

Sigrun Nickel, Frank Ziegele

Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement – nationale und internationale Modelle

Eine empirische Vergleichsstudie

im Auftrag des BMBF

Aktenzeichen: 125-02333-1/1



Band 1

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

Unter Mitarbeit von:

Jutta Fedrowitz

Sabine Kirst

Andrea Kottmann

Aleksandra Kovač

Isabel Roessler

Ales Vlk

Hans Vossensteyn

Inhaltsübersicht

I. Gegenstand und Fragestellungen der Studie

Sigrun Nickel, Frank Ziegele

1. Sind deutsche Hochschulen und Forschungseinrichtungen bei der Förderung von Managementkarrieren international konkurrenzfähig?
2. Herleitung eines Analysemodells zur Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement
3. Leitfragen und Hypothesen der Untersuchung

II. Wissenschaftsmanagement – Terra incognita der Wissenschaft? Überblick über den Forschungsstand

Andrea Kottmann, Sigrun Nickel

1. Governance-Reformen als Wegbereiter des Wissenschaftsmanagements
2. Zwischen Wissenschaft und Verwaltung: Die Entstehung des *third space*
3. Schwierige Etablierung einer professionellen Identität
4. Funktion der Personalentwicklung

III. Vorgehen bei der empirischen Analyse im Rahmen der vorliegenden Untersuchung

Sigrun Nickel, Frank Ziegele

1. Innovativer Gehalt des verwendeten Forschungsansatzes
2. Gewinnung von empirischem Material bezogen auf das deutsche Wissenschaftssystem
3. Gewinnung von empirischem Material bezogen auf die Wissenschaftssysteme in den internationalen Vergleichsländern

IV. Karriereförderung von Wissenschaftsmanager(inne)n in Deutschland

Jutta Fedrowitz, Sabine Kirst, Isabel Roessler, Frank Ziegele

1. Ergebnisse der Befragung von Führungskräften in öffentlichen Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen
2. Vertiefte Betrachtung der Situation von Dekan(inn)en und Fakultätsmanager(inne)n
3. Wirksamkeit von Weiterbildungsstudiengängen im Hochschul- und Wissenschaftsmanagement am Beispiel der Fachhochschule Osnabrück
4. *Good practices* karrierefördernder Maßnahmen in deutschen Hochschulen und Forschungseinrichtungen
5. Zusammenfassende Analyse der deutschlandbezogenen Ergebnisse

V. Karriereförderung von Wissenschaftsmanager(inne)n in Deutschland im internationalen Vergleich

Aleksandra Kovac, Sigrun Nickel, Isabel Roessler, Ales Vlk, Hans Vossensteyn

1. Wissenschaftsmanagement in 27 EU-Staaten – Ergebnisse einer Expert(inn)enbefragung
2. Deutschland und Europa im Vergleich: Gemeinsame Entwicklungstrends und Unterschiede
3. Vertiefte Länderstudien zur Karriereförderung im europäischen, nordamerikanischen und australischen Wissenschaftsmanagement
4. Lerneffekte aus den internationalen Länderstudien für die Verbesserung der Situation in Deutschland

VI. Fazit

Sigrun Nickel, Frank Ziegele

VII. Literatur

Anhang siehe Band 2

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----------|
| I. Gegenstand und Fragestellungen der Studie..... | 10 |
| 1. Sind deutsche Hochschulen und Forschungseinrichtungen bei der Förderung von Managementkarrieren international konkurrenzfähig? | 10 |
| 2. Herleitung eines Analysemodells zur Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement..... | 11 |
| 3. Leitfragen und Hypothesen der Untersuchung..... | 14 |
| 3.1. Leitfragen | 14 |
| 3.2. Hypothesen..... | 15 |
| II. Wissenschaftsmanagement – Terra incognita der Wissenschaft? Überblick über den Forschungsstand | 21 |
| 1. Governance-Reformen als Wegbereiter des Wissenschaftsmanagements..... | 21 |
| 2. Zwischen Wissenschaft und Verwaltung: Die Entstehung des <i>third space</i> | 23 |
| 3. Schwierige Etablierung einer professionellen Identität..... | 25 |
| 4. Funktion der Personalentwicklung | 29 |
| 4.1. Programmatistische Literatur | 29 |
| 4.2. Empirische Erkenntnisse..... | 31 |
| III. Vorgehen bei der empirischen Analyse im Rahmen der vorliegenden Untersuchung | 35 |
| 1. Innovativer Gehalt des verwendeten Forschungsansatzes | 35 |
| 2. Gewinnung von empirischem Material bezogen auf das deutsche Wissenschaftssystem | 36 |
| 2.1. Befragung deutscher Hochschulen und außeruniversitärer Forschungseinrichtungen sowie Identifikation von <i>good practice</i> -Beispielen | 36 |
| 2.2. Befragung von Dekaninnen und Dekanen und Fakultätsmanager(inne)n..... | 39 |
| 2.3. Befragung von Absolvent(inn)en des Studiengangs Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der Fachhochschule Osnabrück..... | 40 |
| 3. Gewinnung von empirischem Material bezogen auf die Wissenschaftssysteme in den internationalen Vergleichsländern..... | 41 |
| 3.1. Expert(inn)enbefragung..... | 41 |
| 3.2. Länderbezogene Fallstudien | 43 |
| IV. Karriereförderung von Wissenschaftsmanager(inne)n in Deutschland | 45 |
| 1. Ergebnisse der Befragung von Führungskräften in öffentlichen Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen | 45 |
| 1.1. Grundsätzliche Einschätzungen zur Situation des Wissenschaftsmanagements..... | 45 |
| 1.2. Rahmenbedingungen | 49 |
| 1.3. Personalrekrutierung | 57 |
| 1.4. Personalentwicklung | 63 |
| 1.5. Karrieremöglichkeiten allgemein | 69 |
| 1.6. Karrieremöglichkeiten für Frauen | 72 |
| 1.7. Einkommensmöglichkeiten..... | 75 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 1.8. | Getrennte Karrierepfade für akademischen und administrativen Bereich | 78 |
| 1.9. | Unterschiede zwischen Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen | 81 |
| 1.10. | Unterschiede zwischen Universitäten und Fachhochschulen | 84 |
| 1.11. | Unterschiede zwischen staatlichen, privaten und kirchlichen Hochschulen | 87 |
| 2. | Vertiefte Betrachtung der Situation von Dekan(inn)en und Fakultätsmanager(inne)n | 91 |
| 2.1. | Dekaninnen und Dekane | 91 |
| 2.2. | Fakultätsmanager(innen) | 94 |
| 3. | Wirksamkeit von Weiterbildungsstudiengängen im Hochschul- und Wissenschaftsmanagement am Beispiel der Fachhochschule Osnabrück..... | 105 |
| 3.1. | Karrierewege der Absolvent(inn)en | 105 |
| 3.2. | Effekte der Ausbildung | 108 |
| 3.3. | Personalentwicklung | 109 |
| 4. | <i>Good practices</i> karrierefördernder Maßnahmen in deutschen Hochschulen und Forschungseinrichtungen | 110 |
| 4.1. | Nachwuchsdialog Deutsches Luft- und Raumfahrtzentrum (DLR)..... | 110 |
| 4.2. | Entwicklung und Rekrutierung von Nachwuchsführungskräften in der Fraunhofer-Gesellschaft..... | 111 |
| 4.3. | Helmholtz-Akademie für Führungskräfte – Programm für die Nachwuchsführungskräfte | 112 |
| 4.4. | Center for Leadership and People Management der LMU München | 113 |
| 4.5. | ProFiL-Programm (Professionalisierung von Frauen in Forschung und Lehre) Berlin und Potsdam..... | 116 |
| 4.6. | Führungskräfteentwicklung Ruhr-Universität Bochum | 117 |
| 4.7. | METIS Programm Ruhr-Universität Bochum | 119 |
| 4.8. | Graduiertenakademie Universität Heidelberg | 120 |
| 4.9. | UNI-KAT: Personalentwicklung von administrativen Nachwuchsführungskräften an der Bauhaus-Universität Weimar | 124 |
| 4.10. | Personalentwicklung Universität Bremen | 126 |
| 4.11. | Führungskräfteentwicklung im Rahmen der Personalentwicklung an der Universität Bremen..... | 127 |
| 4.12. | Stifterverbands-Fellowship Wissenschaftsmanagement..... | 129 |
| 4.13. | Schlussfolgerungen aus den <i>good practices</i> | 132 |
| 5. | Zusammenfassende Analyse der deutschlandbezogenen Ergebnisse | 133 |
| 5.1. | Generelle Relevanz von Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement | 134 |
| 5.2. | Instrumentenbereich „Rekrutierung“ | 135 |
| 5.3. | Instrumentenbereich „Karriere- und Personalentwicklung“ | 139 |
| 5.4. | Instrumentenbereich „Aufstieg und Karriere“ | 144 |
| 5.5. | Institutionelle Rahmenbedingungen | 150 |
| 5.6. | Wettbewerbliche Rahmenbedingungen | 153 |
| 5.7. | Staatliche Rahmenbedingungen | 154 |
| 5.8. | Kulturelle Rahmenbedingungen | 156 |
| V. | Karriereförderung von Wissenschaftsmanager(inne)n in Deutschland im internationalen Vergleich..... | 158 |
| 1. | Wissenschaftsmanagement in 27 EU-Staaten – Ergebnisse einer Expert(inn)enbefragung | 158 |

| | | |
|------------|---|------------|
| 1.1. | Rahmenbedingungen | 158 |
| 1.2. | Personalrekrutierung | 162 |
| 1.3. | Personalentwicklung | 166 |
| 1.4. | Entwicklung des europäischen Arbeitsmarktes für Wissenschaftsmanager(innen) | 168 |
| 1.5. | Kompetenzanforderungen an Wissenschaftsmanager(innen) | 170 |
| 1.6. | Allgemeine Karrieremöglichkeiten | 172 |
| 1.7. | Karrieremöglichkeiten für Frauen | 175 |
| 1.8. | Einkommensperspektiven | 175 |
| 2. | Deutschland und Europa im Vergleich: Gemeinsame Entwicklungstrends und Unterschiede | 177 |
| 2.1. | Stärkung der Führungspositionen wesentlichster fördernder Faktor für Karrieren im Wissenschaftsmanagement | 178 |
| 2.2. | Personalautonomie bei deutschen Hochschulen im akademischen Bereich am schwächsten ausgeprägt..... | 179 |
| 2.3. | Persönliche Kontakte und Stellenbeschreibungen gebräuchlichste Rekrutierungsinstrumente | 180 |
| 2.4. | Attraktivitätsgefälle zwischen Karrieren im akademischen und administrativen Wissenschaftsmanagement | 182 |
| 2.5. | Führungsfähigkeit und institutionelles Know-how wichtigste Kompetenzen für einen Karrierestart im Wissenschaftsmanagement..... | 185 |
| 2.6. | Karrierepfade in außeruniversitären Forschungseinrichtungen überdurchschnittlich klar strukturiert..... | 186 |
| 2.7. | Quereinstieg vorherrschendes europäisches Karrieremodell im Wissenschaftsmanagement | 188 |
| 2.8. | Geringe Offenheit gegenüber Top-Manager(inne)n aus der Privatwirtschaft | 189 |
| 2.9. | Karrierechancen für Frauen vorwiegend im administrativen Wissenschaftsmanagement | 190 |
| 2.10. | Qualitäts-, Forschungs- und Finanzmanagement sowie Controlling sind Haupt-Wachstumsbereiche des Arbeitsmarktes für Wissenschaftsmanager(innen)..... | 191 |
| 2.11. | Wissenschaftsmanager(innen) bei professioneller Entwicklung überwiegend auf sich alleine gestellt | 194 |
| 3. | Vertiefte Länderstudien zur Karriereförderung im europäischen, nordamerikanischen und australischen Wissenschaftsmanagement | 196 |
| 3.1. | Großbritannien | 196 |
| 3.2. | Frankreich | 202 |
| 3.3. | Tschechische Republik | 208 |
| 3.4. | Niederlande..... | 212 |
| 3.5. | USA | 218 |
| 3.6. | Australien..... | 223 |
| 4. | Lerneffekte aus den internationalen Länderstudien für die Verbesserung der Situation in Deutschland..... | 230 |
| 4.1. | Zentrale Ergebnisse aus den Länderstudien | 230 |
| 4.2. | Verbesserungsmöglichkeiten bei der Karriereförderung von Wissenschaftsmanager(inne)n in Deutschland..... | 233 |
| VI. | Fazit..... | 236 |

| | |
|--|------------|
| 1. Stärken und Schwächen der Karriereförderung im Management von deutschen Hochschulen und Forschungseinrichtungen | 236 |
| 2. Verbesserungsmöglichkeiten..... | 240 |
| 3. Handlungsempfehlungen für unterschiedliche Akteurinnen und Akteure | 242 |
| VII. Literatur..... | 245 |
| VIII. Abbildungsverzeichnis | 252 |
| IX. Tabellenverzeichnis | 255 |

I. Gegenstand und Fragestellungen der Studie

Sigrun Nickel, Frank Ziegele

1. Sind deutsche Hochschulen und Forschungseinrichtungen bei der Förderung von Managementkarrieren international konkurrenzfähig?

Im September 2008 hat das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) das CHE Gemeinnützige Centrum für Hochschulentwicklung gemeinsam mit dem Center for Higher Education Policy Studies (CHEPS) und dem European Centre for Strategic Management of Universities (ESMU) beauftragt, den aktuellen Entwicklungsstand des Wissenschaftsmanagements in Deutschland zu reflektieren. Die Etablierung dieses Berufs hat in den deutschen Hochschulen und Forschungseinrichtungen erst vor wenigen Jahren begonnen und der Aufbau dauert an. Über die Herausbildung entsprechender Karrierewege sowie deren Chancen und Hindernisse gibt es bislang noch wenig gesichertes Wissen. Diese Lücke soll die vorliegende Studie schließen.

Im Mittelpunkt der Untersuchung steht die Frage, ob die bundesrepublikanischen Wissenschaftsorganisationen Management-Talente so gut fördern, dass sie im internationalen Wettbewerb bestehen können. Dem liegt die Annahme zugrunde, dass ein adäquates Management für den institutionellen Erfolg von Hochschulen und Forschungseinrichtungen von zentraler Bedeutung ist. Durch die anspruchsvollen und sich rasch vollziehenden Veränderungen der Governancemodi im Hochschul- und Forschungsbereich sind die Anforderungen an die Leitungs- und Führungskompetenzen sowie an das instrumentelle Wissen des Personals in den zurückliegenden 15 bis 20 Jahren stetig gewachsen. Dies betrifft alle Karrierestufen, d. h. sowohl die Einstiegspositionen als auch das Mittlere Management und das Top-Management.

In den nachfolgenden Kapiteln I.2. und I.3. werden zunächst grundlegende Begriffe, Forschungsfragen und Annahmen dargestellt. Anschließend wird im Kapitel II. ein Überblick über den Stand der Forschung zum Thema „Wissenschaftsmanagement“ gegeben, bevor dann im Kapitel III. die methodische Vorgehensweise der von CHE, CHEPS und ESMU durchgeführten empirischen Untersuchungen zur Situation des Wissenschaftsmanagements in Deutschland und den internationalen Vergleichsländern erläutert wird. Die Darstellung der Untersuchungsergebnisse erfolgt in den Kapiteln IV. und V. Dort finden sich auch *good practice*-Beispiele für die systematische Karriereförderung im In- und Ausland. Am Ende der Studie wird die Förderung von Managementkarrieren im deutschen Wissenschaftssystem im internationalen Kontext bewertet und es werden Empfehlungen zur Weiterentwicklung gegeben¹.

Im Juni 2009 wurden erste Zwischenergebnisse der Studie bei einer Fachtagung des BMBF in Berlin präsentiert². Die Feedbacks des 120-köpfigen Publikums sind in die Forschungsarbeiten zu dieser Studie eingeflossen. Diese Tagung war eine der ersten Veranstaltungen in

¹ Ergänzende Materialien zu dieser Studie befinden sich in einem umfassenden Anhang, welcher aufgrund seiner Fülle als separater Teil (Band 2) publiziert wird.

² Eine Dokumentation der Folien-Vorträge ist im Internet abrufbar unter: http://www.ch-concept.de/cms/?getObject=250&getLang=de&strAction=programm&PK_Veranstaltungen=196, Zugriff am 24.11.2009.

Deutschland, die das professionelle Selbstverständnis von Wissenschaftsmanager(inne)n thematisierte und zudem ein Forum für Diskussion und Vernetzungen innerhalb dieser Berufsgruppe bot. Die positive Resonanz darauf machte deutlich, dass es für die Fortentwicklung des Wissenschaftsmanagements förderlich wäre, weitere solche Veranstaltungen durchzuführen. Auch die Gründung eines Berufsverbandes könnte ein sinnvoller Schritt sein.

2. Herleitung eines Analysemodells zur Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement

Zwar wurde seit den 80er Jahren die Notwendigkeit eines Managements von Hochschulen und Forschungsinstituten immer evidenter, doch ist die Debatte, ob Wissenschaftseinrichtungen überhaupt gemanagt werden können, noch immer nicht ganz zu Ende geführt (vgl. z. B. Hanft 2000 und Krücken 2009). Unabhängig von diesen theoretischen Auseinandersetzungen sind indes praktisch viele neue Stellen in diesem Bereich entstanden (genauer siehe Kapitel II.).

Unter dem **Begriff „Wissenschaftsmanagement“** wird in dieser Studie sowohl das Management von Hochschulen, in denen Lehre und Forschung betrieben werden, als auch das Management reiner Forschungsinstitutionen verstanden. In Deutschland wird in der Regel zwischen Hochschul- und Wissenschaftsmanagement unterschieden, wobei mit Wissenschaftsmanagement das Leiten, Steuern und Organisieren von Forschungsinstitutionen gemeint ist. Diese Differenzierung ist im deutschen Wissenschaftssystem bedeutsam, weil sich hier parallel zum Hochschulbereich ein großer Sektor an außeruniversitären Forschungseinrichtungen herausgebildet hat. International betrachtet spielt diese Unterscheidung allerdings kaum eine Rolle, da die Forschungsaktivitäten weltweit größtenteils in den Hochschulen und nicht in separaten Einrichtungen durchgeführt werden. Da im Rahmen dieser Untersuchung Vergleiche zwischen der Situation in Deutschland und der Situation in europäischen sowie außereuropäischen Ländern vorgenommen werden, wird ein gemeinsamer Begriff für das Management beider Organisationstypen verwendet.

Das Wissenschaftsmanagement grenzt sich in seinem Selbstverständnis bewusst von der traditionellen Wissenschaftsverwaltung ab. Es umfasst ein Tätigkeitsspektrum, das vom Leiten und Führen ganzer Organisationen bzw. Organisationseinheiten über die Organisation von Forscher(innen)gruppen und Studiengängen bis zum IT-Service reicht. Wissenschaftsmanagement umfasst sowohl die Anwendung betriebswirtschaftlicher Methoden und Instrumente für Planung, Steuerung/Organisation und Controlling als auch Methoden und Instrumente der Organisations- und Personalentwicklung, wie beispielsweise Change Management, Gestaltung von Entscheidungsprozessen und Mitarbeiter(innen)gespräche. Wissenschaftsmanagement sorgt für eine Adaptation dieser Methoden und Instrumente an die Spezifika wissenschaftlicher Prozesse der Leistungserstellung in Forschung und Lehre. Entsprechend müssen Wissenschaftsmanager(innen) in ihrem Arbeitsalltag häufig den Spagat zwischen diesen verschiedenen Sphären schaffen.

Das stellt hohe Anforderungen an die Qualifikation des Personals und rückt die Frage in den Vordergrund, ob und wie gut es den Hochschulen und Forschungsinstituten bereits gelingt, geeignete Personen, oder anders ausgedrückt „Talente“, für dieses anspruchsvolle Aufgabenfeld zu rekrutieren und bei ihrer Karriere zu fördern. Traditionell sind die für das

Wissenschaftsmanagement erforderlichen Qualifikationen und Fähigkeiten im Personal der Hochschulen und Forschungseinrichtungen noch nicht zwingend vorhanden, denn schließlich waren sie bis vor kurzer Zeit von den Mitarbeiter(inne)n und Führungskräften noch nicht gefordert. Dabei ist zu berücksichtigen, dass das Wissenschaftsmanagement durch seine spezifischen Handlungsfelder nach einer eigenen Anwendung dieser Methoden verlangt und beispielsweise über klassische Verwaltungslaufbahnen deutlich hinausgeht. Es ist deshalb von besonderer Bedeutung, Talente in Managementpositionen zu bringen, ein positives Klima zu ihrer Entfaltung zu schaffen sowie Karrieremöglichkeiten und dadurch Anreize zur Übernahme von Managementaufgaben zu bieten. Als Grundlage für die Schaffung von Karrieremöglichkeiten ist die Etablierung von Karrierepfaden mit entsprechenden Aufstiegs- und Verdienstmöglichkeiten nötig. Diese sind aber noch nicht ausreichend vorhanden (vgl. Nickel/Ziegele 2006). Da die Professionalisierung im Wissenschaftsmanagement derzeit vor allem emergent (Wolf 2005) erfolgt, d. h. eher als zufällige Reaktion auf entstehende Anforderungen denn als geplante Abfolge von Schritten, gibt es in der Regel mehr Quereinsteiger(innen) in diesem Berufsfeld als Personen, die eine Ausbildung mit anschließender Laufbahn als Wissenschaftsmanager(in) absolviert haben.

Für Wissenschaftsmanager(innen) gibt es Positionen

- auf unterschiedlichen hierarchischen Stufen;
- im akademischen bzw. administrativen Organisationsbereich einer Wissenschaftseinrichtung.

Alle Hierarchiestufen und Sphären sollen hier analysiert werden. Konkret geht es um die folgenden Managementpositionen (illustriert anhand von Beispielen):

| | Akademischer Bereich | Verwaltungsbereich |
|----------------------|---|--|
| Einstiegspositionen | <ul style="list-style-type: none"> • Junior Manager(innen) • Fakultätsgeschäftsführer(innen) • Manager(innen) von <i>graduate schools</i> oder Forschungsverbänden | <ul style="list-style-type: none"> • Manager(innen) in verschiedenen Funktionsbereichen (Planung, Controlling, Marketing, HR Management...) |
| Mittleres Management | <ul style="list-style-type: none"> • Dekaninnen und Dekane • Leiter(innen) von <i>graduate schools</i> oder Forschungsverbänden • Studienprogrammleiter(innen) | <ul style="list-style-type: none"> • Referats- und Abteilungsleiter(innen) |
| Top-Management | <ul style="list-style-type: none"> • Rektor(inn)en, Präsident(inn)en • Vize-Rektor(inn)en | <ul style="list-style-type: none"> • Kanzler(innen) • Leiter(innen) zentraler Einrichtungen (Bibliothek, IT...) |

Die Studie fokussiert auf

- **Einstiegspositionen**, weil hier der wesentliche Zustrom von Talenten möglich ist und die Berufszugangswege untersucht werden können;
- **Quereinsteiger(innen)**, d. h. die Personen, die im Mittel- und Top-Management in Managementpositionen hineinwachsen. Dies impliziert, dass in weiten Bereichen der Analyse keine Unterscheidung zwischen der mittleren und oberen Management-

ebene getroffen wird; bei beiden handelt es sich um Führungspersonen mit ähnlich strukturierten Aufgaben (die nur unterschiedliche Reichweiten und Verantwortungsgrade aufweisen) und damit ähnlichen Implikationen der Karriereförderung.

Das in der vorliegenden Untersuchung zugrunde liegende Modell für eine Karriereentwicklung und -förderung im Wissenschaftsmanagement wird in der nachfolgenden Grafik verdeutlicht. Das Modell ist die Basis für die Hypothesenbildung sowie für das Vorgehen bei den empirischen Analysen (näher dazu siehe Kapitel III.):

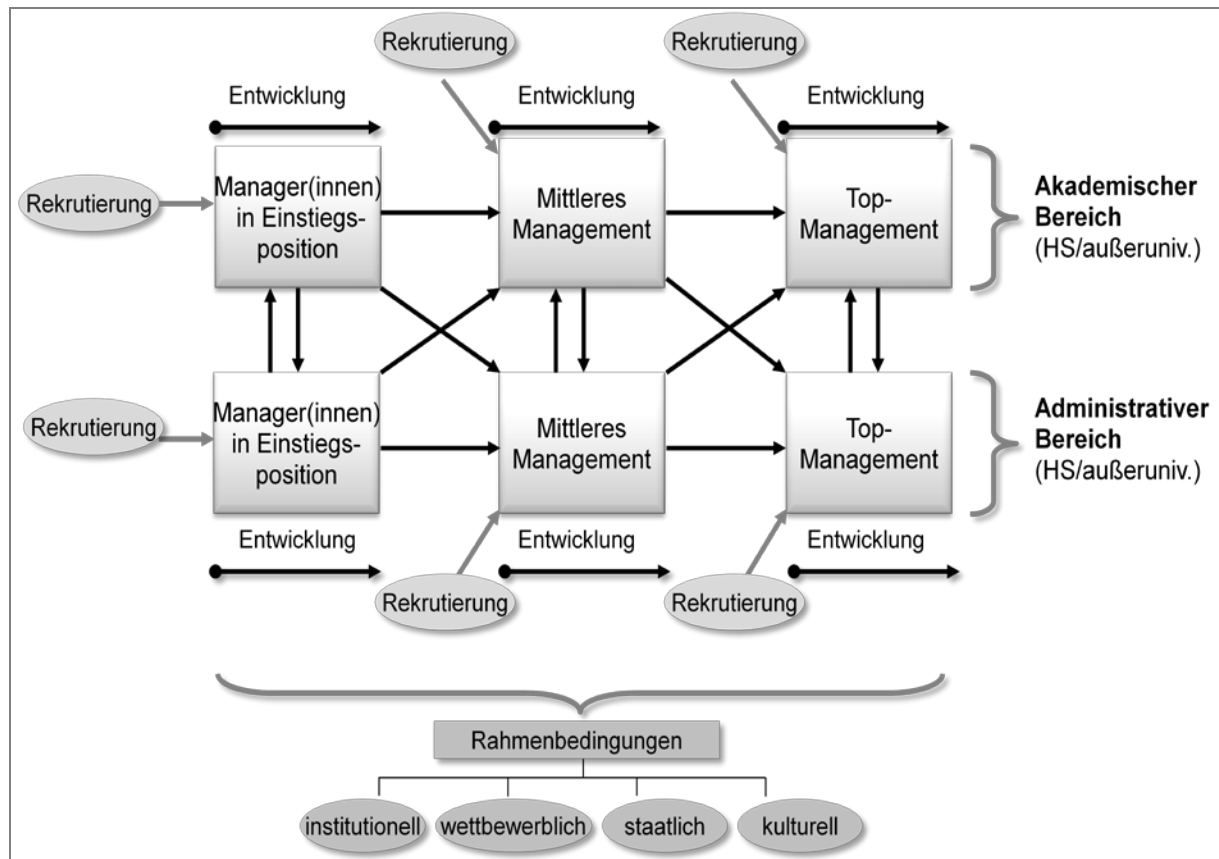


Abbildung 1: Analysemodell Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement
Quelle: CHE; eigene Darstellung

Die Grafik zeigt in den Kästen die drei betrachteten hierarchischen Stufen des Wissenschaftsmanagements, oben für den akademischen und unten für den Verwaltungsbereich. Die Pfeile zeigen die drei Grundlinien, auf denen Karriereförderung betrieben werden kann:

- **Rekrutierung:** Grundvoraussetzung für die Karriereförderung ist die Gewinnung der Talente für eine Managementtätigkeit. Der Zugang muss offen und transparent sein, die Bedingungen müssen Talente ermuntern, den Schritt in das Wissenschaftsmanagement zu unternehmen.
- **Entwicklung:** Innerhalb einer Hierarchiestufe müssen die Talente gefördert werden, beispielsweise durch Weiterbildung, Anreize etc.
- **Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten:** Es müssen Karrierewege entstehen, d. h. es sollte Optionen geben, höhere Hierarchiestufen zu erreichen und zwischen akademischem und Verwaltungsbereich zu wechseln. Je mehr Möglichkeiten vorhanden sind, desto attraktiver werden Managementkarrieren.

Hinzu kommt eine vierte Grundlinie der Karriereförderung, nämlich die Herstellung „talent“- und karriereförderlicher Rahmenbedingungen, und zwar auf folgenden vier Ebenen:

- **Institutionell:** Institutionelle Merkmale des Wissenschaftssystems spielen eine Rolle, z. B. die Struktur der Hochschultypen, die (Nicht-)Existenz eines bedeutenden Sektors der außeruniversitären Forschung, die Anteile staatlicher und privater Hochschulen u. ä.
- **Wettbewerblich:** Insbesondere die Bedingungen der Arbeitsmärkte beeinflussen die Attraktivität von Wissenschaftsmanagementpositionen.
- **Staatlich:** Staatliche Gesetzgebung setzt Entlohnungs- und Karrierebedingungen. Der Staat könnte aber auch über Förderprogramme die Karriereförderung beeinflussen.
- **Kulturell:** Es stellt sich die Frage nach der Entwicklung der Managementkultur im öffentlichen Sektor, nach dem „Klima“ für Wissenschaftsmanagement und den damit verbundenen Folgen u. a. für die Reputation von Wissenschaftsmanager(inne)n.

Zu allen Grundlinien und Faktoren werden im Folgenden Leitfragen und Hypothesen als Ausgangspunkt der empirischen Studie abgeleitet.

3. Leitfragen und Hypothesen der Untersuchung

3.1. Leitfragen

Die Hypothesen knüpfen an den Stand der nationalen und internationalen Forschung zum Thema Wissenschaftsmanagement an (ausführlich dazu siehe Kapitel II.) und fügen neue Aspekte hinzu. Wie eingangs erläutert, liegt das Hauptforschungsinteresse dieser Studie auf der Klärung der Frage, ob deutsche Hochschulen und Forschungseinrichtungen in punkto Karriereförderung von Wissenschaftsmanager(inne)n mit den derzeit von ihnen angewandten Strategien und Instrumenten im internationalen Wettbewerb bestehen können. Vor dem Hintergrund des im vorhergehenden Kapitel dargestellten Analysemodells soll die übergeordnete Fragestellung in sieben Leitfragen untergliedert werden:

1. Welche staatlichen, institutionellen und wettbewerblichen Rahmenbedingungen hemmen oder fördern die Karriereentwicklung im Wissenschaftsmanagement?
2. Welche Faktoren hemmen oder fördern die Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n auf allen drei Karrierestufen?
3. Welche Faktoren hemmen oder fördern die Personalentwicklung von Wissenschaftsmanager(inne)n auf allen drei Karrierestufen?
4. Welche Faktoren hemmen oder fördern die Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten im Wissenschaftsmanagement?
5. Welche *good practices* der Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement lassen sich in Deutschland und den Vergleichsländern identifizieren und durch welche Merkmale zeichnen sie sich aus?
6. Inwiefern muss sich die deutsche Praxis bei der Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement künftig verbessern?

Quer zu diesen Leitfragen wird die Gender-Thematik betrachtet. Angesichts der Tatsache, dass im deutschen Wissenschaftsbereich nach wie vor nur 17 % der Professor(inn)en weib-

lich sind, ist es wichtig zu prüfen, ob die noch junge Profession „Wissenschaftsmanagement“ ähnliche oder gegenläufige Tendenzen der Exklusion von weiblichem Personal aufweist:

7. Welche Chancen bieten sich Frauen im Wissenschaftsmanagement?

3.2. Hypothesen

Nachfolgend wird eine Reihe von Grundannahmen benannt, welche deutlich machen sollen, auf welche Aspekte diese Studie ihr Augenmerk legt. Die Hypothesen beziehen sich entweder auf den akademischen oder den administrativen Bereich oder auf beide gleichermaßen. Die Annahmen zu den Rahmenbedingungen betreffen immer beide Bereiche. Das Mittlere Management und das Top-Management werden in der Regel gemeinsam behandelt, da die Problemlagen und Faktoren der Karriereentwicklung für Führungspositionen insgesamt ähnlich ausgeprägt sind.

Bei der Hypothesenbildung wird folgendermaßen vorgegangen:

- Differenziert nach Einstiegs- vs. Führungspositionen werden für die drei Grundlinien der Karriereförderung (Rekrutierung, Entwicklung, Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten) Grundannahmen über *good practices* der Karriereförderung dargestellt.
- Gleiches wird für die Rahmenbedingungen (mit den vier Unterpunkten institutionell, wettbewerblich, staatlich, kulturell) getan.

3.2.1. Förderung auf den verschiedenen Karrierestufen

Einstiegspositionen → Personalrekrutierung

Hypothese 1 (akademischer und administrativer Bereich): Ein Talent im Wissenschaftsmanagement muss sich selbst als solches erkennen bzw. von Entscheidungsträger(inne)n erkannt werden. Eine Voraussetzung dafür ist eine klare Vorstellung darüber, was ein „Managementtalent ausmacht“, um die Kompetenzen damit abgleichen zu können (in Verbindung mit einer klaren Beschreibung der Anforderungen der Managementjobs und des Berufsbilds „was muss man können?“). Dazu gehört auch eine Klarheit darüber, ob und welche Unterschiede zwischen dem Management von Forschung bzw. Lehre bestehen.

Hypothese 2 (akademischer Bereich): Wissenschaftler(innen) ergreifen ihren akademischen Beruf zunächst einmal nicht, weil sie Management betreiben wollen, sondern weil sie an Forschung und Lehre interessiert sind. Es bedarf daher der Gelegenheit, das Managementtalent erproben zu können bzw. mit Wissenschaftsmanagement in Kontakt zu geraten. Wichtig ist daher u. a., dass in der Einstiegsphase für Nachwuchswissenschaftler(innen) auch eine Auseinandersetzung mit Managementfragen erfolgt und entsprechendes Know-how vermittelt wird (z. B. im Rahmen der strukturierten Doktorand(inn)enausbildung). Wichtig ist auch, dass Managementkompetenz bei der Auswahl des wissenschaftlichen Personals zumindest eine ergänzende Rolle spielt, als (standardisiertes und zertifiziertes) Wissen definiert und abgefragt wird.

Hypothese 3 (akademischer Bereich): Karriereförderung profitiert von einer hohen Durchlässigkeit zwischen akademischer und Managementkarriere. Je leichter es ist, die Karrierepfade zu wechseln, desto weniger Hindernisse haben Talente zu bewältigen und ihre Karrieren kommen voran.

Hypothese 4 (akademischer und administrativer Bereich): Rekrutierungsverfahren für Managementpositionen müssen so gestaltet sein, dass sie wirklich nach dem Manage-

menttalent fragen. Wenn andere oder undefinierte Kriterien zählen (Seniorität, Ausweichkarriere bei fehlenden wissenschaftlichen Perspektiven etc.), kann keine optimale Karriereförderung stattfinden.

Hypothese 5 (akademischer und administrativer Bereich): Ein zentraler Faktor für die Rekrutierung ist die Bezahlung von Wissenschaftsmanager(inne)n sowie die Ausgestaltung der sonstigen Konditionen des Arbeitsverhältnisses. Die Entlohnung und weitere Randbedingungen (z. B. Befristung oder Dauerstelle, Sozialleistungen etc.) müssen für eine Attraktivität der Positionen sorgen.

