen
Kontaktperson:	Rebecca Ropers-Huilman - ropers@umn.edu
College/Fachbereich:	Department of Educational Policy and Administration College of Education and Postsecondary Teaching
Adresse:	330 Wulling Hall 86 Pleasant St. SE Minneapolis MN 55455
Telefon:	612-624-5717

Fax:	612-624-3377
Internet:	http://www.education.umn.edu/EDPA/highered/default.html
Programm(e):	Administration Teaching Leadership & Policy
Abschlüsse:	Ed.D. M.A. Ph.D.

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-Verwaltungsleiter(innen), Pädagog(inn)en, Policy Analysts und Forscher(innen) des Hochschulbereichs.
- Doctor of Education (Ed.D): Für angehende 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.
- Ph.D: Heranbildung künftiger Führungskräfte, Fakultätsmitglieder und/oder Verwaltungsleiter(innen) von Universitäten, Policy Analysts und Forscher(innen) des Hochschulbereichs. Die Ph.D.-Student(inn)en haben als Hauptrichtung beispielsweise Verwaltung und Organisation, Politik und Beurteilung, Leadership studentischen Angelegenheiten sowie Leadership und Politik in Einrichtungen mit zweijährigen Studiengängen.

4.1.1.10. University of Alabama

Institution:	University of Alabama
Region:	Süden
Kontaktperson:	Claire Howell Major, Program Coordinator - cmajor@bamaed.ua.edu
College/Fachbereich:	Department of Educational Leadership, Policy and Technology Studies College of Education

Adresse:	220 Wilson Hall; Box 870302 Tuscaloosa AL
Telefon:	205-348-1152
Fax:	205-348-2161
Internet:	http://education.ua.edu/leader/hea/index.html
Programm(e):	Administration
Abschlüsse:	Ed.D. M.A. Ph.D.

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.
- Ed.D.: Bietet wissenschaftliche Vorbereitung und Professional Development für administrative und ausführende Funktionen der oberen Ebene in Colleges und Universitäten mit zwei- und vierjährigen Studiengängen, Behörden des postsekundären Bildungsbereichs auf Staats- und Bundesebene und anderen Organisationen des Bildungswesens. Der Lehrplan ist auf die erforderlichen Schlüsselkompetenzen für Leadership Positionen ausgerichtet und umfasst Kurse in Programmbewertung und -beurteilung, Leitlinien, Organisatorischer Wandel und Studentische Angelegenheiten.
- Ph.D.: Bereitet Student(inn)en auf wissenschaftliche Funktionen im Hochschulbereich vor. Besondere Beachtung widmet das Ph.D.-Programm der Arbeit mit der Fakultät auf Eins-zu-eins-Ebene, wobei die Student(inn)en an durch Mentoren begleiteten Lehr- und Forschungssequenzen teilnehmen und Erfahrungen aus erster Hand mit dem Fakultätsleben erhalten. Die Studenten schöpfen aus einem Wissensfundus – zu dem sie auch selbst beitragen – mit Informationen über die Hochschulpolitik und -praxis auf Institutions-, Staats-, Bundes- und internationaler Ebene.

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&jsessionid=1630b6cfd291\\$2F\\$CB\\$9](http://www.acenet.edu/AM/Template.cfm?Section=Fellows_Program1&CFID=38985923&CF_TOKEN=15223967&jsessionid=1630b6cfd291$2F$CB$9)

Seit 1965 haben hunderte von Vizerektor(inn)en, Dekaninnen und Dekane, Fachbereichsleiter(inne)n, Fakultäts- und anderen Leiter(inne)n 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(inne)n, die Kultur, die Politik und die Entscheidungsbildungsprozesse 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

Seit über 35 Jahren führt das Woodrow Wilson Visiting Fellows Program prominente Künstler(innen), Diplomat(inn)en, Journalist(inn)en, Wirtschaftsführer und andere nicht im Wissenschaftsbereich tätige Professionelle überall in den USA zu einwöchigen Residencies mit Lehrveranstaltungen und Diskussionen mit Student(inn)en und Fakultätsmitgliedern auf dem Campus zusammen. In einem intensiven Programm mit Unterrichtsstunden, Seminaren, Workshops, Referaten und informellen Gesprächen tragen die Fellows zu größerem Verständnis und zu neuen Verbindungen zwischen Wissenschaftskreisen und Nichtwissenschaftlern bei. Leiter des Programms ist Roger Bowen, ehemaliger Rektor von zwei Universitäten und Generalsekretär der American Association of University Professors.