Einstiegspositionen → Personalentwicklung

Hypothese 1 (administrativer Bereich): Im Verwaltungsbereich sind die Qualifikationswege i. d. R. besser beschrieben und klarer definiert als im akademischen Bereich. Die Wirkungen auf die Karriereförderung sind allerdings als ambivalent einzuschätzen: Einerseits wird Personalentwicklung systematischer betrieben. Andererseits kann eine größere Starrheit der Ausbildungsinhalte und -methoden vorliegen, v. a. wenn der Qualifizierungsweg staatlich reguliert ist und eine flexible Anpassung an veränderte Managementanforderungen dadurch behindert wird.

Hypothese 2 (akademischer und administrativer Bereich): Karriereförderung ist entscheidend davon abhängig, wie viel Ressourcen Wissenschaftseinrichtungen für Personalentwicklung im Management bereitstellen. Dabei geht es um finanzielle Förderung aber ggf. auch um die Gewährung zeitlicher Flexibilität zur Inanspruchnahme von Fort- und Weiterbildung.

Hypothese 3 (akademischer und administrativer Bereich): Karriereförderung setzt Professionalität in der Personalentwicklung von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen voraus. Es geht nicht nur darum, Geld in die Personalentwicklung zu investieren, sondern es auch bestmöglich einzusetzen. Dazu gehören die Beantwortung folgender Fragen: Wird Management-Professionalisierung systematisch eingefordert (oder findet sie nur auf Eigeninitiative der Mitarbeiter(innen) statt)? Werden maßgeschneiderte und zielgruppenbezogene Fortbildungsprogramme aufgelegt? Erfolgt eine Personalentwicklungsplanung mit Managementbezügen?

Hypothese 4 (akademischer und administrativer Bereich): Bedeutsam für die Karriereförderung ist, dass Investitionen in Kompetenzentwicklung für die Einzelnen auch einen Return on Investment erbringen. Wichtig ist dabei auch, dass solche Erträge bereits vor der Investition zugesagt bzw. die Möglichkeiten sie zu erzielen klar beschrieben sind.

Einstiegspositionen → Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten

Hypothese 1 (akademischer Bereich): Um Talente für das Wissenschaftsmanagement zu gewinnen, sollte es beschriebene Karrierewege sowie Aufstiegschancen und -möglichkeiten für die Manager(innen) geben. Wenn unklar bleibt, wie es nach einem Einstiegsjob weitergehen kann, stellt der Schritt von der wissenschaftlichen in die Managementkarriere einen großen Schritt mit riskanten beruflichen Unwägbarkeiten dar.

Hypothese 2 (akademischer und administrativer Bereich): Karriereförderung wird behindert, wenn unterschiedliche Karrierewege so schlecht abgestimmt oder inkompatibel sind, dass Barrieren bei der beruflichen Weiterentwicklung aufgebaut werden und die Dynamik blockiert wird.

Hypothese 3 (administrativer Bereich): Damit Managementkarrieren über mehrere Hierarchiestufen möglich werden, müssen Positionen mit entsprechenden Inhalten auf allen Karrierestufen verfügbar sein. D. h. die „Managerialisierung“ von Verwaltungstätigkeiten sollte auf allen Ebenen erfolgen.

Mittleres und Top-Management → Personalrekrutierung

Hypothese 1 (akademischer und administrativer Bereich): Ein Talent im Wissenschaftsmanagement muss sich selbst als solches erkennen bzw. erkannt werden. Eine Voraussetzung dafür ist eine klare Vorstellung darüber, was ein „Managementtalent ausmacht“ und welche Kompetenzen dabei vorausgesetzt werden (in Verbindung mit einer klaren Beschreibung der Anforderungen der Managementjobs und des Berufsbilds). Dieser Punkt war bereits bei den Einstiegspositionen relevant, ist aber auf Ebene der Führungspersonen ggf. noch mit anderen inhaltlichen Anforderungen verbunden.

Hypothese 2 (akademischer Bereich): An anderer Stelle wurde betont, dass Karrieren im Wissenschaftsmanagement über alle Stufen systematisch entwickelt werden sollten. Trotzdem sollte dadurch nicht ausgeschlossen werden, dass auch in Führungspositionen noch Quereinstiege aus der Wissenschaft möglich sind. Managementtalente offenbaren sich auch zu späteren Zeitpunkten in wissenschaftlichen Karrieren und es besteht der Vorteil der großen Akzeptanz von Manager(inne)n mit „Stallgeruch“. Auch der Quereinstieg aus dem privatwirtschaftlichen Managementkontext sollte möglich sein. Je nach Herkunft der Quereinsteiger(innen) sind entsprechende Schritte der Einführung notwendig. Wissenschaftler(innen) brauchen instrumentelles Know-how im Management, Personen aus der Privatwirtschaft benötigen Wissen über Abläufe und Kultur in Wissenschaftseinrichtungen. Zu fragen ist schließlich nach dem optimalen Zeitpunkt für den Quereinstieg.

Hypothese 3 (akademischer Bereich): Wenn Quereinstiege erfolgen, dann sollten über geeignete Such- und Auswahlmechanismen wirklich die passenden Talente gefunden werden. Talente im Wissenschaftsmanagement müssen sich zudem einem offenen Rekrutierungsprozess stellen können, ohne dass bereits zuvor die Position „unter der Hand“ vergeben wurde. Es muss eine tatsächliche und rationale (Aus-)Wahl vorgenommen werden.

Hypothese 4 (akademischer Bereich): Wenn Wissenschaftler(innen) über eine längere Zeitspanne ihre akademische Karriere für Managementaufgaben verlassen, wird es sehr schwierig in die Wissenschaft zurückzukehren. Wenn man erreichen will, dass Wissenschaftler(innen) Führungspositionen wie z. B. das Amt des Dekans/der Dekanin in Hochschulen nicht nur kurzfristig besetzen, um möglichst schnell wieder wissenschaftlich zu arbeiten, dann müssen realistische Karrierewege vorhanden sein, die eine dauerhafte Managementfunktion ermöglichen bzw. es müssten Honorierungssysteme geschaffen werden und ein kultureller Wandel bei der Bewertung des Hochschulmanagements stattfinden, sodass der Gang in das Wissenschaftsmanagement attraktiv erscheint.

Hypothese 5 (akademischer und administrativer Bereich): Ein zentraler Faktor für die Rekrutierung ist die Bezahlung von Wissenschaftsmanager(inne)n sowie die Ausgestaltung der sonstigen Konditionen des Arbeitsverhältnisses. Die Entlohnung und weitere Randbedingungen (z. B. Rückkehroptionen, Dauerhaftigkeit, Entlastungen und Deputatsreduktion, anschließende Forschungsfreisemester etc.) müssen für eine Attraktivität der Positionen sorgen.

Mittleres und Top-Management → Personalentwicklung

Hypothese 1 (akademischer und administrativer Bereich): Führungskräfte brauchen spezielle Fortbildungs- und Unterstützungsangebote. Beispielsweise ein Fortbildungskurs für Hochschulpräsident(inn)en muss den speziellen Anforderungen an diese Position gerecht werden, er sollte auch stark auf dem Ansatz des Peer Learning aufgebaut sein, um akzeptiert zu werden. Unterstützungsangebote wie (kollegiales) Coaching erlangen eine sehr viel größere Bedeutung gegenüber vorgelagerten Karrierestufen.

Mittleres und Top-Management → Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten

Hypothese 1 (akademischer und administrativer Bereich): Karrieredynamik bei den Führungspersonen kann sich nur entwickeln, wenn Leitungspositionen nicht nur für begrenzte Zeit eingenommen werden, sondern wenn sie langfristig besetzbar sind bzw. wenn es klare Optionen auf den Wechsel zu einer weiteren Leitungsposition gibt. Es sollte also beispielsweise im Hochschulbereich (neben dem Quereinstieg) eine selbstverständliche Option sein, als Dekan(in) des Fachbereichs X zur Vizepräsident(in) der Hochschule Y und von dort zur Präsident(in) der Hochschule Z aufzusteigen. Dies funktioniert nur, wenn eine Besetzung von Führungspositionen von außerhalb in der eigenen Einrichtung akzeptiert wird.

3.2.2. Rahmenbedingungen für die Karriereförderung

Institutionelle Rahmenbedingungen

Hypothese 1: Die Strukturen des Wissenschaftssystems eines Landes beeinflussen die Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement. Relevant ist insbesondere die Frage, ob sich Forschung im Wesentlichen an Hochschulen vollzieht oder neben dem Hochschulsektor ein Sektor der außeruniversitären Forschung besteht. Ebenso relevant sind der Umfang des privaten Hochschulsektors, die Größe der Einrichtungen und die Anwendungsorientierung von Hochschulen (z. B. Universitäten vs. Fachhochschulen). Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass bei einer hohen Marktabhängigkeit, hoher Praxisnähe der Wissenschaftseinrichtungen, Erreichen von kritischen Organisationsgrößen für die Schaffung von Managementfunktionen sowie bei größerer institutioneller Vielfalt die Karriereförderung stärker ausfällt.

Hypothese 2: Positiv auf die Karriereförderung wirkt es, wenn sich eine Community von Hochschul- und Wissenschaftsmanager(inne)n herausbildet. D. h. wenn es Institutionen des Austauschs, Plattformen für Kommunikation u. ä. gibt, bildet sich Wissenschaftsmanagement als Profession besser heraus; Etablierung professioneller Standards und Identitätsstiftung über eine Community zieht Talente an.

Hypothese 3: Eine weitere Rahmenbedingung – auf Ebene der Wissenschaftseinrichtung – ist die Einbindung des Personalmanagements und die Förderung des Wissenschaftsmanagements in eine Gesamtkonzeption des Qualitätsmanagements.

Wettbewerbliche Rahmenbedingungen

Hypothese 1: Für die Attraktivität des Wissenschaftsmanagements ist die Entwicklung des einschlägigen Arbeitsmarktes relevant. Handelt es sich um einen Wachstumsmarkt, dann ist

dies eine Chance für die Karriereförderung. Auch sollte Konkurrenzfähigkeit im Vergleich zu Arbeitsmärkten außerhalb der Hochschule bestehen.

Hypothese 2: Die Karriereförderung kann sich entfalten, wenn es genügend attraktive Stellen mit Managementaufgaben und ein geeignetes Verhältnis zwischen Stellen mit Forschungs-/Lehraufgaben und Stellen mit Managementaufgaben gibt. Dazu gehören auch eine adäquate Entlohnung sowie eine höhere Planungssicherheit, die etwa durch die Möglichkeit der Entfristung der Stelle in Aussicht gestellt werden kann. Beispielsweise ist es wichtig, dass eine Dezentralisierung von Verantwortung in Wissenschaftseinrichtungen durch entsprechende Ansiedlung von dezentralen Managementpositionen begleitet wird.

Hypothese 3: Die Transparenz des Arbeitsmarktes für Wissenschaftsmanager(innen) ist wichtig. Es muss geregelte Wege geben, auf denen die Stellenangebote publik gemacht werden. Auch stellt sich die Frage, ob es Mechanismen gibt, über die Informationen über qualifizierte Manager(innen) leicht zugänglich werden. Eine Rolle kann dabei u. a. auch die Etablierung von Headhunting-Agenturen spielen.

Hypothese 4: Die Karriereförderung ist umso besser möglich, je mehr Ausbildungsangebote für Wissenschaftsmanager(innen) am Weiterbildungsmarkt bestehen. Auch die Vielfalt von Angeboten ist entscheidend; nötig ist ein hinreichendes Angebot von drei unterschiedlichen Typen von Ausbildungen: themenbezogene Kurzzeitangebote/Trainings, offene akademische Angebote mit oder ohne Abschluss sowie *customized* Programme, die auf bestimmte Einrichtungen zugeschnitten sind (z. B. Einführungskurse, Traineeprogramme). Schließlich ist auch eine Zielgruppenorientierung von Angeboten erforderlich.

Staatliche Rahmenbedingungen

Hypothese 1: Der wesentliche Faktor für die Attraktivität des Wissenschaftsmanagements ist die Autonomie der Einrichtungen. Autonomie vermittelt Handlungsspielräume für das Management und motiviert Talente zu Managementkarrieren.

Hypothese 2: Talente lassen sich dann fördern, wenn es dafür staatliche Unterstützung gibt, sei es in materieller Form oder durch vorteilhafte Regelungen für berufsbegleitende Weiterbildungsangebote, durch Honorierung in den Laufbahnen und den Entlohnungsstrukturen des öffentlichen Dienstes.

Kulturelle Rahmenbedingungen

Hypothese 1: Die Karriereförderung wird dadurch erleichtert, dass es eine positive Managementkultur im Wissenschaftssystem gibt. Solange Management von Wissenschaftler(inne)n als systemfremd, d. h. vorwiegend als betriebswirtschaftlich und nicht mit der Wissenschaftskultur vereinbar betrachtet wird, fällt es schwer, Personen aus dem akademischen Umfeld für Managementkarrieren zu gewinnen. Es muss eine produktive Verbindung zwischen Werten und Normen des akademischen Systems und Managementansätzen gefunden werden. Entsprechende Probleme tauchen insbesondere dann auf, wenn im Verwaltungsbereich die Rollenwahrnehmung des „Administrators“ dominiert, bei dem die ordnungsgemäße Ausführung gesetzter Normen statt der Anwendung von Managementtechniken im Vordergrund steht.

Hypothese 2: Die Karriereförderung wird erschwert, wenn es eine kulturelle Kluft zwischen Verwaltungs- und akademischem Bereich gibt.

Hypothese 3: Die Karriereförderung wird dadurch erleichtert, dass Hochschul- und Wissenschaftsmanagement den Charakter einer eigenen wissenschaftlichen Disziplin annimmt und sich zunehmend professionalisiert. Dies fördert die Akzeptanz.

II. Wissenschaftsmanagement – Terra incognita der Wissenschaft? Überblick über den Forschungsstand

Andrea Kottmann, Sigrun Nickel

Wie im vorherigen Kapitel erläutert, basieren sowohl das Analysemodell als auch die Hypothesen auf aktuellen Erkenntnissen zum Thema „Wissenschaftsmanagement“ und erweitern den Fokus um neue Aspekte. Deshalb soll zum besseren Verständnis im nun folgenden Kapitel der Forschungsstand genauer beschrieben werden. Ziel ist es, die übergreifenden Diskussionsstränge der nationalen und internationalen Forschung zum Wissenschaftsmanagement aufzuzeigen und dadurch ein Bild der zentralen Entwicklungen und Probleme zu vermitteln.

1. Governance-Reformen als Wegbereiter des Wissenschaftsmanagements

Während die Entwicklung der wissenschaftlichen Profession häufig dokumentiert und beschrieben wurde (vgl. z. B. Oevermann 2005, Enders 1997, Stichweh 1994, Weber 1917/1919), ist die Entstehung des neuen Berufsfeldes „Wissenschaftsmanagement“ noch wenig erforscht. Ein wesentlicher Grund dafür ist, dass dieser noch sehr junge Berufsstand – anders als die Wissenschaft – noch keine ausreichende Identität als „Profession“ ausgebildet hat. Auslöser für die Entstehung von Positionen im Wissenschaftsmanagement sind umfassende Governance-Reformen, welche sich seit Ende der 80er Jahre in den Hochschulen und Forschungsinstituten mit zunehmender Dynamik vollziehen. Diese folgen international einem ähnlichen Muster (vgl. z. B. File et al. 2006, Braun/Merrien 1999), welches vor allem durch die Ablösung des Selbstverwaltungsmodells (akademische Selbstorganisation) und durch das Managementmodell (hierarchische Selbststeuerung) charakterisiert ist (vgl. Schimank 2002).

Eine wesentliche Ursache für diesen Wandel ist zum einen die Implementierung des New Public Managements (NPM) im öffentlichen Sektor. Dabei handelt es sich um einen umfassenden Modernisierungsansatz, der betriebswirtschaftliche Verfahren modifiziert und sie auf den öffentlichen Sektor überträgt, um die Wirtschaftlichkeit und die Wirksamkeit der dort erbrachten Leistungen zu verbessern (vgl. Schedler/Proeller 2006). Im Zuge der Einführung des NPM hat sich sowohl die staatliche als auch die organisationsinterne Steuerung wissenschaftlicher Einrichtungen stark verändert. So erfolgt vor allem die Verteilung öffentlicher Gelder wesentlich wettbewerbsorientierter als noch vor 20 Jahren mit der Folge, dass die wissenschaftlichen Einrichtungen Strategien entwickeln müssen, um sich gut zu positionieren. Damit einher geht die Anforderung, diese Strategien durch adäquate interne Abläufe und den Einsatz geeigneter Managementinstrumente umzusetzen.

Ein anderer Treiber der Governance-Reformen Richtung „Managementmodell“ ist der zunehmende internationale Wettbewerb. Dieser spielt sich sowohl zwischen nationalen Wissenschaftssystemen bzw. Verbänden nationaler Wissenschaftssysteme, wie z. B. dem europäischen Hochschul- und Forschungsraum³, als auch zwischen den einzelnen Wissen-

³ Bildung, Wissenschaft und Technologie sind inzwischen weltweit zu den bedeutendsten Innovations- und Produktivkräften geworden. Sowohl die ökonomische Prosperität als auch der gesellschaftliche Fortschritt von

schaftseinrichtungen ab. Dabei geht es auf der gesellschaftlichen Ebene um die Gewährleistung von Fortschritt und Prosperität und auf institutioneller Ebene um die Sicherung des mittel- bis langfristigen Organisationserfolges. Dabei müssen beide Ebenen insofern zusammenarbeiten, als der Staat geeignete Rahmenbedingungen setzt und die Wissenschaftseinrichtungen im Gegenzug interne strukturelle und personelle Voraussetzungen für die Erbringung hochwertiger Leistungen in Forschung und Lehre schaffen. Vor diesem Hintergrund hat das Thema „Wissenschaftsmanagement“ immens an Bedeutung gewonnen.

Die Leistungsfähigkeit gerade deutscher Hochschulen und Forschungsinstitute wird jedoch trotz aller Anstrengungen, die es zweifellos in den zurückliegenden 15 Jahren gegeben hat, nach wie vor als verbesserungsbedürftig angesehen. Häufig wurde und wird der Vergleich zum US-amerikanischen Wissenschaftssektor gezogen⁴. So belegen die nordamerikanischen Hochschulen in internationalen Leistungsvergleichen regelmäßig Spitzenplätze, weshalb ihnen in gewisser Weise das „*world scientific leadership*“ (Frackmann 2005, S. 1) zugebilligt wird. Doch inzwischen geht der Blick zunehmend auch nach Australien, Kanada und auch in europäische Wissenschaftssysteme, wie z. B. Großbritannien oder die Niederlande. Die Hoffnung ist, von den dortigen Institutionen lernen zu können, wie u. a. durch den Aufbau eines professionellen Wissenschaftsmanagements gute und wenn möglich natürlich exzellente Ergebnisse erzielt werden können.

Alles in allem haben wissenschaftliche Einrichtungen in Deutschland wie auch in den meisten anderen Ländern seit geraumer Zeit damit begonnen, sich von eher lose gekoppelten Interessensgemeinschaften vorwiegend individuell agierender Forscher(innen) zu zielgerichtet handelnden, arbeitsteiligen Organisationen zu wandeln (vgl. Pellert 1999). Insbesondere Universitäten haben sich in den vergangenen Jahrzehnten von einer „organisierten Anarchie“ (Cohen/March/Olsen 1972) zu einem „korporativen Akteur“ (Coleman 1986) gewandelt. Sie werden „unternehmerischer“ (Clark 1998), ohne allerdings zu Unternehmen zu werden. Parallel zu diesem Entwicklungsprozess auf der strukturell-instrumentellen Ebene ist ein Entwicklungsprozess im Personalbereich in Gang gekommen: In dem Maß, wie sich die Organisation von Wissenschaft professionalisiert, muss sich auch das Personal professionalisieren. Das betrifft vor allem die Führungspositionen sowohl im akademischen wie im administrativen Bereich, die Leadership-Qualitäten, die von den dort tätigen Personen erfordert werden, die von der strategischen Steuerung bis zur Personalführung reichen (Nickel 2009, Pellert 2005). Aber auch die nicht-wissenschaftlich Beschäftigten stehen in besonderem Maße vor neuen Aufgaben und Anforderungen. Sie müssen zunehmend häufiger Spezialfunktionen und Entscheidungspositionen im

Staaten oder Regionen hängen maßgeblich von dem Entwicklungsgrad dieser Bereiche ab. Aus diesem Grund haben die europäischen Regierungschefs bei ihrem Gipfeltreffen in Lissabon im Frühjahr 2000 beschlossen, dass Europa mit vereinten Kräften im zur „most competitive and dynamic knowledge-based economy of the world, capable of sustainable economic growth with more and better jobs and greater social cohesion“ (Lisbon European Council 2000, S. 2) aufsteigen soll. In diesem Kontext spielt die Entstehung einer „European Research Area“ (ERA) eine zentrale Rolle. Zugleich hat sich mit dem Bologna-Prozess eine Bewegung von inzwischen 46 Mitgliedsstaaten etabliert, die daran arbeitet, eine „European Higher Education Area“ (EHEA) mit vergleichbaren Strukturen und gleicher Qualität der Studienangebote aufzubauen (vgl. Homepage: <http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/pcao/>).

⁴ So zog z. B. der Wissenschaftsrat bereits 1985 in seinen „Empfehlungen zum Wettbewerb im deutschen Hochschulsystem“ die USA als Maßstab heran. US-amerikanische Universitäten werden schon lange gemanagt, d. h. von professionellen Führungskräften an strategischen Zielen ausgerichtet, und sorgen durch den Aufbau eines Stiftungsvermögens, Einwerbung von Sponsorengeldern oder Einnahmen aus Studiengebühren für eine umfangreiche Eigenfinanzierung. Leistungstransparenz durch Rankings oder externe Qualitätsprüfungen und Qualitätsvergleiche (Audits und Akkreditierungen), wie sie erst seit wenigen Jahren in Europa üblich sind, gehören dort ebenfalls zum Standardrepertoire.

Wissenschaftsmanagement ausfüllen, die mit dem Bild der klassischen Wissenschaftsverwaltung nur noch partiell etwas zu tun haben und für die es noch wenige Vorbilder gibt.

2. Zwischen Wissenschaft und Verwaltung: Die Entstehung des *third space*

In einer großen Zahl der Publikationen wird der Begriff „Wissenschaftsmanagement“ vornehmlich auf den administrativen Bereich verengt. Dementsprechend taucht immer wieder ein ähnlicher Erzählstrang auf, demzufolge sich Hochschulverwaltungen gegenüber dem *academic heartland* im Laufe der Zeit verselbstständigt haben und dieses mitunter auch zu überlagern drohen (vgl. z. B. Gumpert/Sporn 1999). Beschrieben wird, wie sich zunächst die Zahl des nicht-wissenschaftlichen Personals erhöht hat, bevor es dann im nächsten Schritt zu einer Abspaltung der Hochschulverwaltung kam. Einen wesentlichen Beitrag zur Verselbstständigung hat die Professionalisierung des Verwaltungspersonals und hier insbesondere der Führungskräfte geleistet. Vor diesem Hintergrund wird die Administration häufig als Organisationseinheit gesehen, die den Gestaltungs- und Handlungsspielraum der Wissenschaftler(innen) in einem hohen Maße determiniert. Indes: Empirische Belege für diese negativ gefärbten Szenarien gibt es kaum.

Für Norwegen verweisen Gornitzka/Larsen (2004) auf die starke Zunahme des nicht-wissenschaftlichen Personals in den Universitäten des Landes zwischen den Jahren 1987 und 1999. Die höheren Verwaltungspositionen nahmen um 215 % zu (ebd. S. 458). Gleichzeitig zeigt sich für andere Qualifikationsgruppen eine Abnahme der Beschäftigtenzahlen, sodass insgesamt von einer Restrukturierung der Qualifikationsstruktur des nicht-wissenschaftlichen Personals gesprochen werden kann. Der Anteil von höher qualifizierten Verwaltungsangestellten stieg von ca. einem Drittel im Jahr 1987 auf etwa drei Viertel des wissenschaftlichen Personals im Jahre 1999.

Zu einem anderen Ergebnis kommen dagegen Krücken/Blümel/Kloke (2009). In ihrer Studie untersuchen sie den Wandel von der *„university administration to university management“* in Deutschland. Danach ist die Gesamtzahl der nicht-wissenschaftlich Beschäftigten im Zuge der Governance-Reformen (vgl. Kapitel II.1.) im Hochschulbereich nicht überproportional gewachsen: *„In 1994 there were 284.865 staff positions („Vollzeitäquivalente“) in public German higher education institutions, while in 2004 this number rose to 304.250. This means a total increase of 6,37 %. However, there are clearly differences between academic and non-academic staff: While the number of academic staff between 1994–2004 increased by 10,8 % (from 59,3 % to 61,5 % of the total share), the non-academic staff remained with only a marginal increase of 1 % almost at the same level“* (ebd. S. 15). Beobachtbare Veränderungen ergeben sich bei den nicht-wissenschaftlich Beschäftigten vor allem bei der Zusammensetzung der Personalstruktur. So hat die Zahl der höheren Verwaltungspositionen zugenommen, während sich der Anteil der mittleren Positionen verringerte. Deutlich zu beobachten war laut dieser Studie auch die Zunahme von Stellen in neuen Verwaltungseinheiten wie Qualitätssicherung oder Serviceleistungen für Studierende.

Für die Universitäten in Großbritannien wird nicht das New Public Management, sondern der *new managerialism* als zentrale Grundlage für den organisatorischen Wandel im Wissenschaftsbereich der vergangenen Jahre angeführt (Deem 1998). Gemeint ist allerdings das gleiche: Managementinstrumente, die ursprünglich für Profit-Organisationen entwickelt wurden, werden auf den Non-Profit-Bereich bzw. den öffentlichen Sektor übertragen. Zu diesen Instrumenten gehören beispielsweise: *„the use of internal cost centres, the fostering*

of competition between employees, the marketisation of public sector services and the monitoring of efficiency and effectiveness through measurements of outcomes and individual staff performances“ (ebd. S. 50). Bedingt durch den *new managerialism* kommt es zur Herausbildung einer neuen Beschäftigtengruppe, den *manager academics*: „*Management roles range from traditional heads of department (albeit with an enhanced role for performance management and quality control of teaching and research) through faculty deans (once a symbolic role, now often with a considerable amount of financial responsibility for faculty departments) to members of senior management teams such as Pro-Vice Chancellors and Vice Chancellors who determine the strategic direction of their institutions*“ (Deem/Brehony 2005, S. 226). Mit *manager academics* sind also primär Wissenschaftler(innen) gemeint, die ihre eigentlichen Aufgaben in Lehre und Forschung zurückstellen, um stattdessen Leitungspositionen im akademischen Bereich des Wissenschaftsmanagements einzunehmen.

Den hybriden Charakter von Positionen des Wissenschaftsmanagements hat die britische Forscherin Celia Whitchurch umfassend untersucht. Ihr zufolge zeichnet sich seit Beginn der 2000er-Jahre eine interessante Veränderung ab: Die Organisationsstrukturen der Wissenschaftsorganisationen, insbesondere der Universitäten, wurden sowohl nach innen als auch nach außen offener (Whitchurch 2004, S. 291). Dadurch ergaben sich für das Personal Möglichkeiten, Aufgabenbereiche neu und vor allem zunehmend eigenständig zu definieren. Es bildeten sich laut Whitchurch berufliche Rollen heraus, die weder eindeutig der Wissenschaft noch der Verwaltung zuzurechnen sind und deshalb einem *third space* angehören. Das dort tätige Personal übernimmt sowohl akademische wie auch administrative Funktionen und vermittelt zwischen den verschiedenen institutionellen Bereichen einer Wissenschaftsorganisation. Das Ausüben dieser Zwischenpositionen stellt z. T. hohe Anforderungen an Fähigkeiten und Qualifikationen dar. Da die Tätigkeiten die traditionellen Grenzen zwischen Wissenschaft und Administration überschreiten, kommt es zudem bei denjenigen, die traditionelle Berufsmodelle getrennt nach Wissenschaft und Verwaltung praktizieren, zu Irritationen und misstrauischem Verhalten. Die Entstehung des *third space* ist ein organisationskultureller Bruch, dessen Verarbeitung einige Zeit beanspruchen wird und eine hohe Ambiguitätstoleranz bei allen Beteiligten erfordert.

Untersuchungen zum Wissenschaftsmanagement beziehen sich insgesamt überwiegend auf Hochschulen, vor allem auf Universitäten, und selten auf reine Forschungsorganisationen. Wie in Kapitel I.2. erläutert, ist eine Differenzierung zwischen Hochschulen und Forschungseinrichtungen international betrachtet eher unüblich. Für Deutschland ist sie dagegen bedeutsam, weil sich hier ein ungewöhnlich großer Sektor außeruniversitärer Forschungseinrichtungen etabliert hat. Der Begriff „Management“ wurde im Zusammenhang mit Forschungsaktivitäten lange Zeit eher zurückhaltend verwendet, da gemeinhin davon ausgegangen wurde, dass deren Erfolg von der „unberechenbaren geistigen Produktivität“ (Tenbruck 1995, S. 56) einzelner Wissenschaftler(innen) abhängt und daher schwer von außen organisierbar ist. Doch inzwischen hat sich dieses Bild geändert. Dass auch außeruniversitäre Forschungseinrichtungen trotz der hohen Eigenwilligkeit und Selbstorganisationsfähigkeit wissenschaftlicher Arbeit eines Managements bedürfen, ist spätestens seit dem programmatischen Buch von Renate Mayntz (1985) klar, auch wenn dieses stetig „zwischen Scylla und Charybdis“, zwischen Wissenschaft und Verwaltung, pendelt: „Jede Organisationsform, jedes Finanzierungsverfahren, jede Art der arbeitsrechtlichen Beziehung zu den Mitarbeiter(inne)n, jede Regelung von Verfahren bei der Repräsentation von Mitarbeiter(innen)interessen, der Leistungsevaluation oder der Entwicklung von Forschungsthemen scheint an irgendeiner Stelle auf einem spannungsgeladenen Kontinuum zu liegen (...). Dies ist der Grund, warum es keine unproblematischen organisatorischen Lösungen gibt, sondern nur den Versuch, den Tiger zu reiten“ (ebd. S. 31).

In den 90er Jahren verschärften grundsätzliche Veränderungen in den staatlichen Wettbewerbs- und Finanzierungsmodi den Druck, auch im Forschungsbereich verstärkt Managementstrukturen zu implementieren (vgl. Kehm/Lanzendorf 2006). Das führte dazu, dass in außeruniversitären Forschungseinrichtungen neuartige Managementpositionen entstanden sind. In einer neueren Untersuchung unterscheidet Christiane Joerk (2008) im Management von außeruniversitären Forschungseinrichtungen drei Hauptfunktionen: Forschungsmanagement, Organisationsmanagement und Personalmanagement. Das bedeutet auf der konkreten Ebene, durch die adäquate Gestaltung von Führungsprozessen, der Forschungsplanung, des Forschungscontrollings und der Qualitätssicherung eine möglichst reibungsfreie Binnenorganisation zu gewährleisten. Da der Erfolg von Forschungseinrichtungen stark davon abhängt, sehr gutes wissenschaftliches Personal zu beschäftigen, wird zudem dem Personalmanagement (Personalgewinnung, Personalentwicklung und Personalführung) entsprechend große Aufmerksamkeit gewidmet. Alles in allem gibt es weitgehende Parallelen zwischen dem Management von Hochschulen und Forschungseinrichtungen. Das betrifft vor allem den Aufgabenzuschnitt und den Hybridcharakter. So besteht eine wesentliche Herausforderung in Forschungseinrichtungen darin, die „managementorientierten Steuerungsregeln“ mit den „wissenschaftsendogenen“ zu kombinieren (ebd. S. 453).

3. Schwierige Etablierung einer professionellen Identität

Die Problematik, Wissenschaftsmanager(innen) als gesonderte Beschäftigtengruppe an Universitäten zu definieren, bestimmt durchgängig die Diskussion. So z. B. in einem Artikel von Gornall (1999), der sich mit den *new professionals* an britischen Universitäten auseinandersetzt. Darunter werden Personen verstanden, die keiner der traditionellen Kategorien universitär Beschäftigter, d. h. weder den akademischen noch den nicht-akademischen, eindeutig zuzuordnen sind. Auch spezifische Eigenschaften der *new professionals* lassen sich nicht eindeutig festlegen (Gornall 1999, S. 44; vgl. dazu auch Dobson/Conway 2003, S. 125). Entsprechend charakterisiert sie diese als „(...) *an emergent new group, associated with the support of teaching and learning, who are neither wholly lecturing nor technical nor support staff, and indeed who may not have had any of the 'traditional' backgrounds at all.*“ (Gornall 1999, S. 45). Conway (2000) setzt sich mit Gornalls Definitionsversuch kritisch auseinander. Für australische Universitäten hält sie es für verfrüht, die neu entstehenden Aufgabenbereiche, die sie als quer zu Verwaltung und Wissenschaft liegend beschreibt, bereits als Profession zu bezeichnen. Vielmehr erwartet sie, dass sich im Laufe der Zeit die Grenzen zwischen wissenschaftlicher und nicht-wissenschaftlicher Beschäftigung immer weiter auflösen und sich letztendlich Beschäftigungsfelder herausbilden werden, die sich als *university work* bezeichnen lassen.

So weit geht Cecilia Whitchurch in ihren Forschungsarbeiten zum *third space* nicht (vgl. Kapitel II.2.). Auch in ihren jüngeren Studien konstatiert sie, dass Aufgabenbereiche und Qualifikationsniveaus nach wie vor zu heterogen für ein gemeinsames professionelles Selbstverständnis sind, geschweige denn, dass sich gar ein allgemeines professionelles Selbstverständnis aller im Wissenschaftsbereich Tätigen als *university workers* herausbilden würde. Der Terminus *new professionals* bezeichnet nach ihrer Auffassung Personen: „(...) *who are not employed on academic contracts, but who undertake professional roles, either in general management; in specialist areas (...) in niche areas such as (...) or in quasi-academic areas such as learning support.*“ (Gordon/Whitchurch 2007, S. 12). Vier verschiedene Typen von *new professionals* lassen sich unterscheiden (Whitchurch 2009, S. 2):

- **Bounded professionals:** Personen, die ihr Aufgabengebiet stärker in den traditionellen Bereichen (Lehre, Forschung, akademische Selbstverwaltung, Verwaltung) angesiedelt sehen.
- **Cross-boundary professionals:** Personen, die die wesentliche Aufgabe in der Vermittlung zwischen den traditionellen und neuen Aufgabengebieten (Management, Planung, Steuerung) der Hochschule sehen.
- **Unbounded professionals:** Personen, die ihre Tätigkeit nicht in Bezug auf die traditionellen Bereiche definieren. Vielmehr verstehen sie ihre Tätigkeit als Beitrag zur Entwicklung der Institution.
- **Blended professionals:** Personen, die über ein gemischtes Tätigkeitsprofil verfügen, d. h. sowohl Aufgaben in Forschung und Lehre sowie in der Verwaltung übernehmen.

Die folgende Abbildung gibt einen Überblick darüber, in welcher Weise die verschiedenen Hochschulmanager(innen)-Typen in der Hochschulorganisation verankert sind:

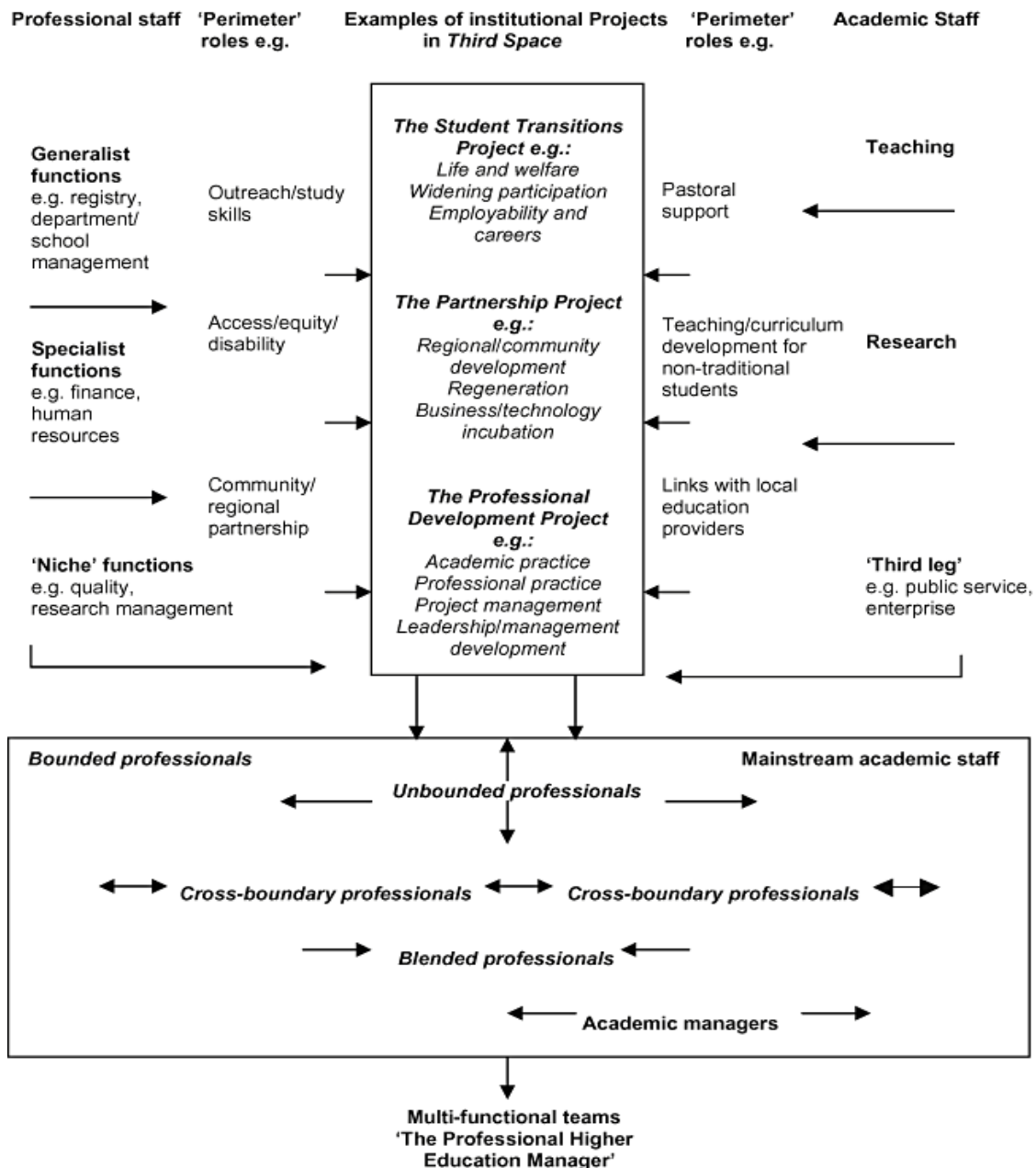


Abbildung 2: Verankerung von Management-Positionen in der Hochschulorganisation
Quelle: Whitchurch 2008, S. 385

Bemerkenswert ist, dass trotz aller Schwierigkeiten und Grenzüberschreitungen, die eine Tätigkeit im Wissenschaftsmanagement mit sich bringt, die Professionalisierung im *third space* unaufhaltsam und kontinuierlich voranschreitet. Whitchurch (2006b) hat diesen Prozess intensiver untersucht. Eine Professionalisierung liegt für sie dann vor, wenn die Akteurinnen und Akteure in der Lage sind, nicht nur Regeln zu befolgen, sondern vielmehr kreativ mit den beruflichen Anforderungen umgehen, z. B. Abläufe eigenverantwortlich gestalten können.

Ihre Eigenverantwortlichkeit beziehen Wissenschaftsmanager(innen) aus vier verschiedenen Faktoren (ebd. S. 163ff):

- **Wissen:** Wissenschaftsmanager(innen) im administrativen Bereich verwalten nicht mehr allein das Wissen der Hochschuleinrichtung, in dem sie es archivieren und bei Bedarf abrufen können. Sie werden vielmehr zu Wissensmanager(inne)n, die auch

proaktiv Wissen produzieren können (z. B. über die Entwicklung von Studierendenzahlen, die Bedeutung überregionaler Bildungsmärkte etc.). Mit diesem Spezialwissen verändern sie ihre Position innerhalb ihrer Organisation.

- **Institution:** Insbesondere die Möglichkeit, verschiedene Aufgabenbereiche miteinander zu verbinden, d. h. als *cross-boundary professional* aufzutreten, trägt zur Ausbildung einer neuen beruflichen Identität bei.
- **Sektor:** Wissenschaftsmanager(innen) entwickeln häufig eine ausgeprägte Identifikation mit ihrem Arbeitsfeld: „*Thus, a finance director might define him- or herself primarily as an accountant, rather than as a higher education manager, especially if they expect their qualification to move outside the sector.*“ (Whitchurch 2006a, S. 165). Gleichzeitig tragen in manchen Ländern neu entstandene Berufsverbände der Hochschulmanager(innen) dazu bei, das Berufsbild zu etablieren und zu legitimieren.
- **Projektförmigkeit der Arbeit:** Diese gibt den Wissenschaftsmanager(inne)n zunehmend die Möglichkeit, sich als *cross-boundary professionals* darzustellen und wahrzunehmen.

Dass die Professionalisierung von Wissenschaftsmanager(inne)n im administrativen und akademischen Bereich unterschiedlich verläuft, darauf weist Rosemary Deem in ihren Forschungsarbeiten hin. Sie beobachtet eine Trennung der wissenschaftlichen Profession in *knowledge workers* und *manager academics*: „*The term manager-academic covers a wide range of people working at the management level in higher education institutions, and the role itself is a mix of a wide range of skills and capacities, with the academic element still highly prominent*“ (Deem 2007, S. 10). Diese zunehmend evidentere Unterscheidung zwischen den eigentlichen Wissenschaftler(inne)n, die Lehre und Forschung als ihr Kerngeschäft betreiben, und den managenden Wissenschaftler(inne)n ist ein ebenso junges Phänomen wie die Etablierung von Managementpositionen in der Wissenschaftsverwaltung. Insofern haben Dekaninnen und Dekane, Vizerektor(inn)en oder Präsident(inn)en und Kanzler(innen) ebenso wenig ein gemeinsames professionelles Selbstverständnis ausgebildet wie die Wissenschaftsmanager(innen) im administrativen Bereich.

Bezogen auf das deutsche Wissenschaftssystem unterscheidet Frank Nullmeier (2001) für Leitungsfunktionen im akademischen Wissenschaftsmanagement fünf Grundrichtungen der Professionalisierung (ebd. S. 364 ff.):

- **Qualifizierungsansatz:** Die Managementfähigkeiten von Fakultäts- und Hochschulleitungen werden verbessert, ohne deren Positionen in hauptamtliche Stellen zu verwandeln.
- **Spezialisierungsansatz:** Spezialisierung innerhalb kollegialer Leitungsgremien ebenfalls ohne vollberufliche Ausübung.
- **Attraktivitätssteigerungs-Ansatz:** Stärkung der Ämter in Rektoraten/Präsidien und Dekanaten durch Zuwachs an Entscheidungskompetenzen, Verlängerung der Amtszeiten und Gewährung von Funktionszulagen zusätzlich zum Gehalt.
- **Managerialismus-Ansatz:** Leitungsämter in der akademischen Selbstverwaltung werden zugunsten der Einstellung hauptamtlicher Geschäftsführer(innen) und Manager(innen) in ihrer Bedeutung gemindert oder abgeschafft.
- **Vollprofessionalisierungs-Ansatz:** Verwissenschaftlichung der Tätigkeiten von Hochschul- und Fachbereichsleitungen durch Schaffung von Laufbahnen und Ausbildungsgängen zum Hochschul- und Wissenschaftsmanager(innen).

Da keiner dieser Ansätze alleine trägt, findet sich in der gegenwärtigen Hochschul- und Institutspraxis eine Kombination aus allen Möglichkeiten. Wohin der Trend zukünftig gehen wird, ist laut Nullmeier nicht mit Sicherheit zu sagen, doch sieht er eine Tendenz „in Richtung Vollprofessionalisierung“ (ebd. S. 368).

4. Funktion der Personalentwicklung

Nicht nur das Wissenschaftsmanagement, sondern auch die Personalentwicklung (PE) ist in Hochschulen und Forschungseinrichtungen ein sehr neues Feld. Das gilt insbesondere für Deutschland. PE umfasst „alle Aktivitäten, Aktionen und Prozesse, die eine Organisation entwickelt oder benutzt, um die Leistung zu verbessern und das Potenzial ihrer Mitglieder (*human resources*) zu fördern“ (Pellert 2001, S. 348). Nachdem die Wissenschaftsorganisationen im Zuge der Governance-Reformen zunächst vorwiegend mit der Umsetzung von diesen Reformen beschäftigt waren (vgl. Kapitel II.1), entwickelte sich zu Beginn der 2000er Jahre ein Bewusstsein dafür, dass es zu wenige Organisationsmitglieder gab, die in der Lage waren, die veränderten Strukturen auszufüllen. Dies betraf alle Ebenen: Führungskräfte, Wissenschaftler(innen) sowie Service- und Verwaltungspersonal. Aufgrund der Schnelligkeit und der Intensität des Wandels der Governancemodi fehlte es zunächst an systematischen Qualifizierungsmöglichkeiten, um die neuen Kompetenzen aufzubauen. Infolgedessen finden sich aktuell viele Quereinsteiger(innen) in diesem Arbeitsfeld, in das sie sich teils durch Learning by Doing, teils unterstützt durch den Besuch von Weiterbildungsseminaren allmählich eingearbeitet haben. Im Zuge dessen hat sich in Deutschland innerhalb kurzer Zeit ein breites Angebot an Weiterbildungsangeboten etabliert, welches von ein- bis zweitägigen Seminaren bis hin zu ganzen Studiengängen reicht (genauer dazu siehe Überblick im Anhang Kapitel B). Ein ähnlich differenziertes Weiterbildungsangebot gibt es in Europa nur noch in Großbritannien und den Niederlanden (vgl. Pausits/Pellert 2009).

Der Großteil der Literatur zur PE in Wissenschaftsorganisationen beschäftigt sich mit den Wissenschaftler(inne)n bzw. dem wissenschaftlichen Nachwuchs. Forschungen speziell zu Wissenschaftsmanager(inne)n sind demgegenüber unterrepräsentiert (vgl. z. B. Schlüter/Winde 2009, Hubrath et al. 2006, Laske et al. 2004). Das Interesse an Fragen der PE im Wissenschaftsmanagement nimmt in jüngster Zeit allerdings spürbar zu. Dabei liegt ein Schwerpunkt auf der Entwicklung von Leitungs- und Führungskompetenzen von Professor(inn)en, insbesondere bei den Personengruppen, die zeitweise oder kontinuierlich als *manager academics* arbeiten (vgl. z. B. van Bebber 2009). Der Blick in die zur Verfügung stehende nationale und internationale Forschungslandschaft zeigt, dass die programmatische Literatur zur PE im Wissenschaftsmanagement gegenüber empirischen Analysen derzeit noch dominiert. Zudem beschäftigen sich die empirischen Untersuchungen mit dem gesamten Bereich des Personalmanagements, der neben PE auch Aufgaben wie z. B. die Personalrekrutierung mit einschließt.

4.1. Programmatische Literatur

Bezogen auf den deutschsprachigen Hochschulraum stellt Ada Pellert (2001) fest, dass das in den Wissenschaftsorganisationen tätige Personal noch immer eher verwaltet als entwickelt wird (ebd. S. 349). Das ist insofern fatal, als die Nachhaltigkeit von Organisationsveränderungen nicht durch staatlich verordnete Reformen oder die Implementierung starker Manager(innen) auf Leitungsebene gewährleistet werden kann, sondern nur durch Lernprozesse, die auf allen Funktionsebenen stattfinden. Dabei tragen die Leitungskräfte die

Hauptverantwortung dafür, dass die notwendigen individuellen Lernprozesse auch tatsächlich stattfinden. PE ist eine wesentliche Managementaufgabe jeder Leitungskraft in Wissenschaftsorganisationen: „Insbesondere folgende Funktionen sind auf dieser Ebene zu erbringen: Rekrutierung, Vorbildfunktion, Einführung in die Hauptaufgaben der Tätigkeit, Kommunikation über Ziele, Artikulation von Erwartungen aneinander, Rückmeldungen zu laufenden Tätigkeiten, Entwicklungs- und Fördergespräche“ (ebd. S. 349). Eine funktionierende Personalentwicklung im Wissenschaftsmanagement setzt also voraus, dass das Leitungspersonal diese Aufgabe auch wahrnehmen kann. Idealerweise müsste also die Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements mit der Professionalisierung des Leitungspersonals beginnen. Erste Erfahrungen mit Führungskräfte trainings und Coachings sind durchaus positiv (Peus 2009, Reinhardt et al. 2006), obwohl Führungskräfte in Wissenschaftsorganisationen derzeit insgesamt noch eher fortbildungsresistent sind.

Für den angelsächsischen Bereich sehen Gordon/Whitchurch (2007) und Gibson-Harman/Rodrigues/Harwarth (2002) vor allem die Notwendigkeit, hierarchische Position von Wissenschaftsmanager(inne)n in der Hochschulorganisation zu klären. Eine Angleichung der Bezahlung aber auch die Information über die Aufgaben des *professional staff* seien geeignete Maßnahmen, mit denen die Arbeitsmotivation aufrecht erhalten werden könne. In der Anerkennung der Autonomie und des Wissens des *professional staff* sehen die Autor(inn)en eine wesentliche Bedingung, mit der die Arbeitsmotivation dauerhaft bewahrt werden kann. Es sollten besondere Karrierepläne für Wissenschaftsmanager(innen) entwickelt und Übergänge zwischen wissenschaftlichen und nicht-wissenschaftlichen Beschäftigungen ermöglicht werden. Diese Erkenntnisse lassen sich ohne weiteres auf den deutschsprachigen Raum übertragen.

In Großbritannien, Australien und den USA sind von Berufs- und Hochschulverbänden in den vergangenen Jahren Berichte, Weißbücher oder andere Publikationen zu den Themen Personalentwicklung und Personalmanagement herausgegeben worden. Der im Jahre 2006 publizierte Bericht des englischen Higher Education Funding Councils (HEFCE) zur Entwicklung der Beschäftigten im Hochschulbereich kann stellvertretend für diese Literatur angeführt werden. Im Hinblick auf die zukünftigen Herausforderungen trägt er auch den entsprechenden Untertitel „*A framework for the future*“. Dieser Bericht enthält zum einen eine detaillierte Analyse der aktuellen Personalsituation an englischen Universitäten und stellt die zukünftige Entwicklung der verschiedenen Beschäftigungsgruppen dar. Auf dieser Grundlage werden dann die wesentlichen zukünftigen Herausforderungen, denen sich die englischen Hochschuleinrichtungen in den nächsten Jahren stellen müssen, abgeleitet und die Maßnahmen dargestellt, die von ihnen ergriffen werden sollten. Der Bericht konstatiert dabei auch einen erheblichen Bedarf an Wissenschaftsmanager(inne)n. Als wesentliche zukünftige Herausforderung bezeichnet der Bericht die Notwendigkeit, dass Hochschuleinrichtungen sich verstärkt darum bemühen sollen, ihr Managementpersonal eigenständig zu entwickeln und ihm attraktive Karrieremodelle anzubieten. Damit soll der hohen Mobilität sowie der hohen Fluktuation entgegengewirkt werden. Vergleichbare Publikationen gibt es im deutschsprachigen Raum nicht, da sich noch keine Berufsverbände oder andere Interessenvertretungen für Wissenschaftsmanager(innen) etabliert haben.

Weitere typische Beispiele programmatischer Literatur im internationalen Forschungskontext sind die Arbeiten von Dunkin (2005, 2007). Darin wird ein Vergleich der PE-Aktivitäten von Hochschuleinrichtungen und Organisationen der Privatwirtschaft gezogen, wobei die Autorin von einer grundsätzlichen Übertragungsmöglichkeit personalpolitischer Instrumente der Privatwirtschaft auf Hochschuleinrichtungen ausgeht. Wesentliche personalpolitische Aufgaben der Hochschulen und Forschungseinrichtungen in den nächsten Jahren sind laut Dunkin die Bewältigung des demographischen Wandels sowie die unausgewogene

Altersstruktur bei den Beschäftigten. Darüber hinaus ergibt sich durch die stetig steigenden Studierendenzahlen insbesondere ein weiterer großer Personalbedarf im Bereich Lehre und Studium. Beide Entwicklungen tragen dazu bei, dass Hochschulen eine strategische Personalbedarfsplanung entwickeln müssen (vgl. dazu auch Gibson-Harman/Rodrigues/Hawarth 2002). Als weitere Herausforderungen werden die Globalisierung des Bildungswettbewerbs und der verstärkte Wettbewerb um qualifizierte „Wissensarbeiter“ angeführt (vgl. Gordon/Whitchurch 2007). Mit einer strategischen Ausrichtung der Personalrekrutierung und einer individualisierten Betreuung/Förderung des vorhandenen Personalbestandes sollen diese Herausforderungen bewältigt werden. Auch Julius (2000) sieht in dem *war for talent* die wesentliche Aufgabe der PE von Hochschuleinrichtungen: „*Today more than ever, competition for excellent people and turnover rates of specialized staff as well as the impact of federal and state employment laws make it imperative for colleges and universities to have a well-managed human resource function*“ (Julius 2000, S. 45).

Florack/Messner (2006) sehen wissenschaftliches Personal in Hochschulen einem steigenden Druck zur Effizienzsteigerung ausgesetzt. Vor allem im Hinblick auf die Zielsetzung, exzellente Forschung zu verwirklichen, soll ihrer Meinung nach die hohe intrinsische Motivation der Wissenschaftler(innen) erhalten bleiben bzw. weiter gefördert werden. Der Lösungsvorschlag der Autoren besteht darin, innerhalb der PE das Konzept des *organizational citizenship behaviors* zu verwirklichen. D. h. das Personal soll motiviert werden, seine Leistungen freiwillig – ohne Erwartung einer Gegenleistung – zu erbringen. Zur Erreichung dieser Zielsetzung sollen vor allem Managementtechniken eingesetzt werden, in denen die Zielorientierung im Vordergrund steht. Die wesentlichen Elemente, die hier zum Erfolg beitragen, sollen dabei das zielorientierte Führen sowie Kommunikation und das Herstellen von Transparenz sein. Zumindest im deutschen Hochschulbereich hat das Konzept des Führens mit Zielen seit Mitte der 90er Jahre eine enorme Konjunktur erlebt. Erste Studien dazu belegen allerdings, dass Zielvereinbarungen zur PE in der Regel wirkungslos bleiben, wenn mit deren Erfüllung bzw. Nicht-Erfüllung keine Sanktionen verbunden sind (Nickel 2009, S.173 ff.). Individuelle Zielvereinbarungen zur PE kommen im deutschen Wissenschaftsmanagement vor allem im administrativen Bereich zum Einsatz.

4.2. Empirische Erkenntnisse

Gemessen an der klaren organisatorischen Verankerung der PE in Wirtschaftsunternehmen, erfolgt diese in Hochschulen eher unkoordiniert. Zu diesem Schluss kommt Anke Hanft (2004) in ihrer Untersuchung bezogen auf 89 deutsche Universitäten. Hanft analysiert die PE allerdings nicht exklusiv für das Managementpersonal, sondern für alle Personalbereiche. Bei der organisatorischen Verankerung der PE-Stellen dominieren zwei Modelle: Personalentwicklung als Aufgabe der Einrichtungen für wissenschaftliche Weiterbildung einerseits und PE als Teilbereich des Personalreferats in der Hochschulverwaltung andererseits. PE im Hochschulbereich bleibt häufig auf Fortbildung beschränkt, wobei die Auswahl der Teilnehmer(innen) wenig gesteuert wird, d. h. eine Teilnahme erfolgt aufgrund von individuellem Interesse. In diesem Sinne wird der PE eine zunehmende Bedeutung beigemessen. Das gilt insbesondere für die Qualifizierung von Personal im Hochschulmanagement. Allerdings fehlt es hier laut Hanft an systematischen Angeboten, sodass sie in ihrem Resümee einen programmatischen Appell an die Universitäten richtet, den neuen Karrierewegen im Hochschul- und Wissenschaftsmanagement durch PE geeignete neue Perspektiven zu bieten: „Es geht nicht mehr lediglich um die qualifikatorische Anpassung des Personals an veränderte Anforderungen, die über diese von der gegenwärtigen Fort- und Weiterbildung nur selten geleistet wird, sondern um die Gestaltung neuer Aufgabenfelder und die aktive Einbeziehung der Mitarbeiter(innen) in den Prozess“ (ebd. S. 137).

Eine umfassende Untersuchung zur Modernisierung, nicht nur der PE, sondern des gesamten Personalmanagements in 44 britischen Universitäten hat Archer (2005) vorgelegt. In ihr werden – mehr in der Form eines Überblicks als in einer tiefergehenden Analyse – verschiedene Aspekte der dort praktizierten Personalpolitik vorgestellt. Thematisch setzt sich die Studie mit allen Bereichen des Personalmanagements wie der Personalrekrutierung, der Personalentwicklung oder der Motivation auseinander. Auch übergeordnete Fragen nach dem *state of the art* des Personalmanagements werden untersucht. Für den Großteil der 44 Universitäten konnte Archer feststellen, dass dieses in der größeren Zahl der Universitäten bereits implementiert war bzw. die Personalarbeit in den vergangenen Jahren modernisiert wurde. Personalmanagement wird dabei zumeist kundenorientiert gestaltet, d. h. die Bedürfnisse der Beschäftigten stehen im Mittelpunkt der Arbeit. Personalarbeit wird nur in Ausnahmefällen als rein verwaltende Tätigkeit verstanden. Allerdings vermerkt die Studie auch, dass die Breite der Aufgaben, die zum Personalmanagement gehören, variiert: Personalentwicklung und interne Kommunikation waren in einigen Universitäten anderen Einheiten als der Personalabteilung zugeordnet.

Im Hinblick auf die Personalrekrutierung stellte Archer große Unterschiede zwischen den Universitäten fest. Während einige Universitäten – unabhängig von der Beschäftigtengruppe – einheitliche Routinen für die Personalrekrutierung festlegen, verfügen andere Einrichtungen über ein jeweils an die Beschäftigtengruppen angepasstes ausgefeiltes Instrumentarium. Dabei ist es für einen Großteil der Universitäten nicht unbedingt notwendig, sich als interessanter Beschäftigter zu vermarkten. Häufig stellen die Universitäten die größten lokalen Arbeitgeber(innen) dar. Insgesamt haben sich die Rekrutierungsinstrumente kaum verändert: Anzeigenkampagnen in Printmedien stellten weiterhin das wichtigste Instrument dar. Insbesondere für die Rekrutierung von Professor(inn)en und Leitungspositionen im Management sind überregionale Stellenanzeigen immer noch das wichtigste Mittel. Die Veröffentlichung von Stellenangeboten, in denen verschiedene Stellen zusammengefasst werden, haben sich dabei als besonders effektives Rekrutierungsinstrument erwiesen (ebd. Kap. 7, Abschnitt 19–26). Das Internet und die dort verfügbaren Jobbörsen gewinnen zunehmend an Bedeutung, wobei das Internet vor allem eine zusätzliche Strategie darstellt, mit der die Verbreitung durch Printmedien ergänzt und erweitert, aber nicht ersetzt wird. Einige Universitäten unterstützten den Rekrutierungsprozess zudem durch attraktive Angebote. Neben einer individualisierten Bezahlung werden dabei auch eine besondere Forschungsausstattung oder die Unterstützung bei der Suche und/oder der Finanzierung einer Unterkunft angeboten.

Größere Probleme bereiten dem Personalmanagement in Hochschulen die Nachfolgeplanung sowie die Bindung des Personals. Für die Besetzung freiwerdender Stellen existieren häufig keine ausreichend geeigneten Instrumente, mit denen qualifizierte Beschäftigte gewonnen werden können. Vielfach scheitert das Personalmanagement hier auch an den traditionellen Selektionsmechanismen, wie etwa der Wahl des Führungspersonals im akademischen Bereich. Auch ein gewisser Automatismus, mit dem die Dienstältesten auf Führungspositionen befördert werden, wird von den Personalverantwortlichen kritisiert. Wenige Universitäten haben bereits Talentförderungsprogramme eingerichtet, mit denen qualifizierte, junge Beschäftigte, insbesondere im wissenschaftlichen Bereich, als mögliche Führungskräfte identifiziert und gefördert werden können. Hinsichtlich der Instrumente, mit denen die Personalbindung unterstützt wird, ergibt sich dagegen kein eindeutiges Bild. Den Personalverantwortlichen ist zumeist nicht klar, durch welche personalwirtschaftlichen Mittel, insbesondere beim wissenschaftlichen Personal, eine Bindung erreicht werden kann. Häufig erscheint es den Personalverantwortlichen, dass Beschäftigte sich primär aufgrund ihres Forschungsthemas an die Hochschule bzw. ein Institut der Hochschule gebunden fühlen. Kritisiert wird, dass personalwirtschaftliche Instrumente häufig erst dann zum Einsatz

kommen, wenn die Beschäftigten ihren möglichen Austritt aus der Einrichtung ankündigen. Umgekehrt sehen die meisten Universitäten auch enorme Schwierigkeiten, Personal, das nicht mehr benötigt wird bzw. deren Leistung nicht den Erwartungen entspricht, zu entlassen. Einige Einrichtungen haben vor dem Hintergrund Programme implementiert, mit denen die freiwillige Mobilität dieser Personengruppe gefördert werden soll.

Die PE stellt für eine größere Zahl der untersuchten Universitäten eine komplexe Aufgabe dar. Dies begründet sich, bezogen auf die wissenschaftlichen Beschäftigten, in erster Linie durch die Charakteristika der akademischen Profession: Zum einen sind akademische Karrierewege schon institutionalisiert, zum anderen ist die konstante persönliche Entwicklung der Profession inhärent. An einigen Universitäten wurden Coaching- und Mentoring-Programme eingerichtet, mit denen die Karriereentwicklung insbesondere der jüngeren Beschäftigten unterstützt werden soll. Sehr viel weiter verbreitet waren allerdings Programme, mit denen die Führungsqualifikationen von Senior-Manager(inne)n weiterentwickelt wurden.

Aufgrund eines nur bedingt effektiven und umfassenden Systems von Personalgesprächen und -bewertungen stellt die Feststellung des konkreten Weiterbildungsbedarfs eine besondere Schwierigkeit dar. Das Weiterbildungsangebot wird zumeist von den Inhalten bestimmt, von denen das Top-Management annimmt, dass sie für den Erfolg ihrer Organisation von Bedeutung sind. Eine Gestaltung, die sich an den individuellen Weiterbildungsbedarfen orientiert, ist eher die Ausnahme.

Eine größere Anzahl der Universitäten zeigt sich zudem auch kritisch gegenüber der aktuellen Beförderungspraxis: Beförderungen werden häufig als Belohnungen genutzt, eine Ausbildung für die neue Position erfolgt zumeist erst nach der Beförderung oder bleibt in einigen Fällen ganz aus. Proaktive Beförderungspläne, bei denen ausgewählte Personen gezielt auf spätere Leitungspositionen vorbereitet werden, stellen die Ausnahme dar. Leider gibt Archers Bericht für diesen wichtigen Punkt keine Auskunft darüber, wie sich dies für die verschiedenen Beschäftigtengruppen verhält.

In den Forschungsarbeiten von Whitchurch (2007, 2009) spielen die Karrierewege der *new professionals* eine wichtige Rolle. Ähnlich wie Archer (2005) stellt sie fest, dass explizite Karrierewege für die Manager(innen) in Hochschulen kaum vorhanden sind. Vielmehr werden die Karrierewege der *new professionals* vor allem von deren persönlichen Interessen beeinflusst. Der Wunsch, einen kontinuierlichen, aufsteigenden Verlauf in einem Beschäftigungsfeld innerhalb einer Organisation zu durchlaufen, dominierte vor allem bei den jüngeren *new professionals* nicht deren Ansprüche an ihre berufliche Entwicklung. Die berufliche Entwicklung wird von dieser Beschäftigtengruppe oft mit der erfolgreichen Ausführung von Projekten verbunden, nicht mit der Bewältigung verschiedener Karriere-stufen. Die berufliche Karriere muss für diese Personen dann auch nicht zwangsläufig nur in einer Hochschule oder einer anderen wissenschaftlichen Einrichtung verlaufen. Diese werden vielmehr als Zwischenstation oder Segment innerhalb einer beruflichen Entwicklung interpretiert.

In amerikanischen *community colleges* stellte die Bewältigung des demographischen Wandels und die Deckung eines immensen Ersatzbedarfes an akademischen und administrativen Personal eine Herausforderung dar, die bereits Ende der 90er Jahre bewältigt werden musste. Entsprechend finden sich hier zum einen weitere Vorschläge, mit welchen Mitteln die effektivsten Mitarbeiter(innen) rekrutiert werden können (vgl. Murray 1999). Zum anderen finden sich aber auch Studien darüber, welche Karrierewege Führungskräfte an *community colleges* aufweisen und in welcher Weise sie an der Personalentwicklung partizipieren können (vgl. Amey/VanDerLinden 2002). Hinsichtlich der

Rekrutierung zeigt sich in dieser Untersuchung, dass sich im Vergleich zu einer Vorgängerstudie die Rekrutierungsbasis vergrößert hat. Zwar wird der Großteil der Führungspositionen noch mit internen Kandidat(inn)en bzw. mit Kandidat(inn)en, die im wesentlichen im Hochschulbereich tätig waren besetzt, gleichzeitig gewinnen fachfremde Personen, die zuvor in anderen Bereichen tätig waren, an Bedeutung. Hinsichtlich der Personalentwicklung stellt aber auch diese Studie fest, dass trotz eines extensiven Einsatzes von Personalgesprächen kaum systematisch individuelle Qualifikationsbedarfe ermittelt und befriedigt werden. Als Weiterbildungsinstrumente werden zumeist externe Angebote, wie z. B. von professionellen Organisationen, oder auch interne Angebote genutzt. Dem Großteil der Beschäftigten stehen allerdings nicht ausreichend Informationen zum Ausbildungsangebot zur Verfügung. Ein weiteres wichtiges Instrument für die Karriereentwicklung stellt auch für die *community colleges* das Mentoring dar (vgl. Amey/VanDerLinden 2002, S. 13).

Rosser (2004) untersucht in ihrer Studie zum mittleren Management US-amerikanischer Universitäten weitere Aspekte personalpolitischer Interventionen: Die Arbeitszufriedenheit, die Arbeitsmoral sowie die Mobilitätsbereitschaft der Angestellten im mittleren Management. In welchem Ausmaß diese drei Größen in dem von ihr untersuchten Sample vorzufinden sind, gibt sie nicht an. Vielmehr geht sie direkt auf die Frage ein, wodurch Zufriedenheit, Moral und Mobilitätsbereitschaft beeinflusst werden. In ihrem Analysemodell vergleicht sie dazu den Einfluss von demographischen Faktoren – wie ethnische Zugehörigkeit und die Gehaltshöhe – mit dem Einfluss der Arbeitsbedingungen, d. h. Aufstiegsmöglichkeiten, Anerkennung, Beziehungen zu anderen Qualifikationsgruppen/Abteilungen der Universität. Die Ergebnisse zeigen, dass verschiedene Aspekte der Arbeitsbedingungen die Mobilitätsbereitschaft in unterschiedlicher Weise beeinflussen. Vor allem Maßnahmen der Personalentwicklung sowie das Aufzeigen von Karrieremöglichkeiten tragen zu einer erhöhten Arbeitszufriedenheit und einer geringeren Mobilitätsbereitschaft bei. Auch die Anerkennung ihrer Arbeit vermindert die Mobilitätsbereitschaft. Gute Arbeitsbeziehungen zu anderen Abteilungen der Universität sowie zu anderen Statusgruppen der Universitäten wirken positiv auf die Arbeitszufriedenheit und verringern ebenso die Mobilitätsbereitschaft. Insgesamt stellt die Autorin fest, dass je positiver Manager(innen) ihre Arbeitsbedingungen bewerteten, umso höher war ihre Arbeitszufriedenheit und desto geringer wurde die Mobilitätsbereitschaft. Insgesamt empfiehlt die Autorin auf Grundlage ihrer Ergebnisse zur Stärkung der Personalbindung den Hochschuleinrichtungen: *„provide support for their professional activities and career development; recognize their skills, competence and expertise; emphasize the importance of fostering positive relationships with faculty members, students, senior administrators, and the public; and minimize the effects of bureaucratic and political intervention”* (Rosser 2004, S. 334).

III. Vorgehen bei der empirischen Analyse im Rahmen der vorliegenden Untersuchung

Sigrun Nickel, Frank Ziegele

1. Innovativer Gehalt des verwendeten Forschungsansatzes

Der Überblick über den Forschungsstand hat gezeigt, dass es zwar ein zunehmendes wissenschaftliches Erkenntnisinteresse am Wissenschaftsmanagement gibt, doch an empirisch gesichertem Wissen mangelt es noch. Die Untersuchungsansätze bezogen auf den *third space*, also dem neu entstehenden Arbeitsgebiet zwischen Wissenschaft und Verwaltung, sind zudem sehr unterschiedlich. Einige Gemeinsamkeiten gibt es dennoch:

- In der zugänglichen Literatur überwiegen national begrenzte Untersuchungen; Ländervergleiche stellen eine seltene Ausnahme dar. Am besten erforscht sind zurzeit die angelsächsischen Länder – Großbritannien, Australien und die USA – sowie Norwegen. Bemerkenswert ist, dass sich trotz verschiedener, national bedingter Unterschiede häufig inhaltliche Überschneidungen erkennen lassen.
- So wurden bislang der akademische und der administrative Bereich getrennt voneinander betrachtet. Wissenschaftsmanagement wird in der Literatur sogar häufig primär als Wissenschaftsadministration verstanden. Speziell in Deutschland wird zudem zwischen dem Hochschul- und Wissenschaftsmanagement getrennt, d. h. zwischen dem Management von Universitäten und Fachhochschulen einerseits und dem Management von außeruniversitären Forschungseinrichtungen andererseits.
- Es gibt zwar Literatur zur Professionalisierung von Wissenschaftsmanager(inne)n, aber noch kein Modell für entsprechende Karrierepfade und Karriereentwicklung.
- Empirische Untersuchungen zu Karriereverläufen im Wissenschaftsmanagement sind dünn gesät. Literatur, die sich mit dem Personalmanagement und hier insbesondere mit der Personalentwicklung von Wissenschaftsmanager(inne)n beschäftigt, ist vorwiegend programmatisch angelegt. Die verfügbaren empirischen Studien sind überwiegend explorativ, zudem lässt sich ein Bias zugunsten des Personals im akademischen Bereich erkennen.