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

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 fortlaufend 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>

Alljährlich treffen annähernd 50 Abteilungsleiter(innen) und Bereichsvorsitzende von CIC-Universitäten zu einem einzigartigen Leadership Development Seminar zusammen. Die Themen dieser dreitägigen Veranstaltung reichen von Konfliktlösung und Zeitmanagement bis zu Fakultätsentwicklung, Leistungsüberprüfung und Gruppenproblemlösung.

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>

Crisis Leadership in Higher Education ist dazu bestimmt, College- und Universitätsrektor(inn)en, ihren Führungsteams und anderen Campusverwalter(inne)n in Schlüsselpositionen dabei zu helfen, unerwartete Vorkommnisse erfolgreich zu managen, zu überstehen und zu bewältigen. Colleges und Universitäten sind einzigartige Einrichtungen. Sie sind vielfach dezentralisiert konzipiert und als offene, einladende und anregende Stätten der Diskussion und Interaktion gedacht. Die Campus-Populationen sind in der Regel unterschiedlich, kreativ, nicht fest umrissen und veränderlich – und das sind wichtige Voraussetzungen für eine dynamische Lehr- und Lernumgebung. Diese Gegebenheiten

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 Öffentlichkeit.

Karriereförderung Programm (MDP)

<http://www.gse.harvard.edu/ppe/highered/programs/mdp.html>

MDP vermittelt innovative und praktische Ideen im Hinblick auf kritische Management-Herausforderungen, vor die Verwaltungsmitarbeiter(innen) der mittleren Ebene in den ersten Jahren ihrer Karriere gestellt werden. Das Programm regt die Teilnehmer(innen) an, über die Grenzen der eigenen Disziplin und des eigenen administrativen Zuständigkeitsbereichs hinauszublicken. MDP soll Verwaltungsmitarbeiter(inne)n von Colleges und Universitäten, die ein „Management von der Mitte aus“ betreiben müssen, neue Perspektiven und praktische Erkenntnisse vermitteln.

Schwerpunktbereiche 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)

<http://www.gse.harvard.edu/ppe/highered/programs/mle.html>

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 starke Diversifizierung von Studentenspopulationen.

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)

<http://www.gse.harvard.edu/ppe/highered/programs/iem.html>

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.

Besondere Beachtung erfahren in diesem Programm die für effektives Leadership – insbesondere in Zeiten großer Veränderungen der Institutionen – benötigten Qualitäten. Das IEM setzt sich mit vier Hauptthemen auseinander: Leadership auf höchster Ebene, Leadership Kontexte, Veränderungen des Hochschulsektors und Mobilisierung für den Wandel.

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

Institution	Contact person/department	e-mail/web page
University of Harvard	Human resources Joe Zolner	Joseph_zolner@harvard.edu hihe@gse.harvard.edu robert_schwartz@gse.harvard.edu
Harvard School of Public Health	Human resources http://www.hsph.harvard.edu/administrative-offices/human-resources/	sphhr@hsph.harvard.edu
Harvard Graduate School of education	Longfellow 025 Director of Career Services Longfellow 033 Valerie J. Sutton, Director of Career Services	http://www.gse.harvard.edu/careers/ valerie_sutton@gse.harvard.edu
Yale University	Human resources	staffing@yale.edu
Virginia University	Human resources	HRrestructuring@virginia.edu

University of Georgia	Tracey O'Malley, Manager	tomalley@uga.edu
Umass Boston	Jennifer Brown, Director of Institutional Research and Policy Studies. http://www.oirp.umb.edu/	Jennifer.Brown@umb.edu
University of Georgia	Douglas Toma Tracey O'Malley	jdt@uga.edu tomalley@uga.edu
Andrews University	Dan Agnetta Director of Human Resources http://www.andrews.edu/HR/	agnetta@andrews.edu
Kent State University	Willis Walker Vice President for Human Resources http://www.kent.edu/index.cfm	wwalker@kent.edu Or via Carla Wyckoff, HR Communications Manager, at cwyckof1@kent.edu
Loyola University Chicago	Office of Human Resources	hr-wtc@luc.edu
North Carolina State University	Barbara Carroll, Associate Vice Chancellor for Human Resources; Courses: http://www.fis.ncsu.edu/hr/tod/cert_prgm.asp	barbara_carroll@ncsu.edu
Ohio State University	Office of human resources	ohrc@hr.osu.edu
University of Denver	Sharon Gabel, Employee Development	sgabel@du.edu
University of Minnesota	Carol Carrier – Vice President http://www1.umn.edu/ohr/directory/index.html	carrier@umn.edu
University of Alabama	Charlotte Harris, Associate Vice President http://hr.ua.edu/staffdirectory.html	charris@fa.ua.edu

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

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 775a/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 85a/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 93a/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 101a/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 109a/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).....	145
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