Die Untersuchung von CHE, CHEPS und ESMU geht mit ihren Fragestellungen nach den personalpolitischen Maßnahmen zur Rekrutierung, Bindung und Entwicklung von Wissenschaftsmanager(inne)n auf verschiedenen Karrierestufen in folgenden Punkten über den derzeitigen Stand der Forschung hinaus:

a. Gemeinsame Analyse von akademischem und administrativem Wissenschaftsmanagement

Ziel der Studie ist es, ein umfassendes Bild bezogen auf die Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement zu gewinnen. Deshalb werden erstmals die beiden Typen „akademisches Wissenschaftsmanagement“ (Rektor(inn)en, Dekaninnen und Dekane etc.) und „administratives Wissenschaftsmanagement“ (Kanzler(innen), Geschäftsführer(innen) etc.) gemeinsam betrachtet. Wie in Kapitel I.2. dargestellt, werden die beiden Personalbereiche zwar analytisch getrennt, die Ergebnisse werden aber gemeinsam betrachtet. Im Laufe der Untersuchung werden Unterschiede und Über-

schneidungen von akademischem und administrativem Wissenschaftsmanagement beleuchtet.

b. Gemeinsame Analyse der Karriereförderung in verschiedenen Organisationstypen

Die in Deutschland übliche Trennung von Hochschul- und Wissenschaftsmanagement wird zugunsten eines gemeinsamen Begriffs von Wissenschaftsmanagement aufgegeben (genauer dazu siehe Definition in Kapitel 1.2.). Dementsprechend wird die Untersuchung nicht wie in der bisherigen Forschung üblich auf einen Organisationstypus (meist Universitäten) beschränkt, sondern auf Universitäten, Fachhochschulen und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen bezogen.

c. Zugrundelegen eines Karrieremodells

Aufgrund der Tatsache, dass der Berufsstand noch sehr jung ist, gab es bislang kein übergeordnetes Karrieremodell für das Wissenschaftsmanagement, und zwar weder für den administrativen noch für den akademischen Bereich. Mit dem in Kapitel 1.2. aufgezeigten Stufenmodell der Karriereentwicklung und Karriereförderung wird der Untersuchung eine analytische Grundlage gegeben, die sich entlang eines idealtypischen Karriereverlaufs bewegt.

d. Internationaler Vergleich

Die bisherigen Untersuchungen zum Wissenschaftsmanagement sind national fokussiert. Mit dieser Untersuchung wird der Versuch unternommen, ein umfassendes, datengestütztes Bild der Situation im deutschen Wissenschaftssystem im Vergleich zu anderen Wissenschaftssystemen zu geben. Auch hier besteht das Ziel, einen möglichst umfassenden Überblick zu ermöglichen. Deshalb werden 27 EU-Staaten sowie die außereuropäischen Länder USA und Kanada in die Analyse einbezogen.

e. Beschreibung von *good practice*-Beispielen

Die vorliegende Studie soll nicht ausschließlich empirisch gesichertes Wissen produzieren, sondern darüber hinaus auch Hinweise für eine gute Praxis der Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement liefern. Deshalb werden nationale und internationale Beispiele hierzu auf Basis der gewonnenen Informationen identifiziert und näher beschrieben. Die bisherige Literatur zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass sie die Entstehung des *third space* mehr kritisch begleitet aber weniger anwendungsorientiert unterstützt.

Im Folgenden wird das genaue Vorgehen bei der Gewinnung der empirischen Ergebnisse erläutert, welche in den Kapiteln IV. und V. vorgestellt werden.

2. Gewinnung von empirischem Material bezogen auf das deutsche Wissenschaftssystem

2.1. Befragung deutscher Hochschulen und außeruniversitärer Forschungseinrichtungen sowie Identifikation von *good practice*-Beispielen

Im Frühjahr 2009 wurden die Leitungen deutscher Universitäten und Fachhochschulen einerseits und außeruniversitärer Forschungseinrichtungen andererseits per E-Mail gebeten, sich an einer Online-Erhebung zu beteiligen. Erläutert wurde, dass analog zum zu Grunde gelegten Analysemodell (vgl. Kapitel 1.2.) im Mittelpunkt des Interesses die Entwicklung und

die beruflichen Aufstiegschancen von Wissenschaftsmanager(inne)n auf unterschiedlichen Karrierestufen stehen:

A. Management-Positionen im akademischen Bereich

| | |
|------------------------------|---|
| <i>Einstiegspositionen:</i> | Juniorprofessor(in), Wissenschaftliche(r) Assistent(in), Assistent(in) des Dekans oder der Dekanin, Fakultätsassistent(in), Doktorand(inn)en mit Managementaufgaben in Doktorandenkollegs und Forschungsgruppen |
| <i>Mittleres Management:</i> | Dekan(in), Direktor(in) bzw. Vorstand eines Instituts, Leiter(innen) von Forschungsprojekten und Forschungsgruppen, Manger(innen) von Forschungscustern und Graduiertenschulen, Fakultätsmanager(innen), Manager(innen) von Studien- und Doktorandenprogrammen |
| <i>Top-Management:</i> | Rektor(in), Präsident(in), weitere Präsidiums- und Rektoratsmitglieder, Vorstandsmitglieder |

B. Management-Positionen im administrativen Bereich

| | |
|------------------------------|---|
| <i>Einstiegspositionen:</i> | Nachwuchskräfte mit Fachhochschul- oder Universitätsabschluss |
| <i>Mittleres Management:</i> | Dezernent(inn)en bzw. Leiter(innen) von Verwaltungsabteilungen, Stabsstellen, Leiter(innen) von Fakultätsverwaltungen, Fakultätsmanager(innen) |
| <i>Top-Management:</i> | Kanzler(innen) bzw. Verwaltungsleiter(innen), Vizekanzler(innen), Bibliotheksleiter(innen), Leiter(innen) von Rechenzentren |

Zudem wurden die fünf Untersuchungsdimensionen erläutert:

1. Rahmenbedingungen: Gesetze und Verordnungen, staatliche Steuerung, Strukturen innerhalb der Institutionen
2. Personalrekrutierung: Anwerbung und Auswahl von Personal
3. Personalentwicklung: Instrumente zur Verbesserung von Management- und Führungsqualitäten wie z. B. Schulungen, Fortbildungen, Mentoring; Förderung durch Vorgesetzte
4. Karrieremöglichkeiten allgemein: Berufswege, Aufstiegschancen, Stellenstruktur
5. Karrieremöglichkeiten für Frauen: besondere Chancen und Förderung für Frauen

Die Fragebögen waren für Hochschulen und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen identisch, bis auf die Beispiele für die Positionen im Wissenschaftsmanagement und die Wortwahl bei einigen Fragen, welche institutionsspezifisch angepasst werden mussten. Der Fragebogen enthielt *multiple choice*-Fragen und offene Fragen.

Angeschrieben wurden die Leitungen von 353 staatlichen Hochschulen in Deutschland, unabhängig davon, ob sie in staatlicher, privater oder kirchlicher Trägerschaft sind (Mitglieder der HRK), sowie die Leitungen von insgesamt 140 außeruniversitären Forschungseinrichtungen. Hierbei wurden sowohl die Leitungen der jeweiligen Institute/Einrichtungen, wie auch die Leitungen der übergeordneten Organisationen mit einbezogen. Angeschrieben wurden hier: Max-Planck-Institute, Helmholtz-Gemeinschaft, Fraunhofer-Institute, Leibniz-Institute.

Die Teilnehmer(innen) erhielten vier Wochen Zeit für die Beantwortung, diese wurde, im Rahmen einer Nachfassaktion, auf insgesamt acht Wochen verlängert. Der Fragebogen wurde von 251 Personen aufgerufen. Es beteiligten sich 82 Fachhochschulleitungen, 72 Universitätsleitungen und 23 Leitungen von Kunst- und Musikhochschulen. Hinzu kommen 74 Teilnehmer(innen) von außeruniversitären Forschungseinrichtungen. Die drei Typen Fachhochschule, Universität und außeruniversitäre Forschungseinrichtung sind also annähernd gleich stark vertreten: Fachhochschulen 32,7 % der Gesamtheit, Universitäten 28,7 %, außeruniversitäre Forschungseinrichtungen 29,5 %.

Erfolgt eine Unterteilung der Hochschultypen nach der Trägerschaft, zeigt sich, dass 80,8 % der befragten Einrichtungen staatlich, 11,9 % privat und 7,3 % in kirchlicher Trägerschaft sind.

Der Anteil der Fachhochschulen in privater Trägerschaft ist mit 20,7 % in dieser Stichprobe deutlich größer als der von Universitäten mit nur 5,6 %.

| Trägerschaft | | | | | | |
|----------------------------|-----------|---------|--------|---------|-----------|---------|
| | Staatlich | | Privat | | Kirchlich | |
| | N= | Prozent | N= | Prozent | N= | Prozent |
| FH | 57 | 69,5 | 17 | 20,7 | 8 | 9,8 |
| Uni | 64 | 88,9 | 4 | 5,6 | 4 | 5,6 |
| Kunst- und Musik-HS | 22 | 95,7 | | | 1 | 4,3 |
| Gesamt | 143 | 80,8 | 21 | 11,9 | 13 | 7,3 |

Tabelle 1: Verteilung der befragten Hochschulleitungen nach Trägerschaft ihrer Institution

Bei der Analyse der Ergebnisse wird geprüft, ob ein unterschiedliches Antwortverhalten zwischen Fachhochschulen und Universitäten (sowie im Vergleich zu Kunst- und Musikhochschulen, sofern möglich) sowie zwischen staatlichen und privaten Einrichtungen besteht. Ein Vergleich zu einer kirchlichen Trägerschaft ist aufgrund der zu geringen Fallzahl auch bei den Fachhochschulen nicht valide.

Die Befragten an Hochschulen sind durchschnittlich seit neun Jahren im Hochschulmanagement beschäftigt. Allerdings enthielten sich 43,8 % (N=78) der Befragten bei dieser Frage. Die Befragten an den außeruniversitären Forschungseinrichtungen sind seit durchschnittlich 10½ Jahren im Wissenschaftsmanagement beschäftigt, auch an den außeruniversitären Forschungseinrichtungen enthielten sich 42,5 % (N=31) der Befragten.

Zusätzlich zur Beantwortung von Fragen entlang des zugrunde liegenden Karrieremodells, die teils im *multiple choice*-Verfahren, teils qualitativ beantwortet werden sollten, wurden die Befragten gebeten, Beispiele für *good practices* in der Karriereförderung zu nennen. Die mit den häufigsten Nennungen wurden ausgewählt und ausführlicher beschrieben.

2.2. Befragung von Dekaninnen und Dekanen und Fakultätsmanager(inne)n

Das CHE hat im Jahr 2004 damit begonnen, im zweijährigen Rhythmus Fakultätsmanager(innen) zur ihrer professionellen Entwicklung zu befragen (vgl. Leichsenring 2007). Für die vorliegende Studie wurden vorab Ergebnisse der jüngsten Befragung aus dem Jahr 2008 ausgewertet⁵. Befragt wurden Dekaninnen und Dekane sowie Prodekaninnen und -dekane und Fakultätsmanager(innen) in verschiedenen Positionen mit unterschiedlichem Aufgabenspektrum. Die Befragung wurde im Herbst 2008 durchgeführt.

Neben den damals ca. 700 Teilnehmer(inne)n des Forums FakultätsManagement⁶, wurden 1.345 Dekanate an deutschen Hochschulen angeschrieben. Um Teilnahme wurden sowohl nicht-professorales Fakultätsmanagement als auch Dekaninnen und Dekane, Pro- und Studiendekaninnen und -dekane gebeten. 475 Personen haben geantwortet. Die Positionen der Befragten sind, anknüpfend an unterschiedliche Leitungsmodelle für Fachbereiche, wie folgt definiert:

- Der/die Dekan(in) wird von einem „Assistenten/Referenten“ bzw. einer „Assistentin/Referentin“ unterstützt, der/die ihm/ihr direkt zuarbeitet. Diese Stelle ist den Mitarbeiter(inne)n der Fakultätsverwaltung eher gleichgestellt. Alle Mitarbeiter(innen) des Dekanats und in der Fakultätsverwaltung haben jeweils ihren Geschäftsbereich und unterstehen dem Dekan/der Dekanin.
- Das Dekanat wird von einer/einem „Dekanatsleiter(in)“ geleitet, der/die dem/der Dekan(in) direkt unterstellt ist. Diese Stelle ist eingeschränkt weisungsbefugt und anderen Stellen (wie z. B. den Leiter(inne)n von Geschäftsbereichen) gleichgestellt.
- Die gesamte Fakultätsverwaltung untersteht dem/der „Fakultätsmanager(in)“. Diese/r bereitet Entscheidungen des/der Dekans/Dekanin vor und ist in Diskussionen zu Grundsatzfragen und zur strategischen Ausrichtung der Fakultät eingebunden.

Alle Fragen wurden getrennt nach Position einerseits und nach Geschlecht andererseits ausgewertet.

Aus dem akademischen Bereich nahmen 126 Dekaninnen und Dekane (davon 114 männlich), 57 Prodekaninnen und -dekane (davon 46 männlich) und 59 Studiendekaninnen

⁵ Für eine ausführliche Darstellung der Ergebnisse zur Befragung deutscher Fakultätsmanager(innen) siehe Leichsenring 2009.

⁶ Das Forum „FakultätsManagement“ ist eine Online-Plattform, näher dazu siehe: <http://www.fakultaetsmanagement.de/fm-wiki/index.php/FakultaetsManagement:Hauptseite>, abgerufen am 16.11.2009.

und -dekane (davon 55 männlich) teil, insgesamt 261 Personen in einer Dekansfunktion (davon 215 männlich):

| | Weiblich | Männlich |
|-------------------------|----------|----------|
| Dekan(in) | 10,94 % | 89,06 % |
| Prodekan(in) | 20,69 % | 79,31 % |
| Studiendekan(in) | 8,33 % | 91,67 % |

Tabelle 2: Verteilung der befragten Dekaninnen und Dekane sowie Prodekaninnen und Prodekane nach Geschlecht

Aus dem administrativen Bereich nahmen 53 Fakultätsmanager(innen), 18 Dekanatsleiter(innen), 94 Assistent(innen) oder Referent(innen) und 49 Personen in anderer Funktion teil, insgesamt 214. Die Mehrzahl ist weiblich:

| Keine Angabe | Weiblich | Männlich |
|--------------|----------|----------|
| 7 % | 54 % | 39 % |

Tabelle 3: Verteilung der befragten Fakultätsmanager(innen) nach Geschlecht

2.3. Befragung von Absolvent(inn)en des Studiengangs Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der Fachhochschule Osnabrück

Zwar gibt es in Deutschland eine Reihe akademischer Angebote zur Ausbildung im Wissenschaftsmanagement, aber noch kaum empirische Untersuchungen zu deren Wirkungen und Nutzen. Eine der wenigen Studien ist eine Befragung der Absolvent(inn)en des MBA-Studiengangs Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der Fachhochschule Osnabrück, die im Wintersemester 2008/09 unter der Leitung von Prof. Dr. Frank Ziegele durchgeführt wurde. Befragt wurden 43 Alumni/ae mit Studienabschluss zwischen 2005 und 2008, der Rücklauf betrug 34 Fragebögen (79 %).

Der MBA-Studiengang Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der Fachhochschule Osnabrück richtet sich an Wissenschaftsmanager(innen) mit mindestens zwei Jahren einschlägiger Berufserfahrung, trifft also genau die relevante Zielgruppe, die unmittelbar in einer Wissenschaftsmanagementkarriere steht (und dabei vorwiegend im Einstiegsbereich und teilweise im mittleren Management einzuordnen ist). Die befragten Personen kommen sowohl aus dem akademischen wie auch aus dem administrativen Bereich; aufgrund der geringen Fallzahl soll jedoch nach diesen Dimensionen nicht getrennt ausgewertet werden. Der Fragebogen baut auf vorhandenen Instrumenten der Absolvent(inn)enbefragung auf, adaptiert diese aber für den speziellen Kontext des berufsbegleitenden Studiums und bezieht Aspekte aus dem besonderen Kontext des Wissenschaftsmanagements ein.

Auf Basis dieser Befragung mit ihrem speziellen Fallbeispiel und der kleinen Stichprobe sind keine repräsentativen Schlüsse für das Hochschul- und Wissenschaftssystem insgesamt

möglich; dennoch liefert die Studie interessante Hinweise auf die Effekte und Bedingungen von Karriereförderung über Ausbildungsangebote.

3. Gewinnung von empirischem Material bezogen auf die Wissenschaftssysteme in den internationalen Vergleichsländern

3.1. Expert(inn)enbefragung

Als internationaler Vergleichsmaßstab wurden primär die EU-Staaten herangezogen. Aufgrund der Tatsache, dass das deutsche Wissenschaftssystem Teil des europäischen Bildungs- und Forschungsraumes ist, lag es nahe, diesen Kontext genauer zu beleuchten. Anders als bei der nationalen Erhebung war schon allein aufgrund der schier Masse an zu befragenden Institutionen keine europäische Vollerhebung möglich. Deshalb wurde hier die Methode der Expert(inn)enbefragung gewählt.

Von Mitte November 2008 bis Mitte Januar 2009 wurden 31 Expert(inn)en aus 27 EU-Staaten zur Karriereentwicklung im Wissenschaftsmanagement in ihrem Land befragt. Der Rücklauf der Fragebögen betrug 100 %. Dass die Zahl der befragten Personen höher liegt als die Zahl der untersuchten Länder liegt zum einen daran, dass in Belgien das flämische und das wallonische Wissenschaftssystem getrennt voneinander betrachtet werden müssen. Zum anderen sind in den Fällen pro Land mehr als eine Expertin/eine Experte befragt worden, wo die Expertise einer Person nicht ausreichend war. Die Expert(inn)en wurden über das Netzwerk von ESMU (European Centre for Strategic Management of Universities, Brüssel) rekrutiert. Es handelt sich um Forscher(innen) mit dem Arbeitsschwerpunkt Hochschul- und Wissenschaftssystem und/oder Wissenschaftsmanager(innen), die einen umfassenden Überblick über die Situation in ihrem Land haben. Detaillierte Angaben zu den befragten Expert(inn)en finden sich im Anhang Kapitel A.29.

Die Erhebung erfolgte mittels eines Fragebogens in englischer Sprache, der auf die Informationsgewinnung bezogen auf die beruflichen Entwicklungs- und Aufstiegschancen von Führungskräften im Wissenschaftsbereich zielte. Dabei wurde im Fragebogen nicht nach dem Management von Hochschulen und von außeruniversitären Forschungseinrichtungen getrennt, da diese Unterscheidung im internationalen Kontext unüblich ist (vgl. Kapitel I.2.). Eine Parallel-Struktur von universitärer und außeruniversitärer Forschung, wie sie in Deutschland beobachtbar ist, weisen andere europäische Wissenschaftssysteme nur vereinzelt auf. Beispielsweise Frankreich verfügt ebenfalls über einen vergleichsweise großen öffentlich geförderten außeruniversitären Forschungssektor. Insgesamt ist im internationalen Kontext der Begriff *higher education management* gleichbedeutend mit Wissenschaftsmanagement.

Ebenso wie im deutschen Fragebogen wurde auch im europäischen Fragebogen nach akademischem und administrativem Bereich im Wissenschaftsmanagement unterschieden. Wie der Überblick über den Forschungsstand zeigt (vgl. Kapitel II.), weisen die Strukturen und damit auch die Karrierewege in den beiden Organisationsbereichen spezifische Merkmale auf und müssen daher getrennt betrachtet werden. Wie beim deutschen Fragenbogen auch war es wichtig, deutlich zu machen, welche Positionen sowohl im akademischen als auch im administrativen Bereich zum Wissenschaftsmanagement gerechnet und welchem Niveau sie zugeordnet werden:

A. Management positions in the academic sphere

| | |
|-------------------------------------|---|
| <i>Start-up positions:</i> | Junior academic managers (e.g. assistant professors, assistants to deans) |
| <i>Middle management positions:</i> | Deans, directors of institutes, leaders of research projects, directors of graduate centres, managers of study and PhD programmes |
| <i>Top management positions:</i> | rectors/presidents/vice-chancellors, vice-rectors/vice presidents |

B. Management positions in the administrative sphere

| | |
|-------------------------------------|---|
| <i>Start-up positions:</i> | Junior administrators |
| <i>Middle management positions:</i> | Heads of administrative departments, faculty managers |
| <i>Top management positions:</i> | Heads of administration, managing directors, heads of libraries and IT services |

Der Fragebogen enthielt sowohl *multiple choice*-Fragen als auch offene Fragen. Diese bezogen sich zunächst auf folgende vier Untersuchungsdimensionen:

- | | |
|-----------------|---|
| 1. Framework: | Conditions for managers in the HEI |
| 2. Recruitment: | Identification and hiring of talents in HE management |
| 3. Development: | Instruments for improving management and leadership skills, such as trainings, mentoring, or study programmes |
| 4. Transition: | Advancement possibilities within the HEI; existence of career paths |

Da im Projektverlauf deutlich wurde, dass der Gender-Aspekt, insbesondere auch mit Blick auf die Erhebung im deutschen Wissenschaftssystem, stärker einbezogen werden sollte, wurde im Februar/März 2009 eine Nacherhebung durchgeführt. Die Expert(inn)en wurden um ergänzende Angaben zu folgenden zwei Fragen gebeten:

- Higher Education Management is an attractive career path especially for women. Is this true for your country?

Academic sphere

Yes No Don't know

Please explain your answer:

Administrative sphere

Yes No Don't know

Please explain your answer:

2. Please define one good practice example in a HEI in your country for trainings or other instruments to promote careers in higher education management especially for female scientists or administrators.

Neben einer Gesamtauswertung, die einen Überblick über die Situation in 27 europäischen Ländern ermöglicht, wurde im Rahmen des europäischen Vergleichs für jedes Land ein individueller Länderbericht erstellt (ausführliche Darstellung im Anhang Kapitel A.). Die Länderberichte enthalten jeweils neben der Einzelauswertung der Daten auch eine kurze Darstellung des jeweiligen Wissenschaftssystems und der wichtigsten Governance-Reformen in den zurückliegenden 15 Jahren. Die Entwicklung von Governance-Strukturen bestimmt maßgeblich den Bedarf und die Rolle von Wissenschaftsmanager(inne)n. Die detaillierten Länderberichte sind notwendig, um eine transparente Grundlage für die Interpretation der Daten zu schaffen, welche durch die Expert(inn)enbefragung gewonnen wurden. Je nach Größe und Art des Wissenschaftssystems kann sich durchaus eine andere Interpretation ähnlicher Informationen ergeben.

3.2. Länderbezogene Fallstudien

Die 31 europäischen Expert(inn)en wurden im Zuge der Erhebung auch nach *good practice*-Beispielen für Karriereförderung in ihrem Land gefragt. Diese wurden auf Basis des in Kapitel I.2. vorgestellten Analysemodells einer Bewertung unterzogen. Dabei stellte sich heraus, dass einige der genannten Beispiele bei näherem Hinsehen weniger Substanz hatten, als es zunächst den Anschein hatte. Bei den anderen, aussagekräftigeren *good practices* fiel auf, dass bestimmte Länder besonders hervortraten, und zwar Großbritannien, die Niederlande und die Tschechische Republik. Infolgedessen erschien es sinnvoll, nicht wie bei der auf Deutschland bezogenen Analyse Einzelmaßnahmen auf institutioneller Ebene zu beschreiben, sondern stattdessen Fallstudien bezogen auf die drei Hochschulsysteme zu erstellen. Als viertes europäisches Land wurde Frankreich hinzugenommen, weil es eines der wenigen Länder ist, welches in ähnlicher Weise wie Deutschland eine strukturelle Trennung zwischen Hochschulen und Forschungseinrichtungen vornimmt.

Wie der Forschungsüberblick in Kapitel II. deutlich macht, bezieht sich ein großer Teil der Forschungsergebnisse zum Thema „Wissenschaftsmanagement“ auf die angelsächsischen Länder, und zwar neben Großbritannien vor allem auf die USA und Australien. Infolgedessen wurden zusätzlich zu den europäischen Fallstudien die beiden außereuropäischen Wissenschaftssysteme in die Untersuchung einbezogen.

Bei der Erstellung der Fallstudien kamen verschiedene Methoden zum Einsatz. Als Erstes wurden eine Literaturstudie und eine Internetrecherche durchgeführt. Beide lieferten bereits eine beträchtliche Menge an Informationen. Zweitens wurden zu jedem untersuchten Land Angaben zur Struktur des Wissenschaftssystems sowie zum Stand der staatlichen Rahmenbedingungen für die Entwicklung des Wissenschaftsmanagements aufbereitet (Details siehe Anhang, Band 2 dieser Studie). Darüber hinaus wurden nationale Spezialist(inn)en und Praktiker(innen) aus den zur Verfügung stehenden Hochschulnetzwerken gebeten, relevante Kontaktpersonen zu nennen, die Auskunft zu karrierefördernden

Aktivitäten von Hochschulen geben konnten. Die Suche nach den richtigen Ansprechpartner(inne)n in den Einrichtungen war kompliziert und zeitaufwendig. Die Kontaktpersonen neigten dazu, mit Blick auf ihre *management development policy* lediglich auf allgemeine Personalpapiere zu verweisen. Schließlich gelang es doch, eine Reihe von kompetenten Ansprechpartner(inne)n für eine Mitwirkung an der Untersuchung zu gewinnen und an einer Befragung anhand eines Leitfadens zu mitzuwirken (genauer dazu siehe im Anhang Kapitel C.1.).

Die Fallstudien beschreiben die wichtigsten Maßnahmen und Programme zur Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement in den untersuchten Ländern, und zwar sowohl auf institutioneller als auch auf übergeordneter Ebene.

IV. Karriereförderung von Wissenschaftsmanager(inne)n in Deutschland

Jutta Fedrowitz, Sabine Kirst, Isabel Roessler, Frank Ziegele

1. Ergebnisse der Befragung von Führungskräften in öffentlichen Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen

Die im Folgenden dargestellten Erkenntnisse basieren auf einer Befragung des CHE, welche im Frühjahr 2009 durchgeführt wurde. Näher zum methodischen Vorgehen siehe Kapitel III.2.1. Dort wird auch näher erläutert, was unter akademischem und administrativem Wissenschaftsmanagement im nationalen Kontext zu verstehen ist bzw. welche beruflichen Positionen den unterschiedlichen Karrierestufen zuzurechnen sind.

1.1. Grundsätzliche Einschätzungen zur Situation des Wissenschaftsmanagements

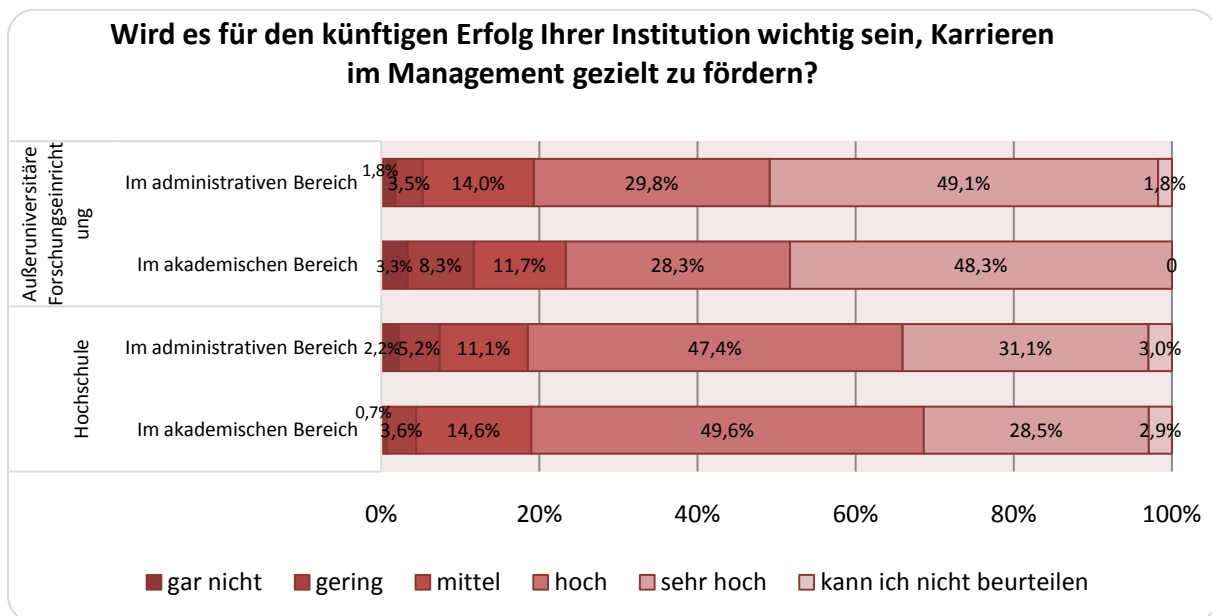


Abbildung 3: Wichtigkeit gezielter Förderung von Managementkarrieren in deutschen Wissenschaftsorganisationen

Von den Befragten an Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen (akademischer Bereich und administrativer Bereich) geben jeweils etwa 80 % an, dass es für den künftigen Erfolg der jeweiligen Institution in hohem bis sehr hohem Ausmaß wichtig sein wird, Karrieren im Management gezielt zu fördern. Dabei zeigt sich ein Unterschied im Antwortverhalten. Geben in außeruniversitären Forschungseinrichtungen die Befragten zu jeweils fast 50 % an, dies sei in sehr hohem Ausmaß wichtig, ist dies bei den Hochschulen jeweils um die 30 % der Fall.

Für die zunehmende Bedeutung von Karriereförderung im Management werden von den Befragten unterschiedliche Gründe genannt, die sich zwischen Hochschulen und außeruniversi-

tären Forschungseinrichtungen kaum unterscheiden. Diese Gründe sind hauptsächlich die Argumente Wettbewerb und Autonomie, größere Aufgabendichte und -vielfalt sowie veränderte Strukturen und Anforderungen und nicht zuletzt Mitarbeiter(innen)bindung.

Hochschulen

Gründe für die zunehmende Bedeutung von Karriereförderung im akademischen Bereich:

- Zunahme der Autonomie und damit größere Verantwortung bei den Hochschulen
- Verschärfung und Intensivierung des Wettbewerbs zwischen den Hochschulen – auch über Deutschland hinaus
- Profilierung
- erheblicher Professionalisierungsschub erforderlich
- Management wird auch im akademischen Bereich wichtiger, gezielte Förderung von Nachwuchs und Einzelnen auf Leitungsebene unerlässlich
- demographischer Wandel verschärft die Konkurrenz um qualifiziertes Personal, daher ist Förderung wichtig, um dieses zu halten
- Projektmanagement und Lehrmanagement unverzichtbar
- hohe Nachfrage nach Manager(inne)n muss durch gezielte, qualitative Managementförderung bedient werden
- Attraktivität von befristeten Stellen durch Weiterbildung steigern
- akademische Selbstverwaltung

Gründe für die zunehmende Bedeutung von Karriereförderung im administrativen Bereich:

- Zunahme der betriebswirtschaftlichen Steuerung
- Verschärfung der Wettbewerbssituation
- Profilierung
- Verwaltungslaufbahn für eine Reihe von administrativen Aufgaben nicht mehr adäquat, Mischung aus akademischen und administrativen Qualifikationen erforderlich (z. B. Bologna-Struktur, Rechnungswesen, Hochschulrecht)
- Verwaltung muss mit gleichen Ressourcen mehr Aufgaben übernehmen, was nur durch professionelles Management zu bewerkstelligen ist
- kaufmännisches Rechnungswesen
- qualifiziertes Personal halten
- Dienstleistungskompetenz entwickeln
- Hochschulen werden wirtschaftsnaher
- Veränderungsgeschwindigkeiten nehmen zu, was gezielte Förderung von Management voraussetzt
- strategische Positionierung

Außeruniversitäre Forschungseinrichtungen

Gründe für die zunehmende Bedeutung von Karriereförderung im akademischen Bereich:

- Lösung wissenschaftlicher Aufgaben erfordert interdisziplinär und zentrenübergreifend arbeitende Teams mit der Folge eines erhöhten Managementaufkommens
- Kompetenz herstellen
- Wettbewerbsfähigkeit sichern
- demographischer Wandel führt zu Mangel an Führungskräftenachwuchs

- Professionalisierung
- qualifizierte Mitarbeiter(innen) durch Angebot an Fortbildungen im Management halten
- Internationalisierung erfordert Wissenschaftsmanagement
- Projekte werden komplexer
- neue Herausforderungen durch fortschreitende Modernisierung forschersicher Ansätze und der Entwicklung der Wissenschaftslandschaft

Gründe für die Zunahme der Wichtigkeit von Karriereförderung im administrativen Bereich:

- Professionalisierung ist erforderlich
- Kompetenz herstellen
- Managementfähigkeiten wesentlich
- Wettbewerbsfähigkeit herstellen
- gestiegene Formalisierung und Strukturierung der Projekte erfordert Management Tools
- Effizienzsteigerung
- zunehmende Komplexität und Umfang der Aufgaben erfordert professionelles Management

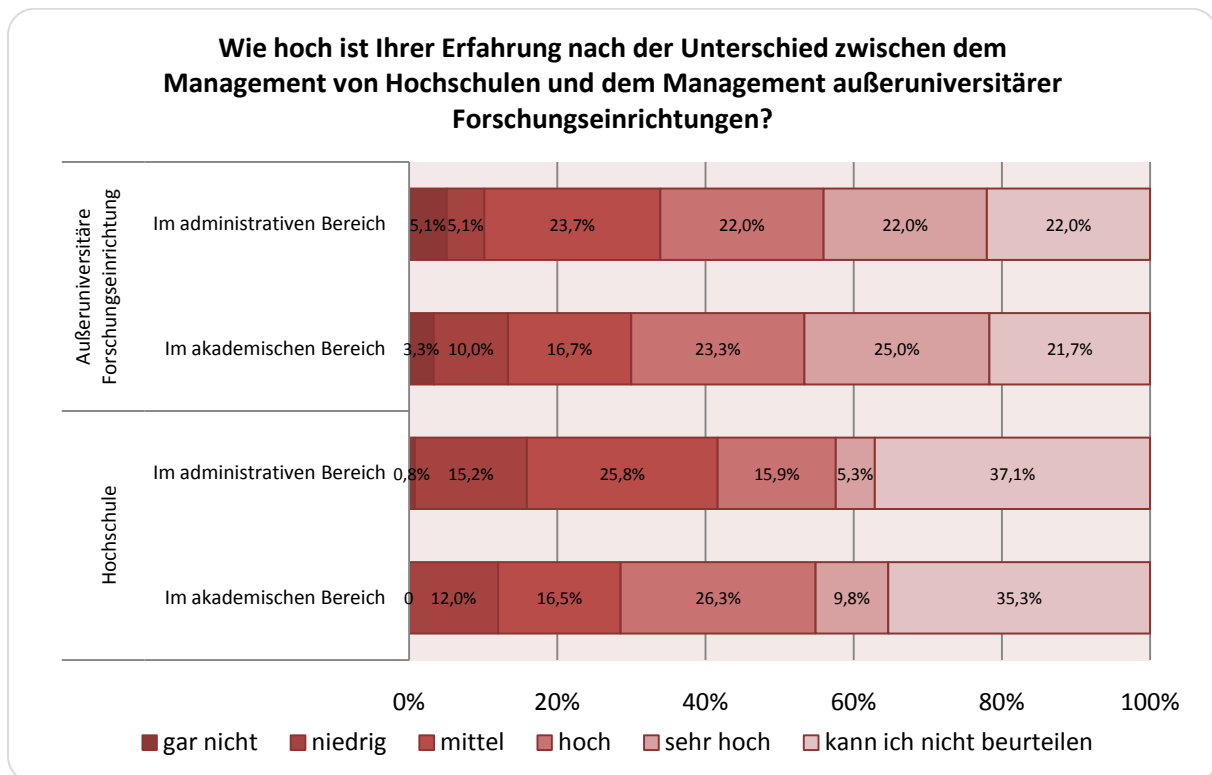


Abbildung 4: Unterschied im Management zwischen Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen in Deutschland

An den Hochschulen können über 35 % der Befragten keine Einschätzung darüber abgeben, wie hoch der Unterschied zwischen dem Management außeruniversitärer Forschungseinrichtungen und Hochschulen ist. An den außeruniversitären Forschungseinrichtungen sind dies ebenfalls rund 22 %. Die Befragten an außeruniversitären Forschungseinrichtungen geben zu 48 % an, der Unterschied sei im akademischen Bereich sehr hoch oder hoch, 44 %

bewerten ihn im administrativen Bereich ebenfalls als sehr hoch oder hoch. An den Hochschulen sind die Anteile derer, die deutliche Unterschiede im Management sehen, deutlich geringer. Im akademischen Bereich wird nur von 36,1 % angegeben, der Unterschied sei sehr hoch oder hoch, im administrativen Bereich sogar nur von 21,2 %. Allerdings sind die Einschätzungen „niedrig/mittel“ im akademischen Bereich an Hochschulen und im außeruniversitären Bereich ungefähr gleich.

Die von den Befragten angeführten Begründungen können auch für diese Frage exemplarisch zusammengestellt werden.

Hochschulen

- Lehre fehlt bei außeruniversitären Einrichtungen
- Aufgaben der Hochschulen sind komplexer
- außeruniversitäre Einrichtungen sind stärker auf ein Themenfeld fixiert
- Rahmenbedingungen teilweise unterschiedlich
- Restriktionen des öffentlichen Dienstes bestehen bei außeruniversitären Einrichtungen oft nicht
- Lehrbetrieb führt zu anderen Anforderungen als Forschungsbetrieb
- außeruniversitäre Forschungseinrichtungen verfügen über mehr Finanzmittel
- geringere politische Abhängigkeit der außeruniversitären Forschungseinrichtungen an Hochschulen fehlen klare Zuständigkeiten und Kompetenzregelungen
- Wettbewerb an Hochschulen stärker
- unterschiedlicher Kundenstamm: Student(inn)en vs. Wissenschaftler(innen)
- Hochschulen haben größere Freiheit in der Forschung

Außeruniversitäre Forschungseinrichtungen

- Universitätsleitungen haben eher eine bremsende und auf Kontrolle ausgerichtete Wirkung
- Hochschulen haben oft mangelnde Kompetenz im Management
- Management an außeruniversitären Forschungseinrichtungen ist straffer und erfolgsorientierter
- Hochschulen haben nicht einmal eine Vollkostenrechnung
- außeruniversitäre Forschungseinrichtungen haben höhere Flexibilität, die einen höheren Managementaufwand erfordert
- Zuständigkeiten unterschiedlich: Land vs. Bund
- Projektmanagement auf Langfristigkeit ausgelegt
- außeruniversitäre Forschungseinrichtungen schneller, unbürokratischer und effektiver als Hochschulen
- unterschiedliche Größe der Einrichtungen
- außeruniversitäre Forschungseinrichtungen sind unabhängiger
- Druck zu professionellem Wissenschaftsmanagement höher

Tendenziell betonen die Hochschulvertreter(innen) die Unterschiede durch die verschiedenen „Produkte“ (Lehre) stärker, an den Forschungseinrichtungen überwiegen die strukturellen Argumente, die in der außeruniversitären Forschung mehr Effizienz und Professionalität sehen.

Allerdings wird auch von einigen Befragten angegeben, dass sich die Unterschiede im Management zunehmend nivellieren, was unter anderem eine Folge der Autonomieentwick-

lung an den Hochschulen sei. Die Herausforderungen seien für beide Einrichtungen die gleichen, beispielsweise die Notwendigkeit der stärkeren Einwerbung von Drittmitteln, der Wettbewerb um qualifiziertes Personal und der wachsende Wettbewerb. Die Unterschiede seien im akademischen Bereich geringer als im administrativen Bereich. Eine weitere Anmerkung stellt fest, dass die Strukturen in den Bereichen viel stärker unternehmerisch ausgeprägt seien, als die Bereiche es von sich selbst annähmen.

1.2. Rahmenbedingungen

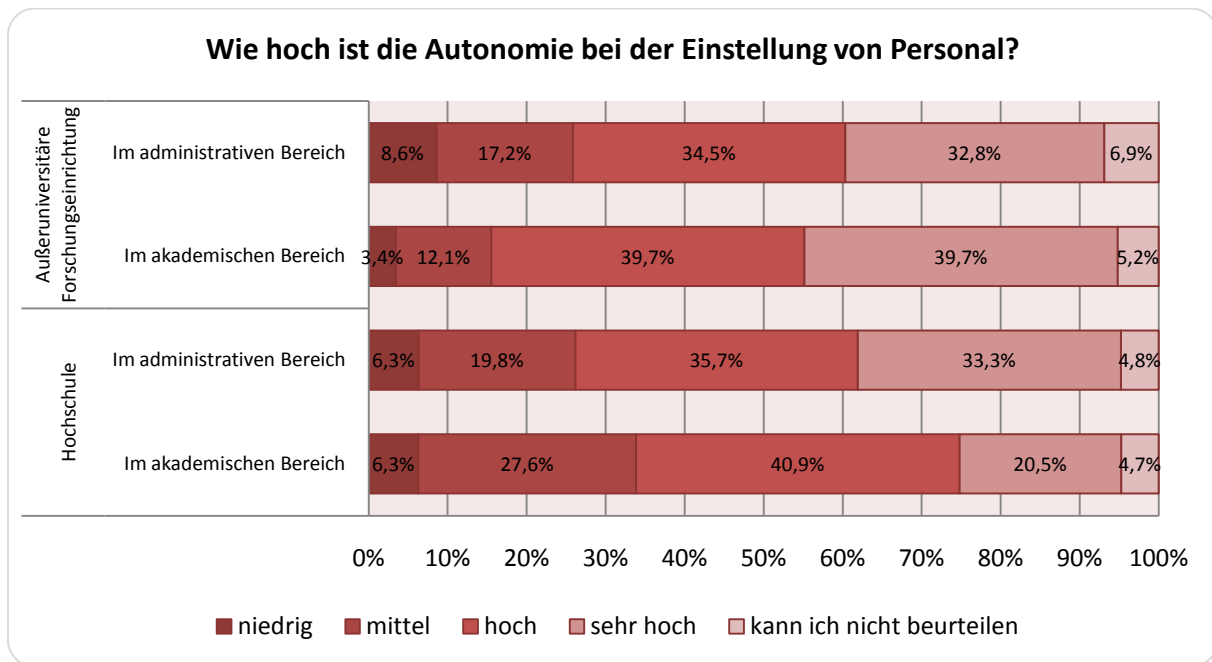


Abbildung 5: Grad der Autonomie von deutschen Wissenschaftsorganisationen bei der Einstellung von Personal

Die Befragten an außeruniversitären Forschungseinrichtungen geben in einem höheren Ausmaß an, dass sie bei der Einstellung von Personal weitgehende Autonomie besäßen. Insgesamt 79,3 % der Befragten sagen, im akademischen Bereich sei das Ausmaß an Autonomie bei der Einstellung von Personal sehr hoch oder hoch, an Hochschulen sind dies 61,4 %. Im administrativen Bereich jedoch wird von 69 % der Befragten an Hochschulen und von 67,2 % an außeruniversitären Forschungseinrichtungen angegeben, dass die Autonomie bei der Einstellung von Personal sehr hoch oder hoch sei.

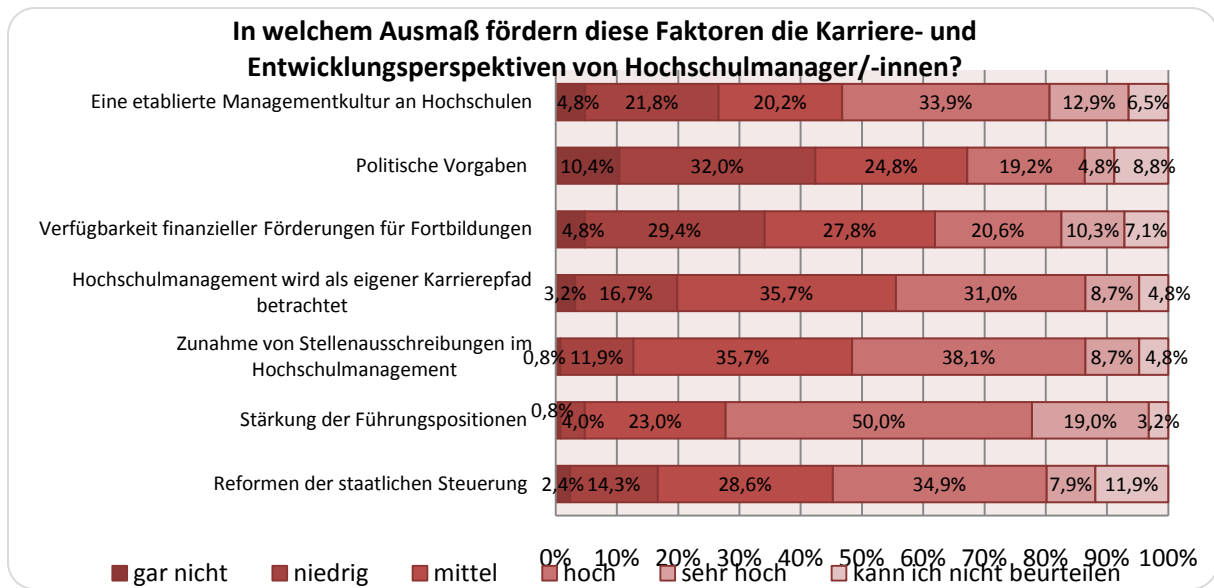


Abbildung 6: Fördernde Karriere- und Entwicklungsperspektiven in deutschen Hochschulen

An Hochschulen fördert der Faktor „Stärkung der Führungspositionen“ nach Angabe von 69 % der Befragten in sehr hohem oder hohem Ausmaß die Karriere- und Entwicklungsperspektiven. Damit ist dies der einzige Faktor, der von über 50 % der Befragten als in sehr hohem oder hohem Maße förderlich eingeschätzt wird. Im Gegensatz dazu wird der Faktor „politische Vorgaben“ von 42,4 % der Befragten als gar nicht oder nur in geringem Ausmaß förderlicher Faktor eingeschätzt. Je nach Indikator ist es 3,2 % bis 11,9 % der Befragten nicht möglich, eine Beurteilung abzugeben.

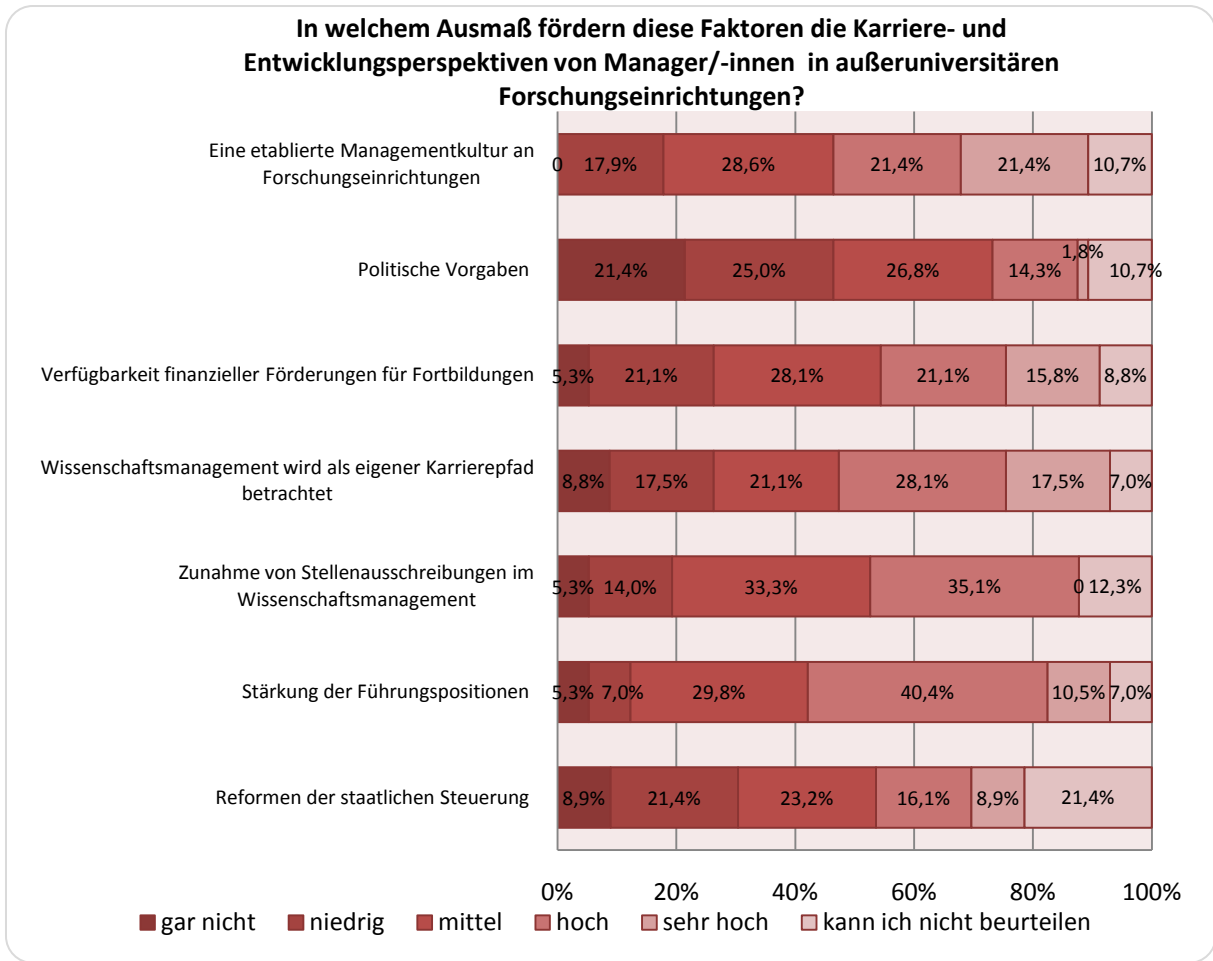


Abbildung 7: Förderung von Karriere- und Entwicklungsperspektiven in außeruniversitären Forschungseinrichtungen in Deutschland

Das höchste Ausmaß eines Karriere- und Entwicklungsperspektiven fördernden Faktors wird von den Befragten an außeruniversitären Forschungseinrichtungen ebenfalls der „Stärkung der Führungspositionen“ zugesprochen. 50,9 % beurteilen diese als in sehr hohem oder hohem Ausmaß fördernden Faktor. „Politische Vorgaben“ werden von 46,4 % der Befragten an außeruniversitären Forschungseinrichtungen als in gar keinem oder niedrigem Ausmaß fördernder Faktor angesehen. In Abhängigkeit des Faktors ist es zwischen 7 % bis 21,4 % der Befragten nicht möglich, eine Einschätzung abzugeben. An Hochschulen wie auch an außeruniversitären Forschungseinrichtungen haben demnach die gleichen Faktoren den höchsten und den geringsten Einfluss auf die Förderung von Karriere- und Entwicklungsperspektiven der Hochschul- bzw. Wissenschaftsmanager(innen).

Die Entwicklungen auf dem Markt für Hochschulmanagement bzw. Wissenschaftsmanagement sind vielfältig, wie sich aus den Antworten der Befragten ablesen lässt. Die Teilnehmer(innen) werden in einer offenen Frage gebeten, die drei Hauptarbeitsfelder im Hochschul- bzw. Wissenschaftsmanagement zu nennen, die das größte Wachstum auf dem Arbeitsmarkt aufweisen.

Dabei zeigt sich eine weitgehende Übereinstimmung zwischen den Angaben der Befragten an Hochschulen und an außeruniversitären Forschungseinrichtungen. Einzelne Aspekte werden jedoch von den außeruniversitären Forschungseinrichtungen aufgegriffen, die von den Befragten an Hochschulen nicht genannt werden; So z. B. *intellectual property* (geistiges Eigentum, Urheberrechte, Patente) und Öffentlichkeitsarbeit.

Hochschulen

Im akademischen Bereich

- Clustermanagement/SFB Management
- Leitung von Forschungsprojekten/Forschungsmanagement/Projektmanagement
- Management und Koordination von Studiengängen/Doktorandenprogrammen
- Qualitätsmanagement/Qualitätssicherung
- Kommunikation/Marketing/Fundraising
- Personalrekrutierung/Personalmanagement
- Fachbereichsgeschäftsführung/Fakultätsassistentz/Fakultätsmanagement
- Leitung von Studienbüros
- Management im internationalen Bereich
- Akkreditierung
- Hochschulkooperationen/Netzwerkmanagement/Internationalisierung
- Entdeckung und Förderung von Talenten/Nachwuchsförderung
- Technologie- und Wissenstransfermanagement
- Ausbau der Weiterbildung
- Akquise von Drittmittelprojekten
- Strategieentwicklung/Hochschulentwicklung
- Controlling

Im administrativen Bereich

- Referent(inn)enposition
- Qualitätsmanagement/Qualitätssicherung
- Marketing/Sponsoring/Fundraising
- Fakultätsmanagement/Dekanatsgeschäftsführung
- Stabsstellen
- Organisationsentwicklung
- Facility-Management
- Controlling/Finanzmanagement
- Studierendenbüro
- IT-Bereich/E-Learning/Rechenzentrum
- Career Service
- Prozessmanagement
- Personalmanagement/Personalentwicklung
- Hochschulkooperationen/Netzwerkmanagement/Internationalisierung
- Entdeckung und Förderung von Talenten/Nachwuchsförderung
- Forschungsmanagement/Drittmittelmanagement
- Hochschulentwicklung
- Career Service/Alumni/Alumnae-Office
- Transferstellen
- Weiterbildung

Nachfolgende Grafik zeigt die am häufigsten genannten Aspekte:

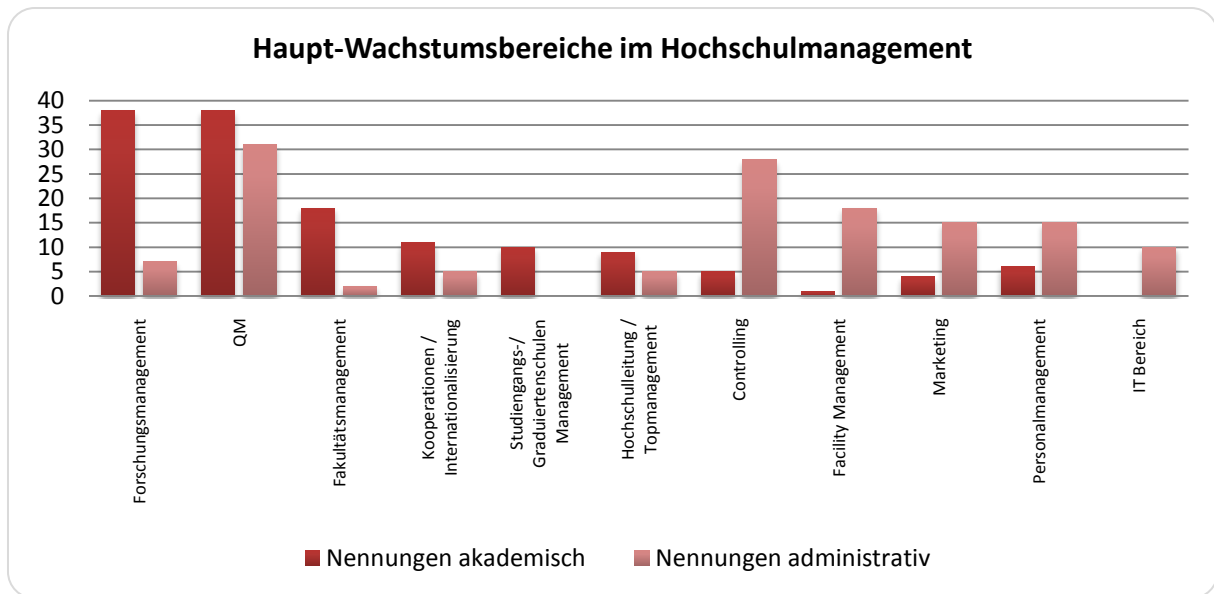


Abbildung 8: Haupt-Wachstumsbereiche im deutschen Hochschulmanagement

Qualitätsmanagement ist der einzige Bereich mit ähnlicher Entwicklung in beiden Bereichen, auch in den Feldern Kooperationen, Hochschulleitung ist die Lücke zwischen den Nennungen aus administrativem und akademischem Bereich gering. In den meisten Feldern gibt es jedoch klare Fokussierungen auf einen der beiden Bereiche.

Außeruniversitäre Forschungseinrichtungen

Im akademischen Bereich

- IT-Bereich
- Leitung von Arbeits- und Nachwuchsgruppen
- Projektkoordination/Projektmanagement
- internationale Kooperationen/Konsortien
- Forschungsmanagement/Forschungskoordination/Drittmittelkompetenz
- Publikationsstrategien
- Öffentlichkeitsarbeit
- Netzwerkmanagement
- Institutsleitung/Abteilungsleitung
- Labormanagement
- Vereinbarung von wissenschaftlichem Erkenntnisgewinn und ökonomischer Verwertbarkeit
- *intellectual property management* (Handhabung von geistigem Eigentum, Urheberrechte d. Autor(inn)en)
- Facility-Management
- Qualitätssicherung

Im administrativen Bereich

- Finanzmanagement/Budgetkontrolle/Controlling/Sponsoring
- Patente/Lizenzen
- Kooperationen mit der Wirtschaft
- IT-Bereich

- Dokumentation/Multimedia
- Auftragsmanagement
- Personalentwicklung/Personalführung
- Qualitätsmanagement
- Bauplanung/Laborplanung
- Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
- rechtliche Begleitung internationaler Zusammenarbeit
- Facility-Management
- Sicherheitskonzepte
- Change Management
- persönliche Referent(inn)en von Geschäftsführer(inne)n
- *intellectual property*-Rechte
- Management großer Projekte mit vielen Partner(inne)n/Koordination von Netzwerkprojekten
- *graduate schools*
- Prozessmanagement
- Strategieleitung

Auch für die außeruniversitären Forschungseinrichtungen können die häufigsten aufgeführten Wachstumsbereiche abgebildet werden:

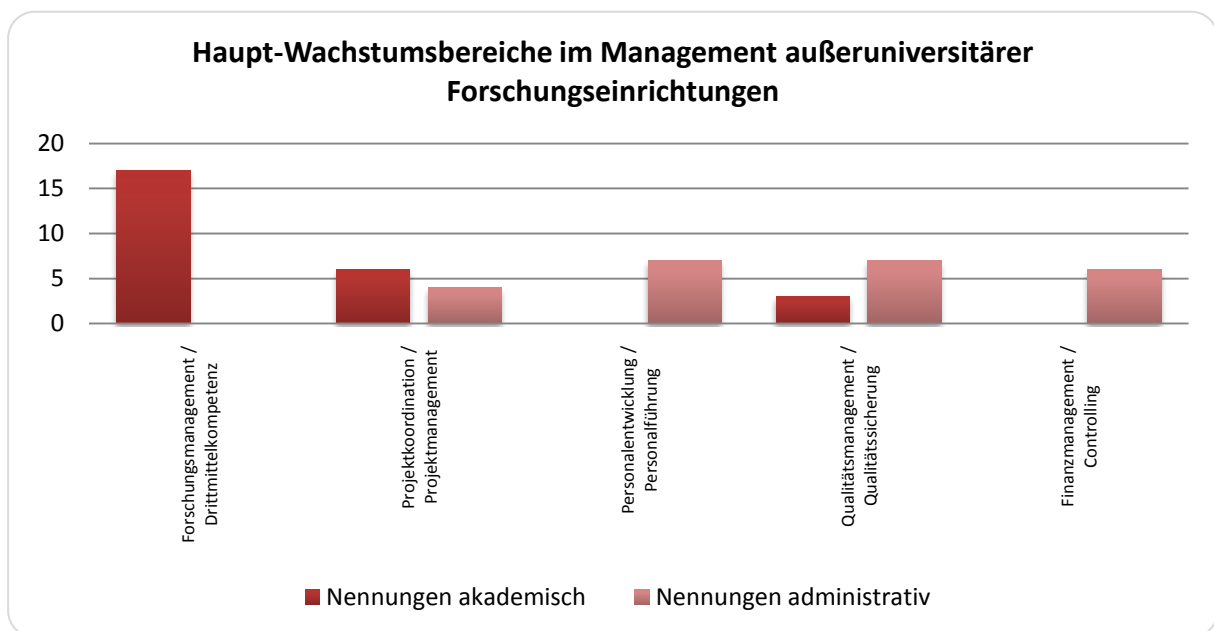


Abbildung 9: Haupt-Wachstumsbereiche im Management außeruniversitärer Forschungseinrichtungen in Deutschland

Im Vergleich zu den Haupt-Wachstumsbereichen im Hochschulmanagement wird bei den außeruniversitären Forschungseinrichtungen deutlich, dass hier größere Unterschiede zwischen dem akademischen und dem administrativen Bereich bestehen. Werden im Hochschulmanagement fast sämtliche Aspekte sowohl für den akademischen wie auch für den administrativen Bereich angeführt, kommt es bei den außeruniversitären Forschungseinrichtungen im jeweils anderen Bereich zu unterschiedlichen Nennungen. In der außeruniversitären Forschung wird genauso wie an Hochschulen das Forschungsmanagement als der wichtigste Wachstumsbereich gesehen.

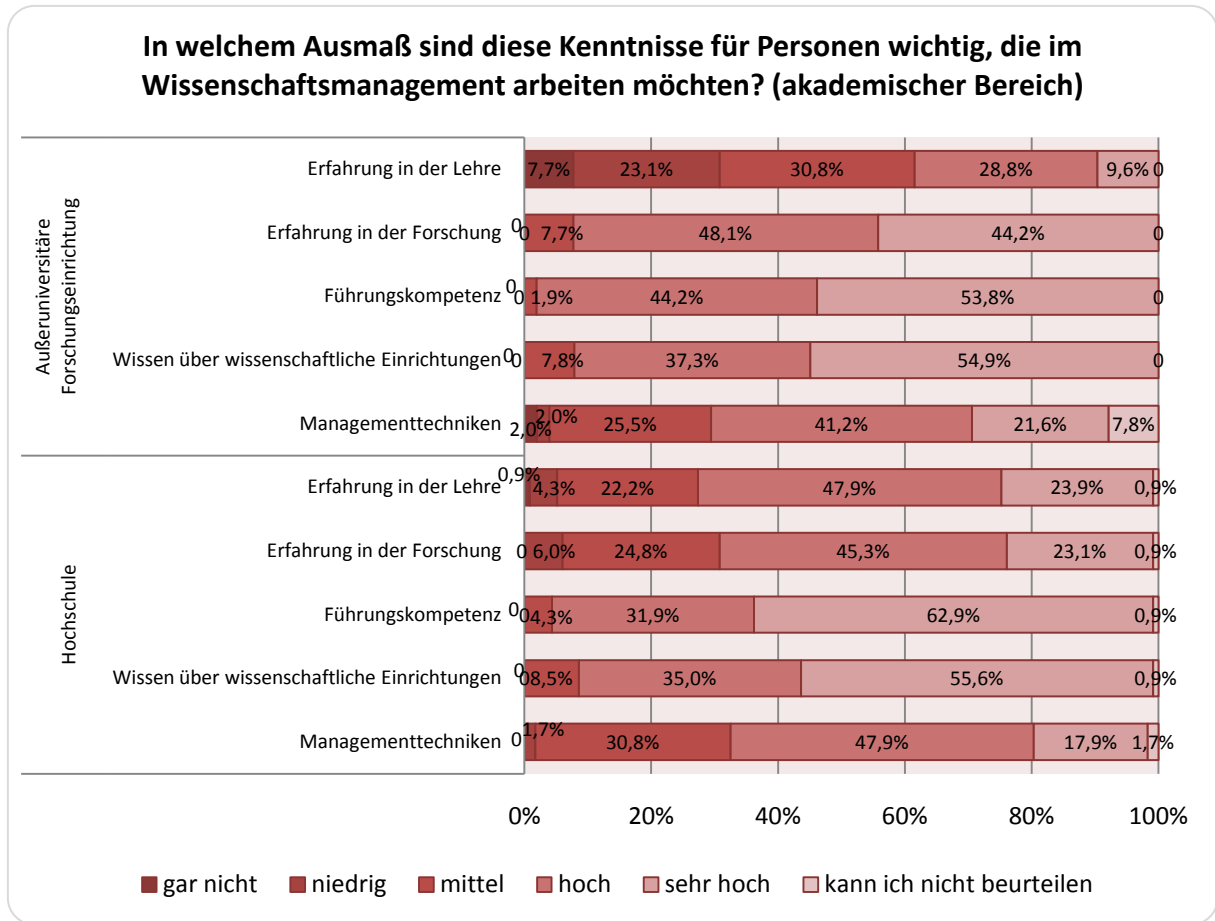


Abbildung 10: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im akademischen Wissenschaftsmanagement in Deutschland

Deutliche Unterschiede im akademischen Bereich zwischen den Beurteilungen der Befragten an Hochschulen bzw. an außeruniversitären Forschungseinrichtungen zeigen sich bei zwei Faktoren. Wird der Faktor „Erfahrung in der Lehre“ von 71,8 % der Befragten an Hochschulen als in sehr hohem oder hohem Ausmaß wichtige Kenntnis eingeschätzt, geben dies von den Befragten an außeruniversitären Forschungseinrichtungen nur 38,5 % an. „Erfahrung in der Forschung“ wird hingegen von 68,4 % der Befragten an Hochschulen als in sehr hohem oder hohem Ausmaß wichtige Kenntnis eingeschätzt. An außeruniversitären Forschungseinrichtungen wird dieser Faktor hingegen von 92,3 % der Befragten als in sehr hohem oder hohem Ausmaß wichtige Kenntnis beurteilt. „Führungskompetenz“, „Wissen über die organisatorischen Besonderheiten und speziellen Arbeitsmethoden wissenschaftlicher Einrichtungen“ und „Sicherheit bei der Handhabung von Managementtechniken“ wird von den Befragten beider Einrichtungen annähernd gleich beurteilt.

„Führungskompetenz“ ist am häufigsten als in sehr hohem oder hohem Ausmaß wichtig beurteilt worden, und zwar sowohl von den Befragten an Hochschulen (94,8 % sehr hoch oder hoch) als auch von denen an außeruniversitären Forschungseinrichtungen (98,1 % sehr hoch oder hoch). Die Bedeutung von „Managementtechniken“ wird durchgängig als weniger relevant im Vergleich zu „Forschungserfahrung“, „Wissen über die Einrichtungen“ und „Führungskompetenz“ betrachtet.

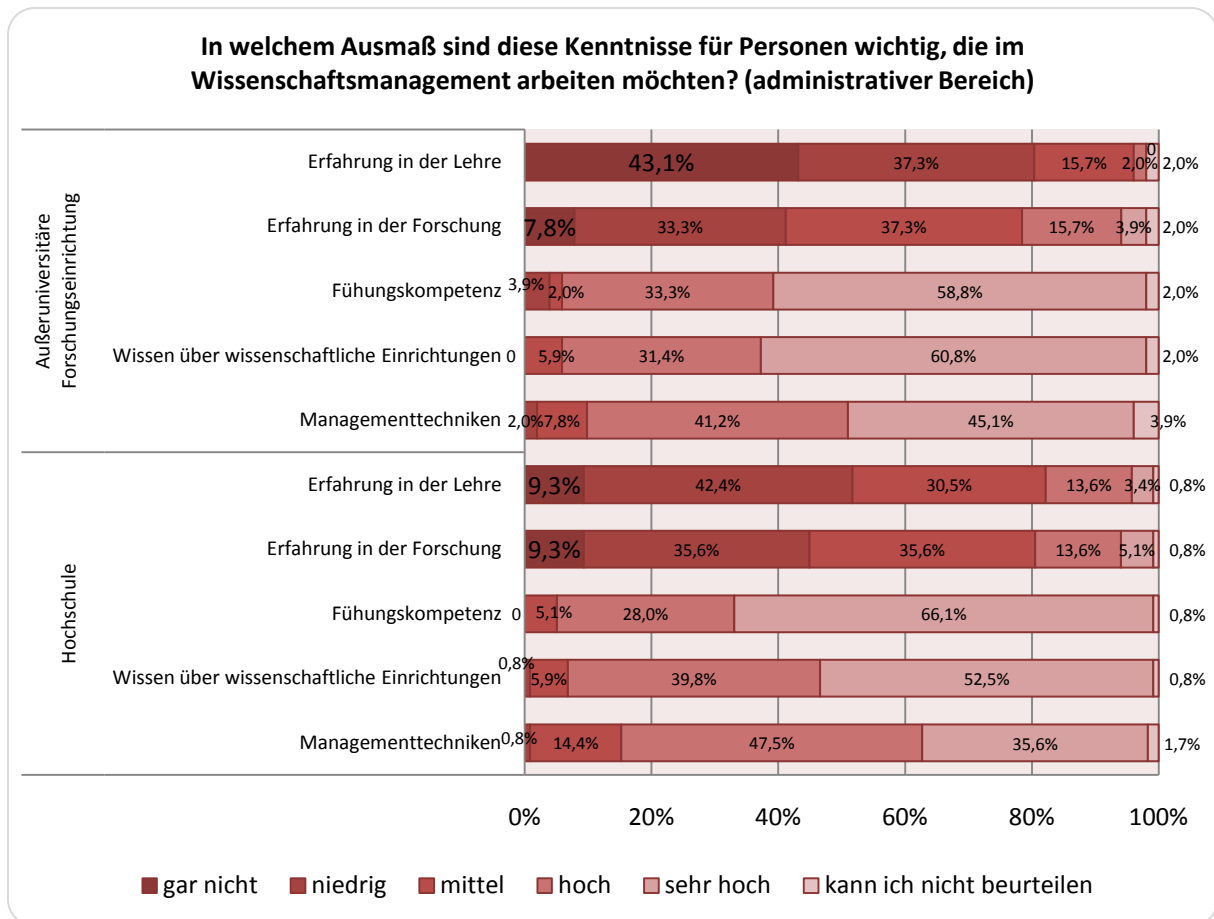


Abbildung 11: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im administrativen Wissenschaftsmanagement in Deutschland

Erwartungsgemäß werden im administrativen Bereich die Faktoren „Erfahrung in der Lehre“ und „Erfahrung in der Forschung“ in deutlich geringerem Ausmaß als wichtige Kenntnis eingeschätzt. Nur 16,9 % der Befragten an Hochschulen geben an, diese Kenntnis sei auch für Personen, die im administrativen Bereich im Hochschulmanagement arbeiten wollten, eine in sehr hohem oder hohem Ausmaß wichtige Kenntnis. Bei den außeruniversitären Forschungseinrichtungen wird dieser Faktor nur von 2 % der Befragten als in hohem Ausmaß wichtige Kenntnis eingeschätzt. „Erfahrung in der Forschung“ wird von 18,6 % der Befragten an Hochschulen und 19,6 % der Befragten an außeruniversitären Forschungseinrichtungen als wichtige Kenntnis eingeschätzt. „Führungskompetenz“ wird sowohl von den Befragten an Hochschulen wie auch von den Befragten an außeruniversitären Forschungseinrichtungen am häufigsten als in sehr hohem oder hohem Ausmaß wichtige Kenntnis im administrativen Bereich angegeben. An den Hochschulen geben 94,1 % an, dies sei eine in sehr hohem oder hohem Ausmaß wichtige Kompetenz, an außeruniversitären Forschungseinrichtungen 92,2 %. Von den Befragten an außeruniversitären Forschungseinrichtungen geben 92,2 % der Befragten auch bei dem Faktor „Wissen über die organisatorischen Besonderheiten und speziellen Arbeitsmethoden wissenschaftlicher Einrichtungen“ an, dass es sich hierbei um eine in sehr hohem oder hohem Ausmaß wichtige Kenntnis handle. An den Hochschulen geben dies sogar 91,4 % der Befragten an. Erneut sind die Managementtechniken gegenüber diesen beiden Faktoren von leicht geringerer Relevanz.

Insgesamt sind im administrativen Bereich die Anforderungen an die Kenntnisse polarisierter als im akademischen Bereich: Institutionenbezogene und managementnahe Faktoren erlangen höhere Relevanzwerte, Forschungs- und Lehrerfahrungen deutlich geringere.

1.3. Personalrekrutierung

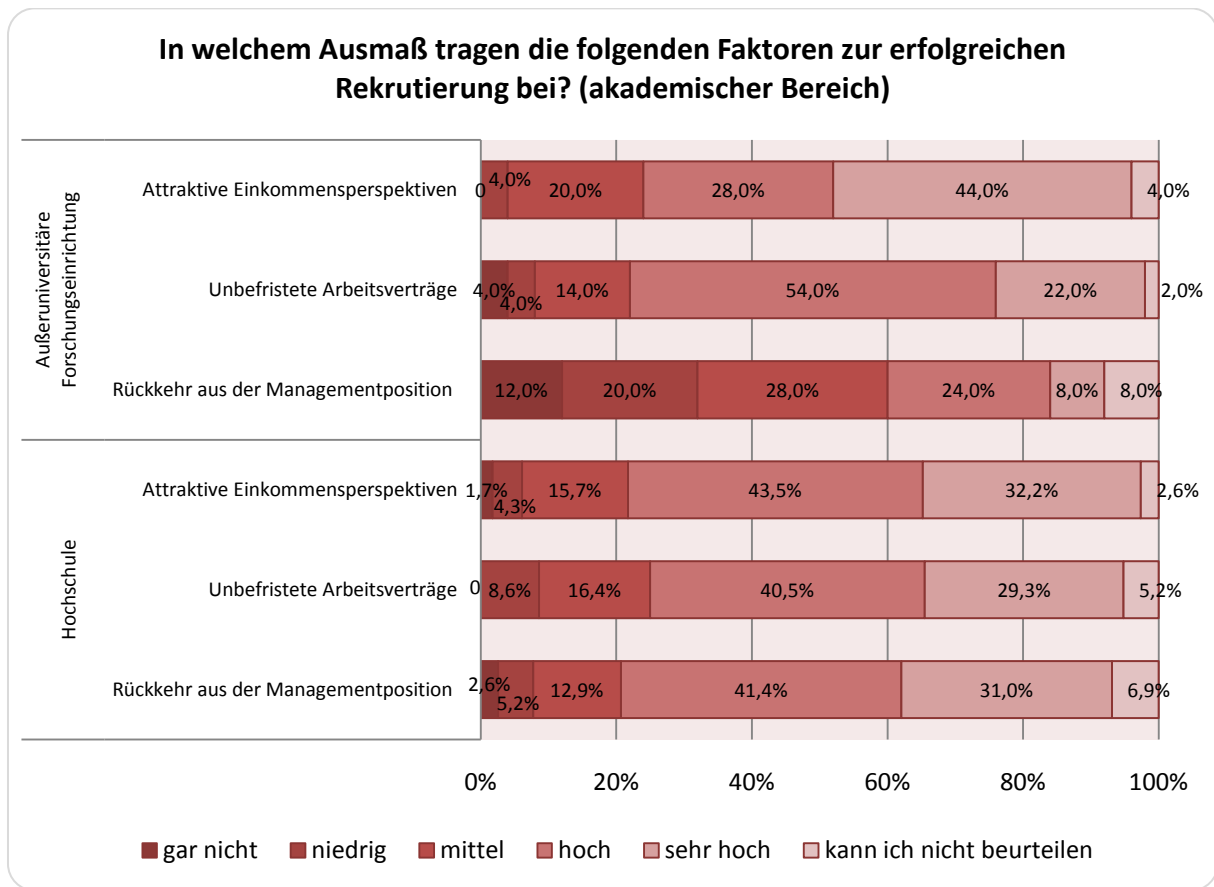


Abbildung 12: Faktoren erfolgreicher Rekrutierung im akademischen Wissenschaftsmanagement in Deutschland

An Hochschulen werden die Faktoren „attraktive Einkommensperspektiven“ (75,7 %), „unbefristete Arbeitsverträge“ (69,8 %) und „Möglichkeit einer späteren Rückkehr aus der Managementposition in die Wissenschaft“ (72,4 %) von jeweils rund 70 % der Befragten als in sehr hohem oder hohem Ausmaß zur Rekrutierung von Hochschulmanager(inne)n beitragend beurteilt. Nur 32 % der Befragten an außeruniversitären Forschungseinrichtungen bewerten den Faktor „Möglichkeit einer späteren Rückkehr aus der Managementposition in die Wissenschaft“ als in sehr hohem oder hohem Ausmaß zur erfolgreichen Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n beitragend. 22 % der Befragten an außeruniversitären Forschungseinrichtungen geben jedoch an, dieser Faktor trage in gar keinem oder niedrigem Ausmaß zur Rekrutierung bei. „Attraktive Einkommensperspektiven“ (72 %) und „unbefristete Arbeitsverträge“ (76 %) werden ebenfalls von einem hohen Anteil der Befragten als in sehr hohem oder hohem Ausmaß zur Rekrutierung beitragend beurteilt.

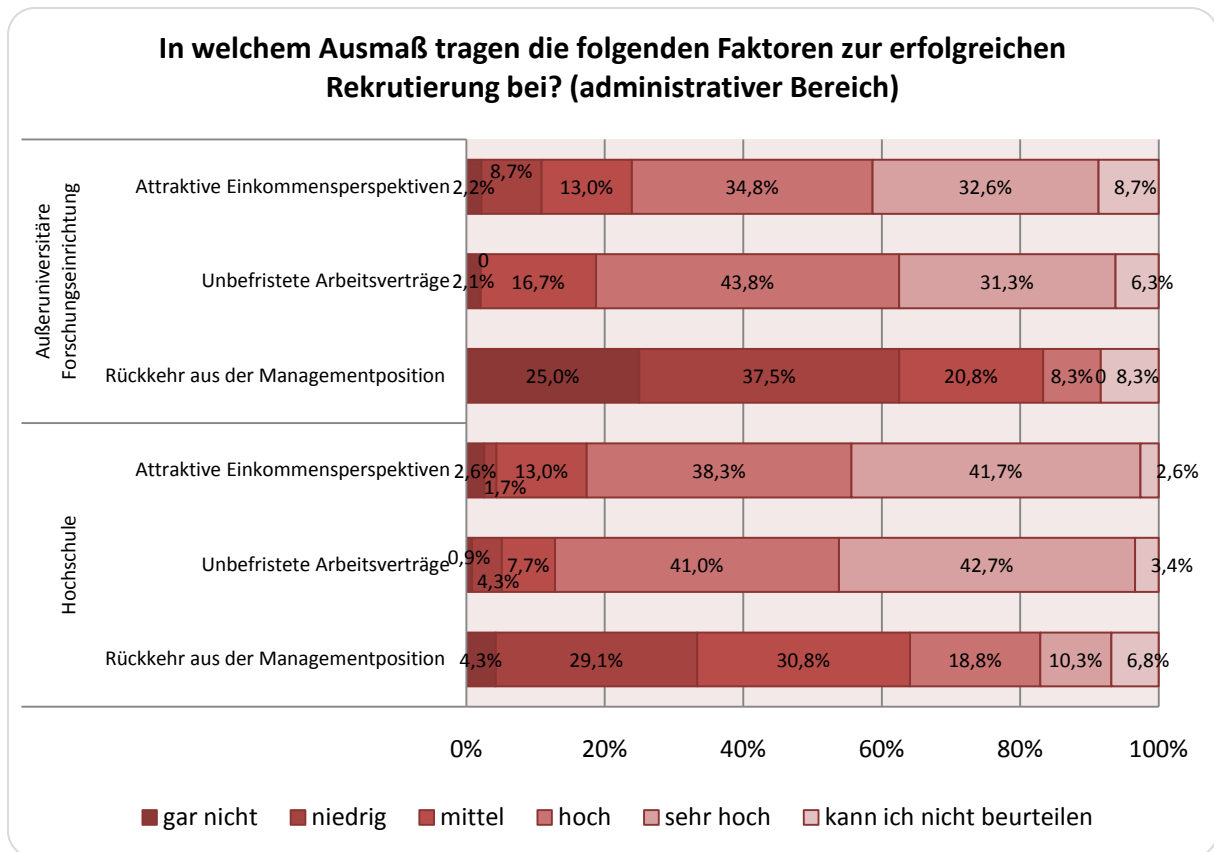


Abbildung 13: Faktoren erfolgreicher Rekrutierung im administrativen Wissenschaftsmanagement in Deutschland

Im administrativen Bereich wird der Faktor „Möglichkeit einer späteren Rückkehr aus der Managementposition in die Wissenschaft“ nur von 29,1 % der Befragten an Hochschulen als in sehr hohem oder hohem Ausmaß zur erfolgreichen Rekrutierung beitragender Faktor eingeschätzt. 33,3 % der Befragten an Hochschulen geben an, dass der Faktor in gar keinem oder niedrigem Ausmaß zur Rekrutierung beitrage. Während im akademischen Bereich die Möglichkeit eines Wechsels zwischen akademischer und Managementkarriere von hoher Bedeutung ist, scheint im administrativen Bereich dieser Punkt weniger stark ins Gewicht zu fallen. Vielmehr sind im administrativen Bereich auch reine Verwaltungslaufbahnen möglich.

„Attraktive Einkommensperspektiven“ (80 % sehr hoch oder hoch) und „unbefristete Arbeitsverträge“ (83,8 % sehr hoch oder hoch) werden im administrativen Bereich von den Befragten an Hochschulen sogar noch häufiger als in sehr hohem oder hohem Ausmaß zur Rekrutierung beitragend beurteilt als im akademischen Bereich.

Von den Befragten an außeruniversitären Forschungseinrichtungen geben für den administrativen Bereich sogar nur 8,3 % an, der Faktor „Möglichkeit einer späteren Rückkehr aus der Managementposition in die Wissenschaft“ sei in hohem Ausmaß zur erfolgreichen Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n beitragend. 62,5 % geben hingegen an, dass dieser Faktor in gar keinem oder nur niedrigem Ausmaß hierzu beitrage. Es kann vermutet werden, dass in den außeruniversitären Forschungseinrichtungen klarere Karrierewege vorhanden sind als an den Hochschulen. Dies mag eine Erklärung dafür sein, weshalb hier die Rückkehr in die Wissenschaft eine deutlich geringere Rolle bei der Rekrutierung von Nachwuchskräften spielt als an Hochschulen.

Bei der Personalrekrutierung ist die Kenntnis über die zur Verfügung stehenden Positionen hilfreich, um eine Einschätzung darüber geben zu können, für welche Personengruppe eine Tätigkeit im Hochschulmanagement bzw. Wissenschaftsmanagement adäquat ist.

Die Aussage „Im akademischen Bereich gibt es mehr Positionen im mittleren Management und im Top-Management als Einstiegspositionen“ wird von 50,9 % der Befragten an Hochschulen und von 34 % der Befragten an außeruniversitären Forschungseinrichtungen bestätigt. 34,5 % der Befragten an Hochschulen und 42 % der Befragten an außeruniversitären Forschungseinrichtungen lehnen diese Aussage jedoch ab. 14,7 % bzw. 24 % können keine Beurteilung abgeben.

Demnach sind nach Einschätzung der Befragten an Hochschulen tendenziell mehr Positionen im mittleren und Top-Management vorhanden, wohingegen in außeruniversitären Forschungseinrichtungen insgesamt mehr Einstiegspositionen zur Verfügung stehen. Es liegt aber kein ganz eindeutiges Bild vor, was auch auf mangelnde Markttransparenz schließen lässt.

| | Hochschule | Außeruniversitäre Forschungseinrichtung |
|---------------------------|------------|--|
| ja | 50,9 % | 34,0 % |
| nein | 34,5 % | 42,0 % |
| kann ich nicht beurteilen | 14,7 % | 24,0 % |

Tabelle 4: Gibt es mehr Positionen im mittleren und Top-Management als Einstiegspositionen?

93,9 % der Befragten geben an, dass sie bei der Ausgestaltung der Stellen eine Durchlässigkeit zwischen Management und Wissenschaft bevorzugen würden. Nur 6,1 % der Befragten sprechen sich für eine klare Trennung der Management- und Wissenschaftslaufbahn aus.

| | Hochschule | Außeruniversitäre Forschungseinrichtung |
|---|------------|--|
| Bevorzugung einer Durchlässigkeit zwischen Management und Wissenschaft | 93,9 % | 93,9 % |
| Bevorzugung einer klaren Trennung der Management- und der Wissenschaftslaufbahn von Anfang an | 6,1 % | 6,1 % |

Tabelle 5: Durchlässigkeit der Karrierepfade zwischen Wissenschaft und Management

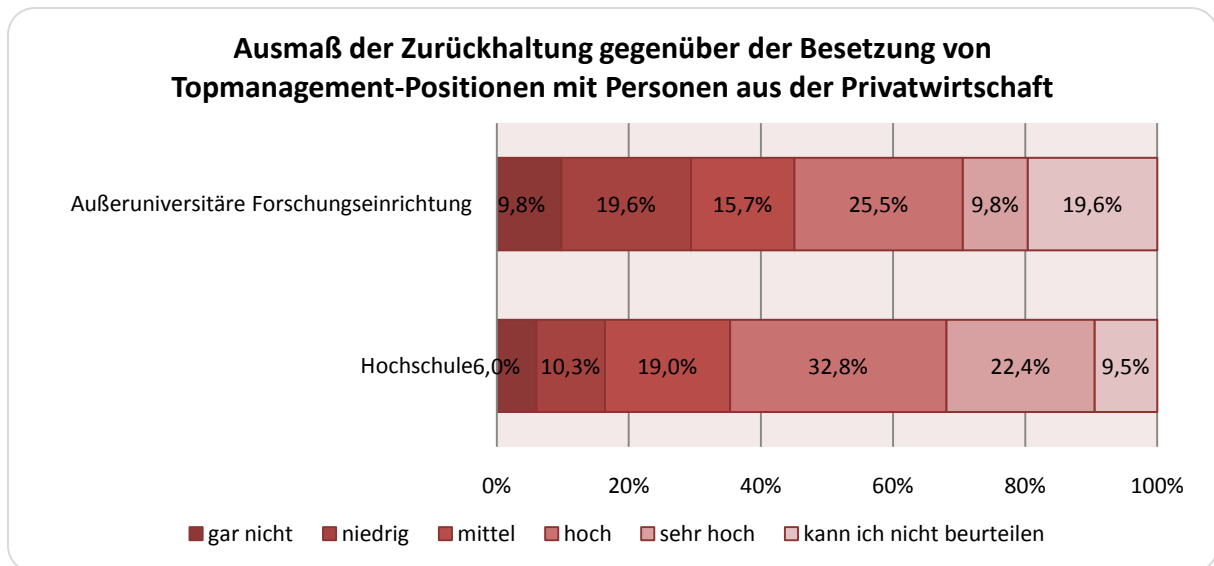


Abbildung 14: Zurückhaltung gegenüber Personen aus der Privatwirtschaft bei der Besetzung von Positionen im Top-Management deutscher Wissenschaftsorganisationen

55,2 % der Befragten an Hochschulen geben an, dass die Mitglieder ihrer Hochschule in sehr hohem oder hohem Ausmaß zurückhaltend gegenüber der Besetzung von Top-Management-Positionen mit Personen aus der Privatwirtschaft sind. Von den Befragten außeruniversitärer Forschungseinrichtungen sagen dies nur 35,3 %, 29,4 % geben an, es bestünde nur in gar keinem oder niedrigem Ausmaß Zurückhaltung. An Hochschulen sagen dies nur 16,4 % der Befragten.

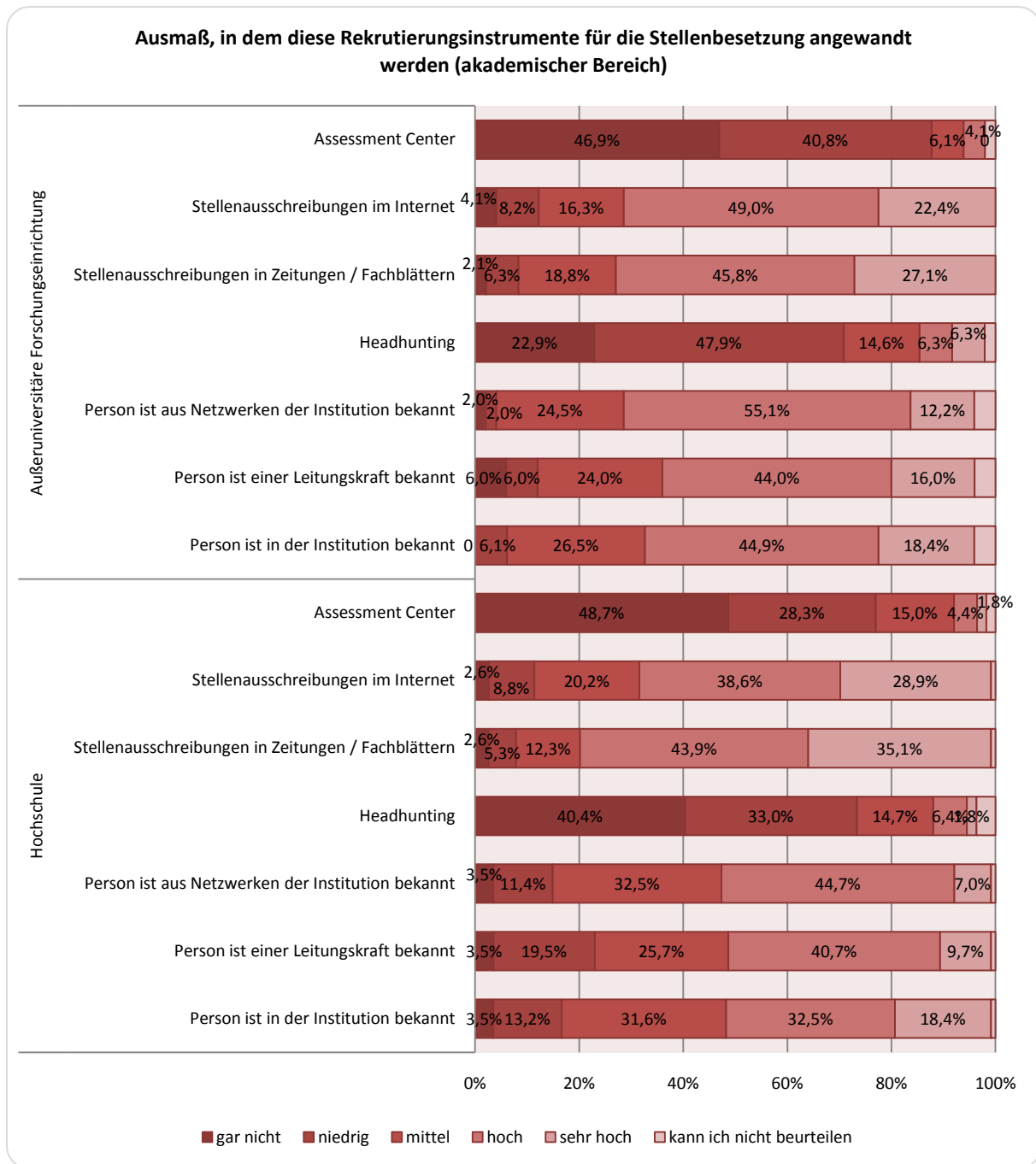


Abbildung 15: Anwendung von Rekrutierungsinstrumenten im akademischen Wissenschaftsmanagement in Deutschland

Als Rekrutierungsstrategien für die Stellenbesetzung im akademischen Bereich werden von 78,9 % der Befragten an Hochschulen „Stellenausschreibungen in Zeitungen und Fachblättern“ als in sehr hohem oder hohem Ausmaß genutztes Rekrutierungsinstrument genannt. 67,5 % der Befragten an Hochschulen geben „Stellenausschreibungen im Internet“ als in sehr hohem oder hohem Ausmaß genutztes Instrument an. Die Faktoren „Person ist in der Institution bekannt“, „Person ist einer Leitungskraft bekannt“ und „Person ist aus Netzwerken der Institution bekannt“ werden von jeweils über 50 % als in sehr hohem oder hohem Ausmaß genutztes Instrument genannt. „Headhunting“ würde in gar keinem oder niedrigem Ausmaß genutzt, so 73,4 % der Befragten und 77 % der Befragten an Hochschulen sagen dies über das Instrument der „Assessment-Center“. 8,3 % dagegen sagen, „Headhunting“

würde in sehr hohem oder hohem Ausmaß genutzt, 6,2 % sagen dies über das Instrument der „Assessment-Center“.

An außeruniversitären Forschungseinrichtungen geben 72,9 % an, „Stellenausschreibungen in Zeitungen und Fachblättern“ würden in sehr hohem oder hohem Ausmaß als Rekrutierungsinstrument genutzt. 71,4 % der Befragten an außeruniversitären Forschungseinrichtungen geben „Stellenausschreibungen im Internet“ als in sehr hohem oder hohem Ausmaß genutztes Instrument an. Die Faktoren „Person ist in der Institution bekannt“, „Person ist einer Leitungskraft bekannt“ und „Person ist aus Netzwerken der Institution bekannt“ werden von jeweils über 60 % als in sehr hohem oder hohem Ausmaß genutztes Instrument genannt. 70,8 % der Befragten an außeruniversitären Forschungseinrichtungen geben an, „Headhunting“ würde in gar keinem oder geringem Ausmaß genutzt. 87,8 % der Befragten sagen dies über das Instrument der „Assessment-Center“. „Headhunting“ wird nur von 12,5 % der Befragten an außeruniversitären Forschungseinrichtungen als in sehr hohem oder hohem Ausmaß genutztes Instrument beurteilt, „Assessment-Center“ nur von 4,1 % der Befragten als in hohem Ausmaß genutztes.

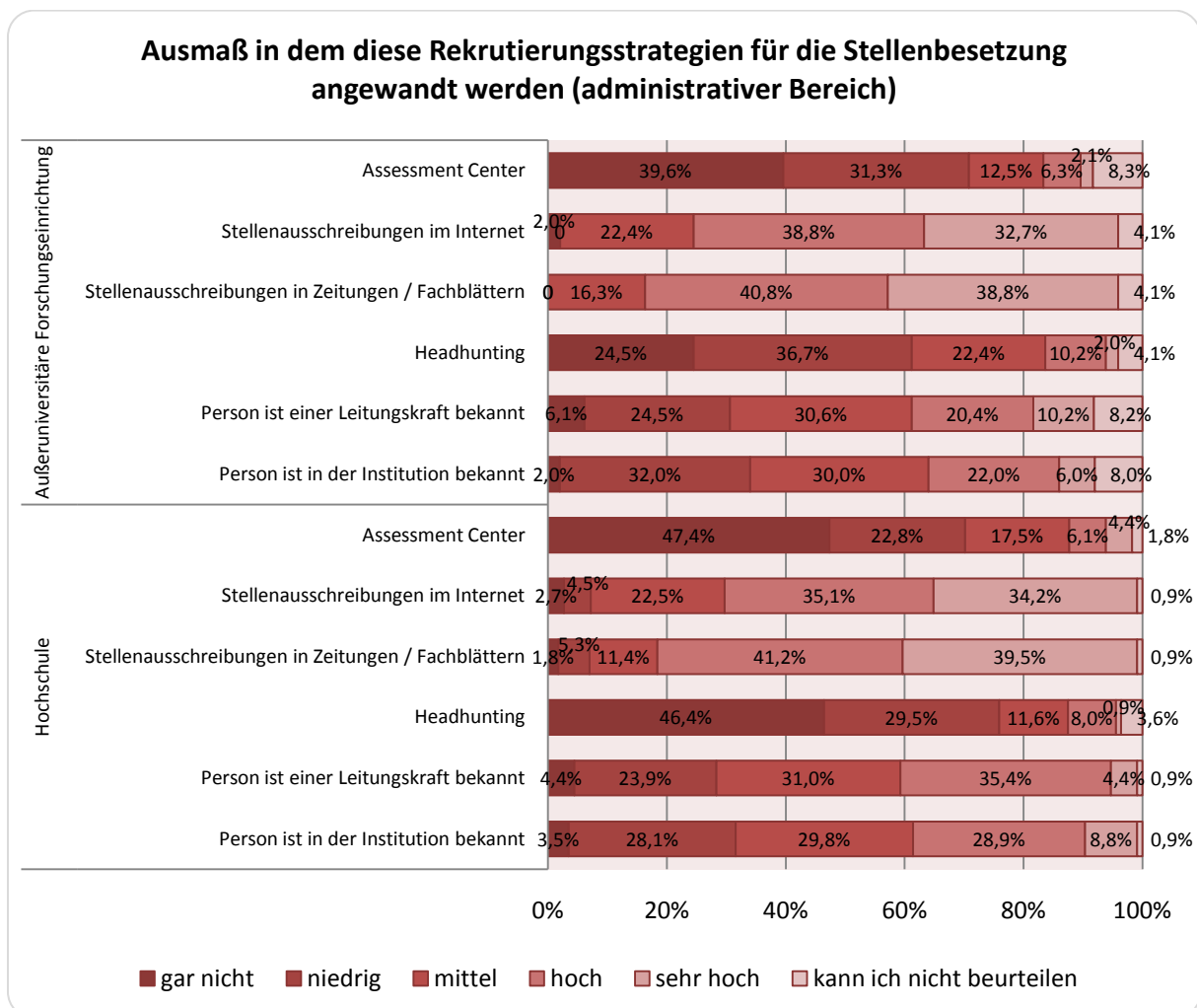


Abbildung 16: Anwendung von Rekrutierungsinstrumenten im administrativen Wissenschaftsmanagement in Deutschland

Als Rekrutierungsinstrumente für die Stellenbesetzung im administrativen Bereich werden von 80,7 % der Befragten an Hochschulen „Stellenausschreibungen in Zeitungen und Fach-

blättern“ als in sehr hohem oder hohem Ausmaß genutztes Rekrutierungsinstrument genannt. 69,4 % der Befragten an Hochschulen geben „Stellenausschreibungen im Internet“ als in sehr hohem oder hohem Ausmaß genutztes Instrument an. Werden die Faktoren „Person ist in der Institution bekannt“ und „Person ist einer Leitungskraft bekannt“ von jeweils fast 40 % als in sehr hohem oder hohem Ausmaß genutztes Instrument genannt, geben 75,9 % der Befragten an Hochschulen an, „Headhunting“ würde in gar keinem oder niedrigem Ausmaß genutzt. 8,9 % geben jedoch an, „Headhunting“ würde in sehr hohem oder hohem Ausmaß genutzt. 70,2 % der Befragten an Hochschulen sagen dies über das Instrument der „Assessment-Center“. 10,5 % geben an, „Assessment-Center“ würden genutzt.

An außeruniversitären Forschungseinrichtungen geben 79,6 % an, „Stellenausschreibungen in Zeitungen und Fachblättern“ würden in sehr hohem oder hohem Ausmaß als Rekrutierungsinstrument genutzt. 71,4 % der Befragten an außeruniversitären Forschungseinrichtungen geben „Stellenausschreibungen im Internet“ als in sehr hohem oder hohem Ausmaß genutztes Instrument an. Die Faktoren „Person ist in der Institution bekannt“ und „Person ist einer Leitungskraft bekannt“ werden von jeweils rund 30 % als in sehr hohem oder hohem Ausmaß genutztes Instrument genannt. 61,2 % der Befragten an außeruniversitären Forschungseinrichtungen geben an, „Headhunting“ würde in gar keinem oder niedrigem Ausmaß genutzt, 12,2 % jedoch, dass es in sehr hohem oder hohem Ausmaß als Rekrutierungsinstrument genutzt würde. 70,8 % der Befragten an außeruniversitären Forschungseinrichtungen sagen, dass das Instrument der „Assessment-Center“ in gar keinem oder niedrigem Ausmaß genutzt würde, 8,3 % geben hier an, es würde in sehr hohem oder hohem Ausmaß genutzt.

Es zeigen sich somit keine gravierenden Unterschiede zwischen administrativem und akademischem Bereich sowie zwischen Hochschulen und außeruniversitärer Forschung. Die Anwendung von „Headhunting“ und „Assessment-Center“ kann als Rekrutierungsinstrument vernachlässigt werden. Vielmehr sind nach wie vor die „klassischen“ Stellenausschreibungen in Zeitschriften und im Internet die meist genutzten Rekrutierungsinstrumente. Die Bekanntheit der Person in der Einrichtung wird insbesondere im akademischen Bereich häufig als in sehr hohem oder hohem Ausmaß genutztes Rekrutierungsinstrument eingeschätzt.

1.4. Personalentwicklung

Im deutschen Wissenschaftssystem ist in den zurückliegenden zehn Jahren eine Vielzahl von Angeboten zur Personalentwicklung im Wissenschaftsmanagement in Form von Weiterbildungskursen und berufsbegleitenden Studiengängen entstanden (für einen Überblick siehe Anhang Kapitel B.). Weniger ausgeprägt sind Angebote in der Personalentwicklung, welche die Institutionen selber durchführen. In der nationalen Untersuchung wurde nach dem Nutzen beider Bereiche gefragt:

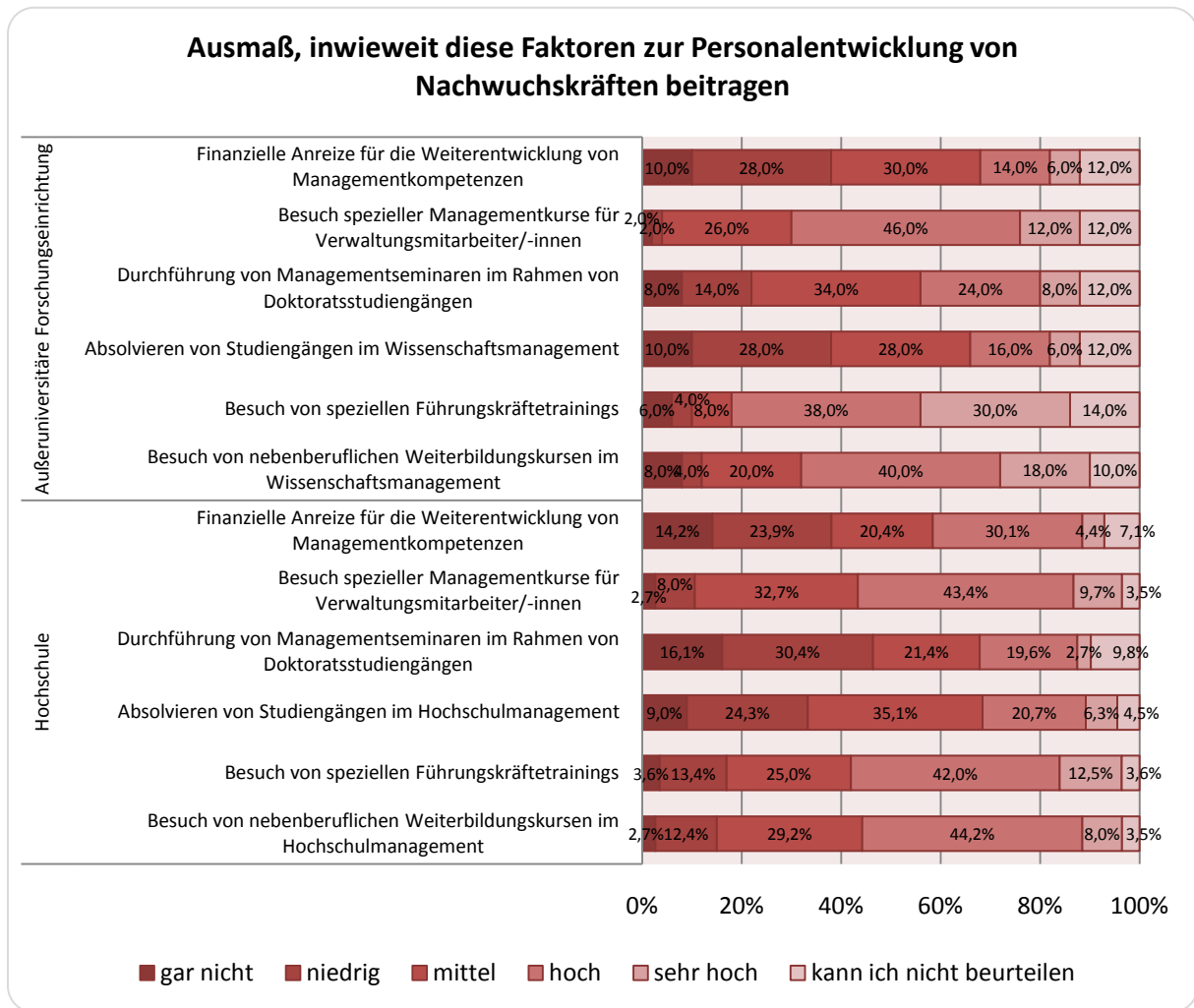


Abbildung 17: Wirksamkeit von Faktoren der Personalentwicklung im deutschen Wissenschaftsmanagement

Die Faktoren „Besuch von nebenberuflichen Weiterbildungskursen im Hochschulmanagement“ (52,2 %), „Besuch von speziellen Führungskräfte trainings“ (54,5 %) und „Besuch spezieller Managementkurse für Verwaltungsmitarbeiter(innen)“ (53,1 %) werden von jeweils über 50 % der Befragten an Hochschulen als in sehr hohem oder hohem Ausmaß zur Personalentwicklung von Nachwuchskräften im Hochschulmanagement beiträgend beurteilt. Das „Absolvieren von Studiengängen im Hochschulmanagement“ (27 %), „Durchführung von Managementseminaren im Rahmen von Promotionsstudiengängen“ (22,3 %) und „finanzielle Anreize“ (34,5 %) werden hingegen von einer geringeren Anzahl an Befragten als in sehr hohem oder hohem Ausmaß der Personalentwicklung beiträgend beurteilt.

Von den Befragten außeruniversitärer Forschungseinrichtungen werden die Faktoren „Besuch von nebenberuflichen Weiterbildungskursen im Wissenschaftsmanagement“ (58 %), „Besuch von speziellen Führungskräfte trainings“ (68 %) und „Besuch spezieller Managementkurse für Verwaltungsmitarbeiter(innen)“ (58 %) von jeweils über 50 % der Befragten an Hochschulen als in sehr hohem oder hohem Ausmaß zur Personalentwicklung von Nachwuchskräften im Hochschulmanagement beiträgend beurteilt. Das „Absolvieren von Studiengängen im Hochschulmanagement“ (22 %), „Durchführung von Managementseminaren im Rahmen von Promotionsstudiengängen“ (32 %) und „finanzielle Anreize“ (20 %) werden hingegen von einer geringeren Anzahl an Befragten als in sehr hohem oder hohem Ausmaß der Personalentwicklung beiträgend beurteilt.

Die Faktoren, die zur Personalentwicklung von Hochschulmanager(inne)n bzw. Wissenschaftsmanager(inne)n beitragen, sind an außeruniversitären Forschungseinrichtungen wie auch an Hochschulen ähnlich ausgeprägt. Nennenswerte Unterschiede bestehen beim Faktor „Durchführung von Managementseminaren im Rahmen von Promotionsstudiengängen“. Die Befragten außeruniversitärer Forschungseinrichtungen bewerten diesen Faktor häufiger als in sehr hohem oder hohem Ausmaß zur Personalentwicklung beitragend als die Befragten an Hochschulen.

Die Urteile zeigen, dass insbesondere Weiterbildungskurse und Führungskräfte trainings als fördernder Faktor hinsichtlich der Personalentwicklung genannt werden. Daher werden die Teilnehmer(innen) auch gebeten, ein gutes Beispiel für Fortbildungsseminare bzw. Studiengänge im Hochschulmanagement/Wissenschaftsmanagement von nationalen oder internationalen Anbieter(inne)n zu nennen.

Von den Befragten an Hochschulen werden nur wenige Angebote mehrfach genannt. Diese sind:

- Studiengang Hochschul- und Wissenschaftsmanagement (FH Osnabrück)
- ZWM Speyer/Angebote der DHV Speyer
- CHE-Hochschulkurse (Fortbildungsprogramm des Centrums für Hochschulentwicklung, Gütersloh)

Einzelnennungen waren: Personalentwicklung durch eine externe Personalentwicklerin, Studiengang Bildungsmanagement (Universität Oldenburg), Angebote des Stifterverbandes, Bayerische Beamtenfachschule Hof, Carl von Linde, Communicate, HR3, SRH Hochschule Heidelberg – bietet für sechs Hochschulen zentrale Weiterbildungsmaßnahmen an, DIZ Programme, Fortbildungsseminare bei der HÜF, Genshagener Führungskolleg, HDW Kurse, HIS, LSE London, Studiengang Bildungsmanagement (PH Ludwigsburg).

Die Hochschule Neu-Ulm bietet ein eigenes Führungskräfteentwicklungsprogramm. Auch die Universität Düsseldorf bietet ein eigenes Fortbildungsprogramm für wissenschaftliche und nicht-wissenschaftliche Beschäftigte an.

Die Befragten an außeruniversitären Forschungseinrichtungen geben nur wenige Angebote an. Diese waren:

- Helmholtz-Führungsakademie
- Studiengang Hochschul- und Wissenschaftsmanagement (FH Osnabrück)
- ZWM Speyer/Angebote der DHV Speyer
- Malik – Managementzentrum St. Gallen, Schweiz

Einzelnennungen waren Sean McCarthy How to manage an EU FP7 project?, Verwaltungsleitertreffen in der Max-Planck-Gesellschaft (MPG), Hochschulkurse (CHE Centrum für Hochschulentwicklung).

Sowohl die Befragten an Hochschulen als auch die an außeruniversitären Forschungseinrichtungen geben mehrheitlich an, dass der Besuch von Weiterbildungsangeboten in sehr hohem oder hohem Ausmaß zur Personalentwicklung beitrage. Die Entscheidung, an Fortbildungen teilzunehmen bleibt im Regelfall den Hochschul- bzw. Wissenschaftsmanager(inne)n selbst überlassen, am häufigsten an Hochschulen. Hier wird das Ausmaß, inwieweit Fortbildung eine persönliche Entscheidung ist, von einer größeren Anzahl der Befragten als sehr hoch oder hoch beurteilt.

| | Hochschule | | Außeruniversitäre Forschungseinrichtung | |
|---------------------------|-------------------------|----------------------------|--|----------------------------|
| | akademischer Bereich | administrativer Bereich | akademischer Bereich | administrativer Bereich |
| gar nicht | | 1,8 % | | 2,0 % |
| niedrig | 1,8 % | 10,5 % | 8,0 % | 12,0 % |
| mittel | 15,9 % | 25,4 % | 18,0 % | 20,0 % |
| hoch | 48,7 % | 45,6 % | 40,0 % | 42,0 % |
| sehr hoch | 31,0 % | 16,7 % | 26,0 % | 14,0 % |
| kann ich nicht beurteilen | 2,7 % | | 8,0 % | 10,0 % |

Tabelle 6: Personalentwicklung als individuelle Aufgabe von Wissenschaftsmanager(inne)n in Deutschland

Da Personalentwicklung nicht allein auf den Besuch von Fortbildungen beschränkt ist, wurden die Teilnehmer(innen) zudem gebeten anzugeben, welche Maßnahmen der Personalentwicklung an ihrer Einrichtung für Hochschulmanager(innen) bzw. Wissenschaftsmanager(innen) eingesetzt werden.

Hochschulen

Im akademischen Bereich

Für den akademischen Bereich fällt auf, dass es offenbar zwei verschiedene Typen von Fortbildungen gibt: Ein Teil der genannten Beispiele ist stark individualisiert und auf die Personen zugeschnitten. Nach Ansicht der Universität Heidelberg müssten die Angebote modular sein, um individuelle Zuschnitte zu ermöglichen. Die am häufigsten genannte Maßnahme ist das Coaching von Professor(innen) (z. B. Ruhr-Universität Bochum, Fachhochschule Ingolstadt, Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, Universität Göttingen, Universität Düsseldorf, Fachhochschule Rosenheim, Universität Münster), genannt wird auch das Mentoring für den Nachwuchs (z. B. Universitäten Oldenburg und Münster), also ebenfalls sehr individuell fokussierte Instrumente. Ein anderer Teil der Beispiele setzt dagegen auf „Clubs“ und Vernetzung und damit stärker auf Ansätze des Peer Learning unter Gleichgestellten. Beispiele sind der Club 36 der Juniorprofessor(innen) an der Ruhr-Universität Bochum oder das ProFil-Programm für Nachwuchswissenschaftlerinnen der Berliner und Potsdamer Universitäten. Allerdings adressieren diese Maßnahmen fast ausschließlich Personen, die eine Wissenschaftler(innen)karriere verfolgen und nicht diejenigen, die im akademischen Kontext den Weg einer Managementkarriere einschlagen. Coaching mit einer konkreten Anbindung an Führungspositionen im Management kommt kaum vor.

Im Gegensatz zur Verbreitung des Coachings kommen andere Maßnahmen oder Aspekte der Karriereförderung in den Nennungen sehr selten vor:

- Managementfortbildungen für Dekaninnen und Dekane wird sehr selten genannt (Universität Oldenburg, Universität Hamburg).
- Inhaltlich fokussieren sich die Angebote auf Gegenstände wie Projektmanagement, Kommunikation, Führung, Moderation; der Bezug zu Managementinstrumentarien wie Controlling, Marketing, Budgetierung usw. taucht kaum auf.
- Angebote für Wissenschaftler(innen) beziehen sich stärker auf den Nachwuchs (u. a. Juniorprofessor(inn)en) als generell auf neue Professor(inn)en.

Es zeigen sich somit Lücken in den Nennungen, die auf Handlungsbedarfe hindeuten: Mehr funktionsbezogenes Coaching und Training; systematische Integration in die Doktorand(inn)enausbildung; Brückenschlag zwischen Management Tools und persönlichen Qualifikationen; Einbeziehung neuer Professor(inn)en insgesamt.

Einige Nennungen erscheinen deshalb interessant, weil Aspekte vorkommen, die nicht verbreitet sind und es deshalb lohnenswert erscheinen lassen, die Praxis genauer in Augenschein zu nehmen:

- Die Universität Hamburg basiert die (modulare) Fortbildung ihrer Juniorprofessor(inn)en auf einer individuellen Potenzialanalyse.
- An der Universität Münster ist das Nachwuchsmentoring mit Stipendien, d. h. mit einer leistungsorientierten Auswahl verbunden.
- Die Universität Oldenburg nutzt/plant für die Fortbildung von Dekan(inn)en das Instrument der „kollegialen Beratung“ einzusetzen.
- An der Hochschule Wismar lässt sich der Rektor durch einen externen Berater coachen. Dieser Ansatz dürfte noch weiter verbreitet sein, wird aber von Hochschulleitungen selten öffentlich gemacht.
- Die Universität Bremen schult neue Professor(inn)en.

Im administrativen Bereich

Im administrativen Bereich gibt es einige eher verbreitete Entwicklungen: Die Entsendung von Personen in am Markt oder im Land etablierte Ausbildungsprogramme, in interne Schulungsangebote und ebenfalls das Coaching (z. B. an den Universitäten Düsseldorf und Göttingen, der Technischen Universität München und an der Fachhochschule Neu-Ulm – insgesamt aber mit weniger Nennungen als im akademischen Bereich). Auch Führungskräfteprogramme (Ruhr-Universität Bochum, Universität Oldenburg, Universität Siegen) werden mehrfach genannt, die Universität Düsseldorf betreibt einen Führungskräftezirkel. Mehrfach genannt wird der spezielle Aspekt der Fortbildung in Bezug auf Personalgespräche (z. B. Jacobs University Bremen, Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin).

Entgegen eines zu vermutenden Bedarfs tauchen bestimmte Aspekte nicht oder selten auf:

- Fortbildung und Karriereförderung für die wichtige Gruppe der Fakultätsmanager(innen) wird als gezieltes Programm kaum genannt.
- Im Vergleich zum akademischen Bereich kommt die Nachwuchsförderung seltener explizit vor (die Universität Weimar fördert z. B. Nachwuchsführungskräfte).
- Die Top-Ebene (Kanzler(in), Vize-Präsident(in)) taucht gar nicht auf.

Es zeigen sich somit Lücken bei den Nennungen, die auf Handlungsbedarfe hindeuten: zielgruppenspezifische Angebote und Förderungen; Nachwuchsförderung

Auch hier erscheinen einige Nennungen deshalb interessant, weil seltene Aspekte vorkommen, die es lohnenswert erscheinen lassen, die Praxis genauer in Augenschein zu nehmen:

- Die Fachhochschule Aschaffenburg nennt die befristete Entsendung in Unternehmen als praktizierte Maßnahme.
- Die Universität Frankfurt nutzt Angebote zur Führungskräftefortbildung (für Fakultätsmanager(innen) an der Universität Bremen, es gibt also hochschulübergreifende Kooperation und Servicebeziehungen).
- Die Universität Rostock praktiziert einen internen Wettbewerb durch Ausschreibung von Stipendien für Studienplätze in akademischen Ausbildungen im Hochschulmanagement.
- Die Universität Münster hat ein Pilotprojekt in der Bibliothek durchgeführt, in dem Fortbildung systematisch mit Organisationsentwicklung verknüpft wurde.

Außeruniversitäre Forschungseinrichtungen

Im akademischen Bereich

In der außeruniversitären Forschung fällt auf, dass Fortbildung überwiegend in zentralen, einrichtungsübergreifenden Organisationen vorgenommen wird. Beispiele sind die Helmholtz-Akademie und die Vintage Class der Fraunhofer-Gesellschaft (FhG). Interne Maßnahmen werden eher selten genannt, Ausnahmen sind internes Managementcurriculum und strukturierte Doktorand(inn)enausbildung im Helmholtz-Zentrum für Infektionsforschung (HZI) Braunschweig oder Managementseminare und interne Weiterbildung am Helmholtz-Zentrum für Schwerionenforschung (GSI) und beim Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR). Coaching taucht im Vergleich zu den Hochschulen deutlich weniger auf, man scheint stärker auf Programme als auf individualisiertes Coaching zu setzen. Somit wäre es eine interessante Frage exemplarisch zu betrachten, wie das Wechselspiel zwischen übergeordneten Angeboten und interner Weiterbildung aussieht, ob die externen Angebote interne Anstrengungen teilweise überflüssig machen und verdrängen.

Im Folgenden sind einige Nennungen mit Aspekten aufgeführt, die nicht verbreitet sind und es deshalb ebenfalls lohnenswert erscheinen lassen, die Praxis genauer in Augenschein zu nehmen:

- Das Deutsche Krebsforschungszentrum der Helmholtz-Gemeinschaft (DKFZ) nennt eine Policy Personalentwicklung und Karriereplanung, auf deren Basis die Laufbahn des wissenschaftlichen Nachwuchses unterstützt wird. Eine solche strategische Basis wird ansonsten nicht erwähnt.
- Das Forschungszentrum Karlsruhe (FZK) benennt ein Personalentwicklungsprogramm.
- Im Zusammenhang mit den Angeboten der Helmholtz-Akademie wird ein webbasiertes Onlineprogramm für Führungskräfte genannt.

Im administrativen Bereich

Ganz ähnlich wie im akademischen Bereich werden hier vielfach die übergreifenden Angebote, insbesondere die Helmholtz-Akademie und das Zentrum für Wissenschaftsmanagement (ZWM) genannt. Interessant ist auch, dass einige Einrichtungen dieselben

internen Maßnahmen benennen wie im akademischen Bereich (HZI, FZK). Beide Beobachtungen weisen darauf hin, dass in der außeruniversitären Forschung bei Managementfortbildungen administrativer und akademischer Bereich stärker gemeinsam adressiert werden, während an den Hochschulen klarer getrennte Maßnahmen zu beobachten sind. Öfter als im akademischen Bereich taucht das Instrument des Mentoring auf (DLR, FZK, GSI).

Als interessante Einzelmaßnahme nennt das DLR einen Nachwuchsdialog.

1.5. Karrieremöglichkeiten allgemein

Die Aussage, im akademischen Bereich seien klar vorgezeichnete Karrierepfade für Managementpositionen selten, oftmals gelangten die Personen zufällig zu diesen Positionen, wird von 77,7 % der Befragten an Hochschulen und 66 % der Befragten an außeruniversitären Forschungseinrichtungen bestätigt. 28 % der Befragten an außeruniversitären Forschungseinrichtungen verneinen diese Aussage jedoch, wohingegen dies nur 12,5 % der Befragten an Hochschulen angeben.

| | Hochschule | Außeruniversitäre Forschungseinrichtung |
|---------------------------|------------|---|
| ja | 77,7 % | 66,0 % |
| nein | 12,5 % | 28,0 % |
| kann ich nicht beurteilen | 9,8 % | 6,0 % |

Tabelle 7: Zufällige Besetzung von Positionen im Wissenschaftsmanagement in Deutschland

Dass die meisten Positionen im Wissenschaftsmanagement von Quereinsteiger(inne)n besetzt werden, wird von 53,6 % der Befragten an Hochschulen und von 46 % der Befragten an außeruniversitären Forschungseinrichtungen bejaht. Dies ist vermutlich vor allem darauf zurückzuführen, dass es keine klar definierten Aufstiegsmöglichkeiten gibt. Allerdings verneinen 28,6 % der Befragten an Hochschulen und 42 % der Befragten an außeruniversitären Forschungseinrichtungen eine Besetzung durch Quereinsteiger(innen). An außeruniversitären Forschungseinrichtungen gehen die Meinungen stärker auseinander: 46 % bejahen eine Besetzung durch Quereinsteiger(innen), 42 % verneinen sie.

| | Hochschule | Außeruniversitäre Forschungseinrichtung |
|---------------------------|------------|---|
| ja | 53,6 % | 46,0 % |
| nein | 28,6 % | 42,0 % |
| kann ich nicht beurteilen | 17,9 % | 12,0 % |

Tabelle 8: Besetzung von Positionen im deutschen Wissenschaftsmanagement mit 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 Balanceakt zwischen Forschung/Lehre und Administration besser meistern als Personen ohne diese Erfahrungen. Dies wird von 79,3 % der Befragten an Hochschulen und 70 % der Befragten an außeruniversitären Forschungseinrichtungen bestätigt. Nur 9,9 % bzw. 12 % verneinen dies.

| | Hochschule | Außeruniversitäre Forschungseinrichtung |
|---------------------------|------------|---|
| ja | 79,3 % | 70,0 % |
| nein | 9,9 % | 12,0 % |
| kann ich nicht beurteilen | 10,8 % | 18,0 % |

Tabelle 9: Akzeptanz von Quereinsteiger(inne)n im deutschen Wissenschaftsmanagement

Eine Befristung der zur Verfügung stehenden Leitungsstellen wird von 59,1 % der Befragten an Hochschulen als positiv gewertet, von 30,9 % als negativ. An den außeruniversitären Forschungseinrichtungen bejahen 62 % der Befragten die Frage, ob eine Befristung von Leitungspositionen im akademischen Bereich positiv sei, 24 % verneinen sie.

| | Hochschule | Außeruniversitäre Forschungseinrichtung |
|---------------------------|------------|---|
| ja | 59,1 % | 62,0 % |
| nein | 30,9 % | 24,0 % |
| kann ich nicht beurteilen | 10,0 % | 14,0 % |

Tabelle 10: Befristung von Leitungspositionen im deutschen Wissenschaftsmanagement

An den Hochschulen geben 58,9 % der Befragten an, es bestünden Anreize für die Wissenschaftler(innen), Managementfunktionen zu übernehmen. 35,7 % geben an, dass keine Anreize existierten. Die Befragten an außeruniversitären Forschungseinrichtungen geben zu 32 % an, dass es Anreize gäbe, zu 56 % jedoch, dass diese nicht bestünden.

| | Hochschule | Außeruniversitäre Forschungseinrichtung |
|---------------------------|------------|---|
| ja | 58,9 % | 32,0 % |
| nein | 35,7 % | 56,0 % |
| kann ich nicht beurteilen | 5,4 % | 12,0 % |

Tabelle 11: Anreize für die Übernahme von Managementfunktionen in deutschen Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen

Die eingesetzten Anreize sind an Hochschulen in erster Linie Gehaltszulagen, insbesondere im Rahmen von Funktionsleistungszulagen bei der W-Besoldung, Reduktion des Lehrdeputats, Forschungsfreisemester, Unterstützung durch zusätzliches Personal, Unterstützung bei Drittmittelprojekten, gute Beförderungsmöglichkeiten. Als Besonderheit wird von der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg die Gründung von An-Instituten aufgeführt, an der Hochschule Neu-Ulm die Gründung von Kompetenzzentren.

An außeruniversitären Forschungseinrichtungen werden Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten, Möglichkeit der Gestaltung der Organisation und Aufgabe, hierarchische Positionen, Entscheidungsfreiheit, unbefristete Stellen und finanzielle Anreize genannt; Als Besonderheit beim Helmholtz-Institut München zudem noch geförderte Auslandsaufenthalte.

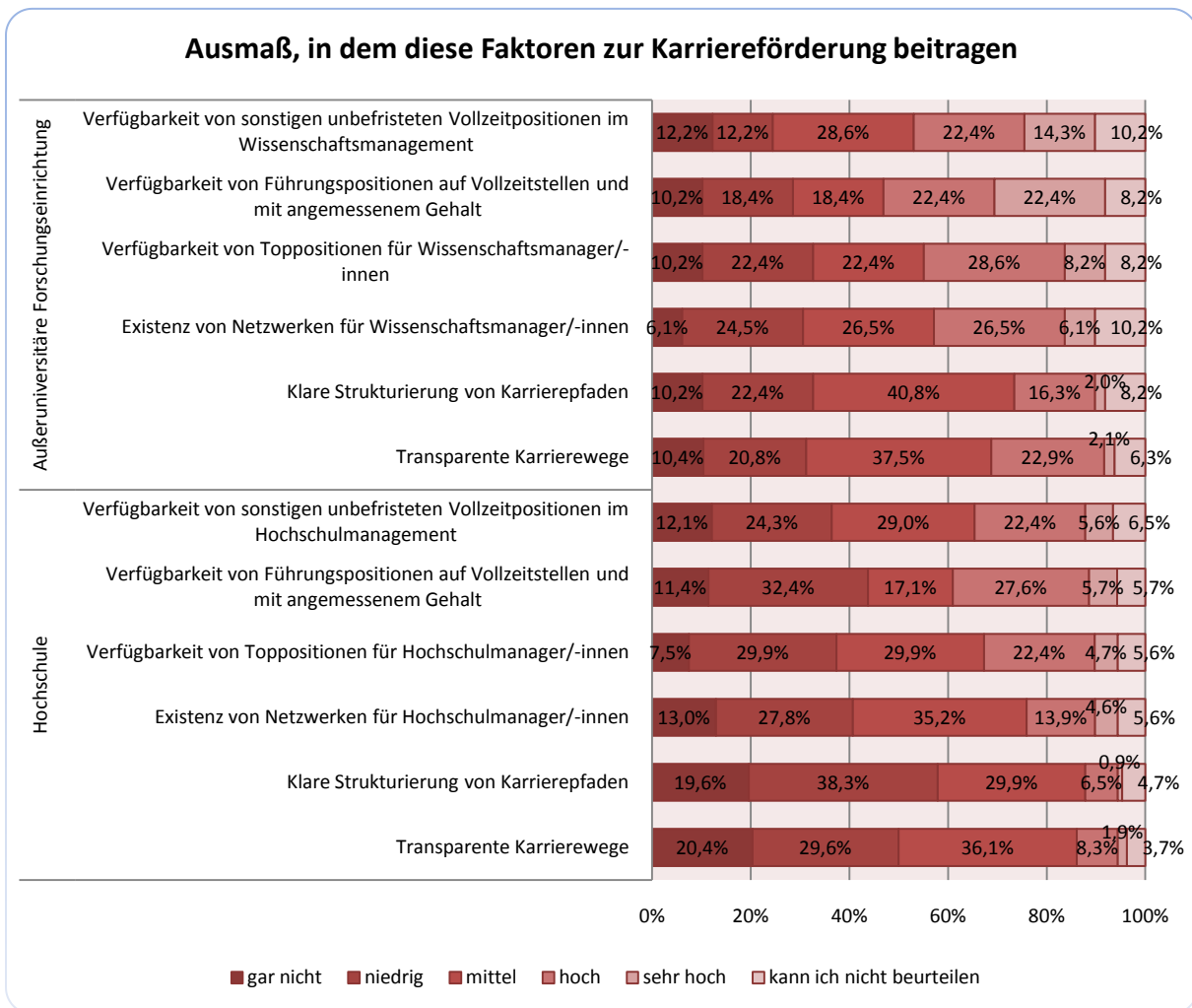


Abbildung 18: Wirksamkeit karrierefördernder Faktoren im deutschen Wissenschaftsmanagement

33,3 % der Befragten an Hochschulen geben an, dass der Faktor „Verfügbarkeit von Führungspositionen auf Vollzeitstellen und mit angemessenem Gehalt“ in sehr hohem oder hohem Ausmaß an ihrer Hochschule zur Karriereförderung von Manager(inne)n beitrüge. Allerdings geben 43,8 % der Befragten beim gleichen Faktor an, dass er in gar keinem oder niedrigem Ausmaß dazu beitrüge. „Transparente Karrierewege“ und „klare Strukturierung von Karrierepfaden“ werden von 50 % bzw. von 57,9 % der Befragten an Hochschulen als in keinem oder niedrigem Ausmaß zur Karriereförderung an ihrer Hochschule beiträgend angesehen. Einzig die Faktoren „Verfügbarkeit von sonstigen unbefristeten Vollzeitpositionen

im Hochschulmanagement“, von 28 % der Befragten als in sehr hohem oder hohem Ausmaß beurteilt, und „Verfügbarkeit von Top-Positionen für Hochschulmanager(innen)“, von 27,1 % der Befragten als in sehr hohem oder hohem Ausmaß an der Hochschule zur Karriereförderung beitragend, können noch als weitere fördernde Maßnahmen angesehen werden.

An außeruniversitären Forschungseinrichtungen werden die Faktoren „Verfügbarkeit von Führungspositionen auf Vollzeitstellen und mit angemessenem Gehalt“ (44,9 %), „Verfügbarkeit von sonstigen unbefristeten Vollzeitpositionen im Hochschulmanagement“ (36,7 %) und „Verfügbarkeit von Top-Positionen für Hochschulmanager(innen)“ (36,7 %) mit jeweils über 35 % als in sehr hohem oder hohem Ausmaß fördernde Maßnahmen angesehen. Allerdings geben zwischen 24,5 % und 32,7 % der Befragten an, dass eben diese Faktoren in gar keinem oder niedrigem Ausmaß an ihrer Forschungseinrichtung zur Karriereförderung von Manager(inne)n beitragen.

1.6. Karrieremöglichkeiten für Frauen

Der Frauenanteil im Rektorat/Präsidium der Hochschulen wird von mehr als der Hälfte (52,3 %) der Befragten mit 0-24 % angegeben. 31,1 % geben an, der Frauenanteil betrage 25-50 %, 12,8 % geben an, er läge bei 51-74 % und 3,7 % weisen 75-100 % Frauenanteil im Rektorat/Präsidium aus. Bei den außeruniversitären Forschungseinrichtungen geben fast 70 % einen Frauenanteil von 0-24 % im Präsidium/Direktorium an. 22,2 % geben einen Frauenanteil von 25-50 % der Mitglieder des Präsidiums an, 6,7 % weisen 50-74 % Frauenanteil aus und 2,2 % weisen 75-100 % aus.

| Frauenanteil im Präsidium/Rektorat (%) | Hochschule (Nennungen in %) | Außeruniversitäre Forschungseinrichtung (Nennungen in %) |
|--|-----------------------------|--|
| 0 % - 24 % | 52,3 % | 68,8 % |
| 25 % - 50 % | 31,1 % | 22,2 % |
| 51 % - 74 % | 12,8 % | 6,7 % |
| 75 % - 100 % | 3,7 % | 2,2 % |

Tabelle 12: Anteil weiblicher Präsidiums-/Rektoratsmitglieder in deutschen Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen

Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Besetzung der Position des Kanzlers/der Kanzlerin bzw. des Geschäftsführers/der Geschäftsführerin. Nur 26,2 % dieser Positionen sind an Hochschulen von Frauen besetzt und nur 13,3 % dieser Positionen in außeruniversitären Forschungseinrichtungen.

| | Hochschule | Außeruniversitäre Forschungseinrichtung |
|------------------|------------|---|
| Frau | 26,2 % | 13,3 % |
| Mann | 67,3 % | 75,6 % |
| Stelle unbesetzt | 6,5 % | 11,1 % |

Tabelle 13: Anteil Kanzlerinnen/Geschäftsführerinnen in deutschen Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen

Dass Hochschul- bzw. Wissenschaftsmanagement gerade für Frauen ein attraktiver Karriereweg sei, wird für den akademischen und den administrativen Bereich unterschiedlich bewertet.

Geben 50,9 % der Befragten an Hochschulen an, dies treffe für den akademischen Bereich zu, sind es im administrativen Bereich sogar zwei Drittel (66,1 %). Die gleiche Verteilung findet sich auch bei den Befragten der außeruniversitären Forschungseinrichtungen. Hier geben 45,8 % der Befragten an, Wissenschaftsmanagement als attraktiver Karriereweg sei für den akademischen Bereich zutreffend und 62,5 % der Befragten bestätigen dies auch für den administrativen Bereich.

| | Hochschule | | Außeruniversitäre Forschungseinrichtung | |
|---------------------------|-------------------------|----------------------------|---|----------------------------|
| | im akademischen Bereich | im administrativen Bereich | im akademischen Bereich | im administrativen Bereich |
| ja | 50,9 % | 66,1 % | 45,8 % | 62,5 % |
| nein | 34,5 % | 19,3 % | 31,3 % | 18,8 % |
| kann ich nicht beurteilen | 14,5 % | 14,7 % | 22,9 % | 18,8 % |

Tabelle 14: Attraktivität eines Karrierewegs im deutschen Wissenschaftsmanagement für Frauen

Die Teilnehmer(innen) wurden gebeten, ihre Beurteilungen zu erläutern. Die Antworten unterscheiden sich teilweise deutlich, daher werden im Folgenden diejenigen Aspekte aufgeführt, die mehr als einmal genannt wurden.

Hochschulen

Im akademischen Bereich

- Ausweichkarrieren für Wissenschaftlerinnen (Mobilitätshindernisse);
- Aufgrund der Gleichstellungsgesetze sind die Chancen für Frauen momentan besser;
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird teilweise hervorgehoben, teilweise negiert.

- Die Attraktivität ist insbesondere durch höhere Flexibilität als in der Privatwirtschaft gegeben.
- Grundsätzlich ist der Karriereweg „Hochschulmanagement“ für Männer und Frauen gleichermaßen interessant, weil er eine wesentliche neue Erfahrung über die wissenschaftliche hinaus darstellt.

Im administrativen Bereich

- Der Nachwuchs in der öffentlichen Verwaltung sei in der Regel weiblich. Dies liege wohl in den geringeren Verdienstmöglichkeiten sowie der Arbeitsplatzsicherheit, die für Frauen teilweise noch mehr wiegt als für Männer, begründet.
- Etablierter Karriereweg für Frauen;
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf;
- Die Attraktivität ist, insbesondere durch höhere Flexibilität als beispielsweise in der Privatwirtschaft, gegeben.

Außeruniversitäre Forschungseinrichtungen

Im akademischen Bereich

- Frauen sähen ihr Ziel eher in guter Forschung und Lehre als im Wissenschaftsmanagement.

Im administrativen Bereich

- Geregelte Arbeitszeiten;
- Alternative zu rein wissenschaftlicher Karriere;
- Aufgrund der schlechten Bezahlung der Stellen sei die Konkurrenz um die Stellen geringer und damit der Frauenanteil höher.

Frauen werden in vielen Bereichen explizit gefördert, unter anderem durch die Gleichstellungsgesetze und Frauenquoten. Die Befragten wurden daher gebeten anzugeben, ob es an ihrer Hochschule oder Forschungseinrichtung gezielt für Mitarbeiterinnen Qualifizierungsmöglichkeiten im Management gibt.

Die Antworten zeigen, dass es insbesondere in den Hochschulen diese Qualifizierungsmöglichkeiten nicht gibt. Nur 33,9 % der Befragten geben an, dass es Qualifizierungsmöglichkeiten speziell für Mitarbeiterinnen gibt. Im administrativen Bereich meinen dies sogar nur 29,1 %. An außeruniversitären Forschungseinrichtungen wird von 46,8 % der Befragten angegeben, es gäbe spezielle Möglichkeiten, im administrativen Bereich sagen dies immerhin 38,3 % der Befragten.

| | Hochschule | | Außeruniversitäre Forschungseinrichtung | |
|---------------------------|-------------------------------|-------------------------------|--|-------------------------------|
| | im akademischen Bereich | im administrativen Bereich | im akademischen Bereich | im administrativen Bereich |
| ja | 33,9 % | 29,1 % | 46,8 % | 38,3 % |
| nein | 60,6 % | 66,4 % | 46,8 % | 53,2 % |
| kann ich nicht beurteilen | 5,5 % | 4,5 % | 6,4 % | 8,5 % |

Tabelle 15: Spezielle Qualifizierungsmöglichkeiten für Frauen im deutschen Wissenschaftsmanagement

Die Teilnehmer(innen) wurden gebeten, spezielle Qualifizierungsmöglichkeiten zu benennen, die ihnen bekannt sind.

Hochschulen

- spezielle Kurse für den weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchs
- Aufforderung, Weiterbildungsangebote wahrzunehmen
- Frauenförderpläne/Maßnahmen im Rahmen eines umfangreichen Gleichstellungskonzeptes
- enge Einbindung in die relevanten Netzwerke, etwa der Frauenbeauftragten
- interkulturelles Training für Managerinnen
- Mentoringprogramme/Netzwerke
- Coaching für Professorinnen
- Qualifizierungsprogramme für Frauen

Außeruniversitäre Forschungseinrichtungen

- Mentoringprogramme
- Netzwerke
- Qualifizierungsprogramme

1.7. Einkommensmöglichkeiten

Die Einkommenssituation in Einstiegspositionen im akademischen Bereich wird im Vergleich zu einer Karriere in der Privatwirtschaft von den Befragten durchgängig als schlechter eingeschätzt.

| | Hochschule | | Außeruniversitäre Forschungseinrichtung | |
|---------------------------|---|---|---|---|
| | verglichen mit ähnlichen Stellen in der Privatwirtschaft | verglichen mit einer wissenschaftlichen Laufbahn | verglichen mit ähnlichen Stellen in der Privatwirtschaft | verglichen mit einer wissenschaftlichen Laufbahn |
| viel schlechter | 19,8 % | 0,9 % | 27,1 % | 4,2 % |
| schlechter | 64,0 % | 19,8 % | 54,2 % | 16,7 % |
| gleich | 11,7 % | 66,7 % | 12,5 % | 52,1 % |
| besser | 0,9 % | 6,3 % | 2,1 % | 12,5 % |
| kann ich nicht beurteilen | 3,6 % | 6,3 % | 4,2 % | 14,6 % |

Tabelle 16: Einkommensmöglichkeiten auf Einstiegspositionen im deutschen Wissenschaftsmanagement

Bei den Befragten an Hochschulen geben 83,8 % an, die Einkommensmöglichkeiten seien im Vergleich zu ähnlichen Stellen in der Privatwirtschaft viel schlechter oder schlechter. An den außeruniversitären Forschungseinrichtungen sagen dies 82,3 %. Verglichen mit einer wissenschaftlichen Laufbahn werden die Einkommensmöglichkeiten in Einstiegspositionen vorwiegend als vergleichbar eingeschätzt.

Ebenso deutlich werden die Einkommensmöglichkeiten im mittleren Management eingeschätzt:

| | Hochschule | | Außeruniversitäre Forschungseinrichtung | |
|---------------------------|---|---|---|---|
| | verglichen mit ähnlichen Stellen in der Privatwirtschaft | verglichen mit einer wissenschaftlichen Laufbahn | verglichen mit ähnlichen Stellen in der Privatwirtschaft | verglichen mit einer wissenschaftlichen Laufbahn |
| viel schlechter | 30,6 % | 1,8 % | 39,6 % | 4,2 % |
| schlechter | 59,5 % | 35,1 % | 50,0 % | 14,6 % |
| gleich | 2,7 % | 45,9 % | 6,3 % | 54,2 % |
| besser | 0,9 % | 6,3 % | 0,0 % | 12,5 % |
| viel besser | 0,0 % | 0,9 % | 0,0 % | 0,0 % |
| kann ich nicht beurteilen | 6,3 % | 9,9 % | 4,2 % | 14,6 % |

Tabelle 17: Einkommensmöglichkeiten im mittleren Management deutscher Wissenschaftsorganisationen

Verglichen mit ähnlichen Stellen in der Privatwirtschaft geben 90,1 % der Befragten an Hochschulen an, die Einkommensmöglichkeiten seien viel schlechter oder schlechter. An außeruniversitären Forschungseinrichtungen geben nicht ganz so viele, nämlich 89,6 % an, dass die Einkommensmöglichkeiten viel schlechter oder schlechter seien. Im Vergleich zu einer wissenschaftlichen Laufbahn ist das Bild im mittleren Management an Hochschulen differenzierter als in Einstiegspositionen. 35,1 % geben an, die Einkommensmöglichkeiten seien schlechter, nur 45,9 % sagen, sie seien gleich. Lediglich 7,4 % gehen davon aus, dass das Einkommen besser oder viel besser sei. Die Befragten an außeruniversitären Forschungseinrichtungen geben mehrheitlich, nämlich mit 54,2 % der Befragten, an, das Einkommen sei gleich.

In Positionen im Top-Management differenzieren sich die Einschätzungen der Befragten am deutlichsten:

| | Hochschule | | Außeruniversitäre Forschungseinrichtung | |
|---------------------------|---|---|---|---|
| | verglichen mit ähnlichen Stellen in der Privatwirtschaft | verglichen mit einer wissenschaftlichen Laufbahn | verglichen mit ähnlichen Stellen in der Privatwirtschaft | verglichen mit einer wissenschaftlichen Laufbahn |
| viel schlechter | 56,8 % | 9,9 % | 47,9 % | 4,2 % |
| schlechter | 30,6 % | 22,5 % | 39,6 % | 18,8 % |
| gleich | 3,6 % | 33,3 % | 0,0 % | 35,4 % |
| besser | 2,7 % | 23,4 % | 0,0 % | 18,8 % |
| viel besser | 0,0 % | 0,9 % | 2,1 % | 2,1 % |
| kann ich nicht beurteilen | 6,3 % | 9,9 % | 10,4 % | 20,8 % |

Tabelle 18: Einkommensmöglichkeiten im Top-Management deutscher Wissenschaftsorganisationen

Sowohl an Hochschulen (87,4 %) als auch an außeruniversitären Forschungseinrichtungen (87,5 %) sieht eine große Mehrheit der Befragten die Einkommenssituation als schlechter oder viel schlechter als in der Privatwirtschaft an. An außeruniversitären Forschungseinrichtungen wird dies von 87,5 % der Befragten angegeben. Im Gegensatz zu den Positionen im mittleren Management und zu Einstiegspositionen ist der Vergleich mit einer wissenschaftlichen Laufbahn deutlich verschieden. Der Vergleich mit einer wissenschaftlichen Laufbahn fällt moderater aus: Von den Befragten an Hochschulen geben 32,4 % an, die Einkommensmöglichkeiten seien schlechter oder viel schlechter, 24,3 % gehen jedoch von besseren oder viel besseren Einkommensmöglichkeiten aus. An außeruniversitären Forschungseinrichtungen geben nur 22,9 % an, die Einkommensmöglichkeiten einer wissenschaftlichen Laufbahn seien viel schlechter oder schlechter, und 20,8 % vermuten, die Einkommen seien besser oder viel besser.

Darüber hinaus sollten die Befragten die Einkommenssituation von Managementpositionen im administrativen Bereich im Vergleich zum akademischen Bereich einschätzen:

| | Hochschule | | | Außeruniversitäre Forschungseinrichtung | | |
|------------------------------|--------------------------|--|-------------------------------------|--|--|-------------------------------------|
| | Einstiegs- positionen | Positionen im mittleren Management | Positionen im Top- Management | Einstiegs- positionen | Positionen im mittleren Management | Positionen im Top- Management |
| viel schlechter | 4,5 % | 4,5 % | 9,1 % | 8,3 % | 12,5 % | 25,5 % |
| schlechter | 41,4 % | 37,8 % | 37,3 % | 39,6 % | 45,8 % | 36,2 % |
| gleich | 38,7 % | 40,5 % | 30,9 % | 39,6 % | 29,2 % | 21,3 % |
| besser | 5,4 % | 7,2 % | 10,0 % | 6,3 % | 6,3 % | 6,4 % |
| viel besser | 0,0 % | 0,0 % | 1,8 % | 0,0 % | 0,0 % | 0,0 % |
| kann ich nicht beurteilen | 9,9 % | 9,9 % | 10,9 % | 6,3 % | 6,3 % | 10,6 % |

Tabelle 19: Einkommensmöglichkeiten im deutschen Wissenschaftsmanagement administrativer und akademischer Bereich im Vergleich

Die Möglichkeit, im administrativen Bereich bessere oder sogar viel bessere Einkommensmöglichkeiten vorzufinden als im akademischen Bereich, wird als sehr gering eingeschätzt. Die Befragten gehen davon aus, dass die Einkommensmöglichkeiten vielmehr viel schlechter oder schlechter, maximal jedoch gleich hoch seien. Bei den außeruniversitären Forschungseinrichtungen gehen sogar weit über 50 % der Befragten davon aus, die Einkommensmöglichkeiten in Managementpositionen im administrativen Bereich im mittleren Management oder im Top-Management seien viel schlechter oder schlechter als die im akademischen Bereich.

Lediglich ein kleiner Teil der Befragten, 11,8 % an Hochschulen, gibt an, dass die Einkommensmöglichkeiten im Top-Management im administrativen Bereich besser oder viel besser seien als im akademischen Bereich.

Die Angaben zeigen deutlich, dass eine Wissenschaftsmanagementtätigkeit im akademischen Bereich hinsichtlich der Einkommensperspektive attraktiver ist als eine Tätigkeit im administrativen Bereich.

1.8. Getrennte Karrierepfade für akademischen und administrativen Bereich

Dem Fragebogen liegt ein Analysemodell zugrunde, das die Karrierepfade getrennt nach akademischem und administrativem Bereich betrachtet und den unterschiedlichen Karriere-stufen (Einstiegsposition, Position im mittleren Management, Position im Top-Management) bestimmte Positionen (z. B. Juniorprofessur, Rektor(in)) zuordnet. Bei dem Analysemodell

handelt es sich um ein idealtypisches Karrieremodell, wie es in vielen Organisationen praktiziert wird.

Die Befragten wurden gebeten anzugeben, ob die Einteilung in Karrierestufen auch für den Hochschulbereich und für den Forschungsbereich sinnvoll ist. 68,5 % der Befragten an Hochschulen geben an, diese Einteilung sei sinnvoll. An außeruniversitären Forschungseinrichtungen sind dies 58,3 %.

| | Hochschule | Außeruniversitäre Forschungseinrichtung |
|---------------------------|------------|---|
| ja | 68,5 % | 58,3 % |
| nein | 23,1 % | 29,2 % |
| kann ich nicht beurteilen | 8,3 % | 12,5 % |

Tabelle 20: Ist die Einteilung des deutschen Wissenschaftsmanagements in Karrierestufen sinnvoll?

Die Teilnehmer(innen), die mit „nein“ oder „kann ich nicht beurteilen“ antworteten, wurden gebeten, diese Antwort kurz zu begründen. In den Antworten wird oft angeführt, dass die Hochschule zu klein für Hierarchiestufen in dieser Form sei. Auch wird mehrfach auf besondere Situationen an privaten und speziellen Hochschulen wie Kunst- und Musikhochschulen hingewiesen, die in ihrer Struktur nicht mit größeren und staatlichen Hochschulen vergleichbar seien.

Weitere Anmerkungen sollen hier exemplarisch aufgeführt werden:

- Die Hierarchien seien im wissenschaftlichen Bereich sehr flach. Im administrativen Bereich steige die Zahl der akademisch ausgebildeten Mitarbeiter(innen) an, die nicht nur verwalten, sondern aktiv an der Hochschulentwicklung teilhaben. Die Unterteilung in die vorgegebenen Karrierestufen sei daher zu starr.
- Die Einteilung in administrativen und akademischen Bereich sei bereits ein Anachronismus und nicht der Entwicklungslogik einer intermediären Einrichtung wie einer Hochschule entsprechend.
- Die personelle Durchlässigkeit zwischen akademischem und administrativem Management mache künftig den Erfolg von Hochschulen und außeruniversitären Einrichtungen aus.
- Was gegen die genannten Stufen spreche sei die Tatsache, dass es zu viele Quereinsteiger(innen) in den Positionen gebe sowie Wechsler(innen) zwischen administrativem und akademischem Bereich, Karrierewege seien nicht klar definiert.
- Überschneidungen zwischen den Bereichen ließen die Einteilung teilweise als „künstlich“ erscheinen.
- Positionen sollten nicht nach Karrierestufen, sondern nach Qualifikationen und Aufgaben definiert werden.
- Einem Teilnehmer fehlt noch eine Karrierestufe.
- Es wird angemerkt, dass es an Hochschulen noch kein etabliertes Managementmodell gebe.

- Der künftige Anstieg an Managementqualifikationen könne durch eine Trennung in Leistungsbereiche künftig nicht adäquat bedient werden.
- Der Begriff „Karrierepfade“ sei nicht angemessen, es gäbe eher Entwicklungsmöglichkeiten, deren Nutzung aber von vielem, auch Zufällen abhängen.
- Mehr Querbezüge seien sinnvoll.
- Ein Karrieremodell für Wissenschaftsmanagement gebe es nicht.
- Wissenschaftler(innen) würden in erster Linie Wissenschaftler(innen), um Wissenschaft zu betreiben und nicht, um am Ende an der Spitze der Hochschule zu stehen.

Ferner wurden die Teilnehmer(innen) gefragt, ob die im Karrierepfad-Modell vorgenommene Zuordnung von Positionen zu den Karrierestufen mit der Praxis an ihrer Institution übereinstimme.

| | Hochschule | | Außeruniversitäre Forschungseinrichtung | |
|---------------------------|----------------------------|-------------------------------|--|-------------------------------|
| | im akademischen Bereich | im administrativen Bereich | im akademischen Bereich | im administrativen Bereich |
| ja | 61,1 % | 69,2 % | 60,4 % | 60,4 % |
| nein | 25,0 % | 18,7 % | 22,9 % | 20,8 % |
| kann ich nicht beurteilen | 13,9 % | 12,1 % | 16,7 % | 18,8 % |

Tabelle 21: Stimmt das der Befragung zugrunde liegende Analysemodell mit der Praxis im deutschen Wissenschaftsmanagement überein?

Die Befragten geben zu jeweils über 60 % an, dass die Übereinstimmung gegeben sei. Auch bei dieser Frage wurden diejenigen, die mit „nein“ oder „kann ich nicht beurteilen“ antworteten gebeten, ihre Beurteilung kurz zu begründen.

Häufig genannt wird, dass insbesondere an kleinen Hochschulen und Fachhochschulen Einstiegspositionen unter anderem im Mittelbau oft fehlten und dass die Größe der Hochschulen dazu beitrage, dass die Übergänge fließender seien und Positionen schwerer zugeordnet werden könnten.

Weitere genannte Aspekte sind:

- Hierarchien seien nicht parallel, da in der Wissenschaft alles auf die Professur hinauslaufe.
- Karrieren und Entwicklungen würden an der Hochschule individuell, bezogen auf Aufgaben und Herausforderungen verstanden.
- Karrierestufen seien kaum ausgeprägt.
- Es gebe nicht genügend Entwicklungsmöglichkeiten.

- Im akademischen Bereich zählten die Dekaninnen und Dekane zum Top-Management, im administrativen Bereich sei die Abgrenzung zwischen mittlerem und Top-Management fließender und nicht so starr wie dargestellt.
- Managementpositionen im akademischen Bereich seien noch sehr selten, sodass sich die Hierarchiestufen noch nicht herausgebildet hätten.

Obwohl viele Gründe gegen die Treffsicherheit des Karrierepfad-Modells aufgeführt werden, kann insgesamt festgestellt werden, dass die Mehrheit der Befragten dieses unterstützt und dass es auch in der Praxis der Hochschulen und der außeruniversitären Forschungseinrichtungen bestätigt wird. Einschränkungen des Modells sind in speziellen Fällen gegeben, z. B. bei kleinen oder Kunst- und Musikhochschulen. In Einzelfällen müsste das Modell sicher mehr oder weniger Stufen beinhalten oder flexibler interpretiert werden – deshalb beschreibt es aber trotzdem der Tendenz nach die Karriereentwicklung von Wissenschaftsmanager(inne)n.

1.9. Unterschiede zwischen Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen

1.9.1. Organisationsspezifische Besonderheiten

Für fast die Hälfte der Befragten an außeruniversitären Forschungseinrichtungen (48 %) sind die Unterschiede zwischen dem Management außeruniversitärer Forschungseinrichtungen und Hochschulen im akademischen Bereich hoch oder sogar sehr hoch. Von den Befragten an Hochschulen geben dies nur 36 % der Befragten an. Im administrativen Bereich sehen 44 % der Befragten an außeruniversitären Forschungseinrichtungen deutliche Unterschiede, wohingegen nur 21 % der Befragten an Hochschulen hier erneut auf einen hohen oder sehr hohen Unterschied hinweisen. Als Begründung werden unter anderem ein strafferes und erfolgsorientierteres Management an außeruniversitären Forschungseinrichtungen aufgeführt, und dass Hochschulen oft nur über mangelnde Kompetenz im Management verfügen. Jedoch seien außeruniversitäre Forschungseinrichtungen auch unabhängiger als Hochschulen. Was zudem nicht außer Acht gelassen werden darf ist, dass an den Hochschulen neben der Forschung auch der Lehrbetrieb zum Aufgabenbereich gehört, was zu anderen Anforderungen als an Forschungseinrichtungen führt.

Ein deutlich höherer Anteil der Befragten an Universitäten sieht einen hohen oder sogar sehr hohen Unterschied zwischen dem Management von Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen im Vergleich mit Fachhochschulen. An Fachhochschulen geben nur 29 % der Befragten an, für den akademischen Bereich bestünden hohe oder sehr hohe Unterschiede im Management zwischen Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen. An Universitäten geben dies hingegen 45 % der Befragten an. Im administrativen Bereich werden von 15 % der Befragten an Fachhochschulen und von 28 % der Befragten an Universitäten hohe oder sehr hohe Unterschiede gesehen. Allerdings geben auch 44 % der Befragten an Fachhochschulen an, die Frage nach den Unterschieden nicht beantworten zu können. Diese Einschätzung teilen nur 21 % der Befragten an Universitäten für den akademischen Bereich und 25 % für den administrativen Bereich. Aufgrund der weniger stark ausgeprägten Forschung an Fachhochschulen ist diese Einschätzung der Befragten an Fachhochschulen nachvollziehbar. An Kunst- und Musikhochschulen geben sogar 50 % der Befragten an, keine Einschätzung zu bestehenden Unterschieden abgeben zu können.

1.9.2. Karriereförderung allgemein

Dass der künftige Erfolg der eigenen Institution auch von einer gezielten Förderung von Karrieren im Management abhängig ist, bestätigen sowohl Hochschulen als auch außeruniversitäre Forschungseinrichtungen zu 80 %. Allerdings unterscheiden sich die Ausprägungen dieser Aussage, da in den außeruniversitären Forschungseinrichtungen die Befragten zu fast 50 % angeben, eine gezielte Förderung sei sogar in sehr hohem Ausmaß wichtig. An den Hochschulen beläuft sich der Anteil auf 30 %. Die außeruniversitären Forschungseinrichtungen sehen demnach die gezielte Förderung von Managementkarrieren als noch wichtiger an, als es in den Hochschulen der Fall ist.

Die Teilnehmer(innen) der Befragung wurden gebeten einzuschätzen, in welchem Ausmaß verschiedene Faktoren zur Karriereförderung im Wissenschafts- bzw. Hochschulmanagement beitragen. Hier gibt es deutliche Unterschiede zwischen den Befragten an Hochschulen und den Befragten an außeruniversitären Forschungseinrichtungen. So geben 18 % der Befragten an außeruniversitären Forschungseinrichtungen an, dass eine „klare Strukturierung von Karrierepfaden“ in hohem oder sehr hohem Ausmaß zur Karriereförderung beitrüge, an Hochschulen geben dies nur 7 % der Befragten an. Etwa ein Drittel der Befragten an außeruniversitären Forschungseinrichtungen bewertet diesen Faktor allerdings als in keinem oder niedrigem Ausmaß zur Karriereförderung beitragend. An Hochschulen wird dies von 58 % der Befragten angegeben.

Ein Viertel der Befragten an außeruniversitären Forschungseinrichtungen sieht „transparente Karrierewege“ als in hohem oder sehr hohem Ausmaß karrierefördernd an, an Hochschulen nur 10 % der Befragten. Das Gegenteil, in keinem oder niedrigem Ausmaß fördernd, wird an Forschungseinrichtungen zwar auch von 30 % der Befragten angegeben, an Hochschulen allerdings von der Hälfte der Befragten.

Zwar sind diese beiden Faktoren weder bei den außeruniversitären Forschungseinrichtungen noch bei den Hochschulen deutlich als karrierefördernde Faktoren angesehen, jedoch wird deutlich, dass zwischen den beiden Einrichtungen hier deutliche Unterschiede bestehen. Dabei stehen bei den Forschungseinrichtungen Karrierepfade deutlich stärker im Fokus.

1.9.3. Karrieremöglichkeiten für Frauen

Rund die Hälfte der Befragten an Forschungseinrichtungen geben an, dass das Präsidium nur aus Männern besteht. An Hochschulen geben dies nur 35 % der Befragten an. 4 % der Befragten geben allerdings an, dass das Präsidium nur aus Frauen besteht. Bei 15 % der Befragten an Hochschulen liegt der Frauenanteil im Präsidium bei 50 % oder mehr. Außeruniversitäre Forschungseinrichtungen werden mehrheitlich von Männern geleitet, worauf die nur knapp 9 % von Einrichtungen mit einem Frauenanteil von mehr als 50 % hinweisen. Auch die Position des Kanzlers/der Kanzlerin oder des Geschäftsführers/der Geschäftsführerin wird mehrheitlich von Männern ausgeübt. Nur bei 26 % der Befragten an Hochschulen und bei 13 % an außeruniversitären Forschungseinrichtungen wird diese Position von einer Frau ausgeübt.

Diese Ergebnisse sind insbesondere vor dem Hintergrund interessant, dass über die Hälfte der Befragten an Hochschulen und immerhin 46 % der Befragten an außeruniversitären Forschungseinrichtungen angeben, dass Hochschul- bzw. Wissenschaftsmanagement im akademischen Bereich ein attraktiver Karriereweg für Frauen sei. Im administrativen Bereich fällt diese Meinung hierfür mit 66 % der Befragten an Hochschulen und 63 % der Befragten an außeruniversitären Forschungseinrichtungen noch deutlicher aus.

Diese Diskrepanz zwischen der Einschätzung von Wissenschaftsmanagement als besonders attraktivem Karriereweg von Frauen einerseits und dem Fehlen von Frauen in den Top-Positionen im Wissenschaftsmanagement andererseits legt nahe, dass die Institutionen deshalb Möglichkeiten der Karriereförderung eingerichtet haben. Dies ist jedoch vor allem an Hochschulen relativ selten der Fall.

Besonders gefördert wird die Qualifizierung von Frauen lediglich an außeruniversitären Forschungseinrichtungen, wo für den akademischen Bereich von 47 % der Befragten angegeben wird, dass es Qualifizierungsmöglichkeiten speziell für Frauen gibt. An Hochschulen und im administrativen Bereich an außeruniversitären Forschungseinrichtungen wird dies von über der Hälfte der Befragten (53–66 %) abgelehnt.

1.9.4. Kompetenzen

Bei der Frage nach den Kenntnissen, die für Personen, die im akademischen Bereich im Wissenschaftsmanagement/Hochschulmanagement arbeiten möchten wichtig sind, zeigen sich teilweise deutliche Unterschiede zwischen den Angaben der Befragten an außeruniversitären Forschungseinrichtungen und an Hochschulen. Zwar wird „Führungskompetenz“ von 95 % der Befragten an Hochschulen und von 98 % der Befragten an außeruniversitären Forschungseinrichtungen am häufigsten als von hohem oder sehr hohem Ausmaß wichtig angegeben, „Erfahrung in der Lehre“ spielt jedoch nur für Hochschulen eine relevante Rolle. Für 72 % der Befragten an den Hochschulen ist dies ein in hohem oder sehr hohem Ausmaß wichtiger Faktor. An außeruniversitären Forschungseinrichtungen geben dies nur 39 % der Befragten an. Wie zu erwarten, ist der Faktor „Erfahrung in der Forschung“ dafür jedoch für eine Tätigkeit im Wissenschaftsmanagement an außeruniversitären Forschungseinrichtungen eine wichtige Kenntnis: 92 % bewerten diesen Faktor als in sehr hohem oder hohem Ausmaß wichtig. An Hochschulen liegt der Anteil derjenigen, die dieser Auffassung sind mit 68 % deutlich niedriger.

Im administrativen Bereich unterscheiden sich die Angaben der Befragten an Hochschulen und an außeruniversitären Forschungseinrichtungen nur marginal. Deutlich wird jedoch, dass im administrativen Bereich die Anforderungen an die Kenntnisse von künftigen Wissenschafts- und Hochschulmanager(inne)n polarisierter sind: Institutionelle und managementnahe Faktoren erlangen höhere Relevanzwerte, Forschungs- und Lehrerfahrungen deutlich geringere. Im akademischen Bereich ist dies ausgeglichener.

1.9.5. Personalrekrutierung

Eine spätere Rückkehr aus der Managementposition in die Wissenschaft ist nach Angabe von 72 % der Befragten in sehr hohem oder hohem Ausmaß zur erfolgreichen Rekrutierung im akademischen Bereich beitragend. Nur 8 % der Befragten Hochschulen geben an, dass dies kaum von Bedeutung sei. Ein Drittel der Befragten an außeruniversitären Forschungseinrichtungen sieht diesen Faktor jedoch als nur in niedrigem oder sogar gar keinem Ausmaß zur Rekrutierung beitragend an.

Hinsichtlich des administrativen Bereichs steigt der Anteil derjenigen an den Hochschulen, die diesem Faktor gar keinen oder nur einen niedrigen Einfluss auf den Rekrutierungserfolg zusprechen zwar auf 33 % an, an außeruniversitären Forschungseinrichtungen gibt dies jedoch erneut ein deutlich größerer Anteil der Befragten an: 63 % bewerten diesen Faktor als ebenfalls nur von niedrigem oder gar keinem Ausmaß beitragend.

Aufgrund dieser deutlichen Unterschiede kann davon ausgegangen werden, dass in den außeruniversitären Forschungseinrichtungen klarere Karrierewege vorhanden sind, als an den Hochschulen.

1.9.6. Vorhandene Positionen

An den Hochschulen stehen laut Aussage von 51 % der Befragten mehr Positionen im mittleren und im Top-Management zur Verfügung als Einstiegspositionen. An außeruniversitären Forschungseinrichtungen geben dies jedoch nur 34 % an.

1.9.7. Offenheit für Top-Manager(innen) aus der Privatwirtschaft

Mehr als die Hälfte (55 %) der Befragten an deutschen Hochschulen geben an, ihre Hochschule sei in hohem oder sehr hohem Ausmaß zurückhaltend bei der Besetzung von Positionen im Top-Management mit Personen aus der Privatwirtschaft. An außeruniversitären Forschungseinrichtungen sind dies lediglich ein gutes Drittel (35 %).

1.9.8. Anreize zur Übernahme von Managementaufgaben

Fast 60 % der Befragten an Hochschulen geben an, dass es an ihrer Hochschule Anreize zur Übernahme von Managementaufgaben gebe. An den außeruniversitären Forschungseinrichtungen wird dies von lediglich 32 % angegeben.

1.10. Unterschiede zwischen Universitäten und Fachhochschulen

1.10.1. Karriereförderung allgemein

Eine gezielte Förderung von Karrieren im Management ist nach Ansicht der Befragten an Fachhochschulen und Universitäten von vergleichbarer Wichtigkeit. 79 % der Befragten an Fachhochschulen sehen das Ausmaß, in dem es wichtig ist Karrieren gezielt zu fördern, unabhängig vom untersuchten Bereich, als sehr hoch oder hoch an. An Universitäten wird dies sogar von jeweils über 80 % der Befragten angegeben. Auch an Kunst- und Musikhochschulen wird diese Ansicht von 57 % der Befragten getragen.

Über die Hälfte der Befragten an Universitäten gibt an, dass Reformen der staatlichen Steuerung innerhalb der zurückliegenden zehn Jahre in sehr hohem oder hohem Ausmaß zur Karriereförderung von Hochschulmanager(inne)n beigetragen hätten. An Fachhochschulen wird diese Ansicht nur von 37 % der Befragten geteilt. Außerdem geben 55 % der Befragten an Universitäten an, dass eine Zunahme von Stellenausschreibungen im Hochschulmanagement ebenfalls in hohem oder sehr hohem Ausmaß zu den Karriere- und Entwicklungsperspektiven von Hochschulmanager(inne)n beigetragen habe. Von den Befragten an Fachhochschulen wird dies nur von 42 % so eingeschätzt. Dies ist ggf. der unterschiedlichen Größe der Einrichtungen geschuldet, da in den personell stärker besetzten Universitäten häufiger Stellen für Hochschulmanager(innen) ausgeschrieben wurden und werden und diese Art von Arbeitsstellen an Fachhochschulen noch nicht in nennenswerter Anzahl vergeben wird.

An Kunst- und Musikhochschulen sind die Fallzahlen zu gering, um auch für diesen Hochschultypus eine eigenständige Aussage treffen zu können. Die Angaben sind jedoch insgesamt mit denen aus den Fachhochschulen vergleichbar.

Die „Verfügbarkeit von Top-Positionen für Hochschulmanager(innen)“ (33 %) und die „Verfügbarkeit von Führungspositionen auf Vollzeitstellen und mit angemessenem Gehalt“ (39 %) werden von einem höheren Anteil der Befragten an Fachhochschulen als in hohem oder sehr hohem Ausmaß der Karriereförderung beitragend eingeschätzt. An Universitäten geben dies nur jeweils 23 % der Befragten an.

1.10.2. Qualifizierungsmöglichkeiten für Frauen

An den Fachhochschulen von 26 % der Befragten werden Qualifizierungsmöglichkeiten speziell für Frauen angeboten. Dieser Wert liegt deutlich unter dem Wert der Befragten an Universitäten, die zu 47 % angeben, dass solche Maßnahmen existieren.

1.10.3. Kompetenzen

Die deutlichsten Unterschiede hinsichtlich der erforderlichen Kenntnisse von Wissenschaftsmanager(inne)n in Hochschulen und in außeruniversitären Forschungseinrichtungen liegen im akademischen Bereich beim Faktor „Erfahrung in der Forschung“. An Fachhochschulen wird von 65 % der Befragten angegeben, dass dies eine in hohem oder sehr hohem Ausmaß wichtige Kenntnis für künftige Hochschulmanager(innen) ist. An Universitäten wird dies jedoch sogar von drei Vierteln (76 %) der Befragten angegeben. Die Befragten an Kunst- und Musikhochschulen geben nur zu 50 % an, dass „Erfahrung in der Forschung“ eine in hohem oder sehr hohem Ausmaß wichtige Kenntnis darstellt. An Fachhochschulen wird hingegen „Erfahrung in der Lehre“ von 75 % der Befragten als wichtige Kenntnis genannt, an Universitäten sehen dies nur 67 % der Befragten so. Im administrativen Bereich werden die erforderlichen Kenntnisse von den Befragten an Fachhochschulen und an Universitäten vergleichbar eingeschätzt. Deutliche Unterschiede können hier nicht festgestellt werden.

1.10.4. Personalrekrutierung

Die Möglichkeit einer späteren Rückkehr aus der Managementposition in die Wissenschaft wird von 80 % der Fachhochschulleitungen für den akademischen Bereich als in hohem oder sehr hohem Ausmaß zu einer erfolgreichen Rekrutierung von Hochschulmanager(inne)n angesehen. An den Universitäten wird dieser Faktor nur von 67 % der Befragten als in hohem oder sehr hohem Ausmaß hierzu beitragend bewertet. An den Universitäten werden unbefristete Arbeitsverträge von 78 % der Befragten als in hohem oder sehr hohem Ausmaß zur erfolgreichen Rekrutierung beitragend eingeschätzt, an den Fachhochschulen wird dies nur von 68 % der Befragten angegeben. An den Kunst- und Musikhochschulen wird die Möglichkeit einer späteren Rückkehr in die Wissenschaft von 50 % und unbefristete Arbeitsverträge sogar nur von 38 % der Befragten genannt.

Im administrativen Bereich werden die Unterschiede zwischen Fachhochschulen und Universitäten noch einmal deutlicher. Rückkehrmöglichkeiten in die Wissenschaft werden an Fachhochschulen von 38 % der Befragten als in hohem oder sehr hohem Ausmaß zur Rekrutierung beitragend genannt, aber nur von 22 % der Befragten an Universitäten. Unbefristete Arbeitsverträge hingegen sind nach Angabe von 83 % der Befragten an Fachhochschulen und von 92 % der Befragten an Universitäten ein Faktor, der in hohem

oder sehr hohem Ausmaß zur erfolgreichen Rekrutierung von Hochschulmanager(inne)n beiträgt. Dies kann darauf hindeuten, dass an den Universitäten ein höherer Anteil an befristeten Beschäftigungsverhältnissen existiert als an Fachhochschulen. Da es an Fachhochschulen jedoch eine deutlich stärkere Tendenz dazu gibt, sich die Möglichkeiten einer späteren Rückkehr in die Wissenschaft aus einer Managementposition heraus offen zu halten, kann davon ausgegangen werden, dass Managementpositionen in noch stärkerem Maß als Zwischentätigkeit angesehen werden als dies an den Universitäten der Fall ist.

Bei den Rekrutierungsstrategien zeigt sich ein sehr deutlicher Unterschied zwischen Fachhochschulen und Universitäten. Im Gegensatz zu den oftmals deutlich kleineren Fachhochschulen wird „Headhunting“ von Universitäten durchaus genutzt. 17 % geben an, dass „Headhunting“ in hohem oder sogar sehr hohem Ausmaß im akademischen Bereich als Rekrutierungsstrategie zur Gewinnung geeigneter Hochschulmanager(innen) genutzt wird. An Fachhochschulen beläuft sich der Anteil derjenigen, die dies ebenso einschätzen, auf lediglich 2 %, wohingegen 57 % angeben, „Headhunting“ würde in gar keinem Ausmaß genutzt. Dieser Aussage schließen sich lediglich 19 % der Befragten an Universitäten an. Im administrativen Bereich ist das Ergebnis ähnlich, 14 % der Befragten an Universitäten geben an, „Headhunting“ in hohem oder sehr hohem Ausmaß zu nutzen, an Fachhochschulen sind dies lediglich 5 %.

1.10.5. Offenheit für Top-Manager(innen) aus der Privatwirtschaft

Die Befragten an Fachhochschulen stehen einer Besetzung von Top-Managementpositionen mit Personen aus der Privatwirtschaft in deutlich geringerem Ausmaß skeptisch gegenüber als die Befragten an Universitäten. 20 % der Fachhochschulleiter(innen) sehen eine solche Besetzung in gar keinem oder niedrigem Ausmaß zurückhaltend an, an Universitäten beläuft sich der Anteil derjenigen, die die gleiche Ansicht vertreten lediglich auf die Hälfte (10 %). Nichtsdestotrotz sehen 47 % der Befragten an Fachhochschulen eine solche „externe“ Besetzung von Top-Managementpositionen mit hoher oder sehr hoher Zurückhaltung. Die Befragten an Universitäten hingegen stehen dieser Frage zu 71 % in hohem oder sehr hohem Ausmaß zurückhaltend gegenüber. Die engere Zusammenarbeit von Fachhochschulen mit der Wirtschaft kann bei dieser Frage unter Umständen einen ersten Erklärungsansatz liefern. Die müsste jedoch noch im Einzelnen geprüft werden, um zu einer definitiven Aussage zu kommen.

1.10.6. Personalentwicklung

Hinsichtlich des Ausmaßes, in dem verschiedene Faktoren zur Personalentwicklung von Nachwuchskräften im Hochschulmanagement beitragen, zeigen sich bei fast jedem Indikator Einschätzungsunterschiede zwischen den Angaben der Befragten an Fachhochschulen und an Universitäten. Die Faktoren werden von den Befragten an Fachhochschulen nur beim Punkt „finanzielle Anreize für die Weiterentwicklung von Managementkompetenzen“ häufiger als von hohem oder sehr hohem Ausmaß eingeschätzt als von den Befragten an Universitäten.

1.10.7. Anreize zur Übernahme von Managementfunktionen

An Fachhochschulen geben 68 % der Befragten an, dass Anreize geboten würden, eine Managementposition zu übernehmen. An Universitäten geben dies 51 % der Befragten an.

1.10.8. Verdienstmöglichkeiten

In Start-up-Positionen im akademischen Bereich sind die Verdienstmöglichkeiten nach Angabe von nur 4 % der Befragten an Fachhochschulen besser als im Vergleich zu einer akademischen Laufbahn. An Universitäten geben hingegen 10 % an, dass die Einkommenssituation besser sei als bei akademischen Laufbahnen. Noch deutlicher ist der Unterschied im mittleren Management, für das lediglich von 2 % der Befragten an Fachhochschulen „viel bessere“ Einkommensmöglichkeiten als im Vergleich zu einer wissenschaftlichen Laufbahn angegeben werden. An den Universitäten gehen jedoch 14 % der Befragten davon aus, dass die Einkommensmöglichkeiten im Wissenschaftsmanagement besser seien. In Top-Managementpositionen sind 15 % der Befragten an Fachhochschulen der Ansicht, dass im Wissenschaftsmanagement bessere oder sogar viel bessere Einkommen erzielt werden können als in einer wissenschaftlichen Laufbahn, an Universitäten sind dies sogar 39 % der Befragten.

Ähnliche Unterschiede zeigen auch die Einschätzungen zu der Frage nach den Einkommensmöglichkeiten im administrativen Bereich verglichen mit den Möglichkeiten im akademischen Bereich.

1.11. Unterschiede zwischen staatlichen, privaten und kirchlichen Hochschulen

Beim Vergleich der Ergebnisse muss berücksichtigt werden, dass nur maximal 15 Nennungen auf Leitungen von Hochschulen in privater Trägerschaft und elf Nennungen auf Leitungen kirchlicher Hochschulen entfallen.

1.11.1. Karriereförderung allgemein

Antworten auf die Frage, wie wichtig es für die Zukunft sein wird, Karrieren im Management gezielt zu fördern, werden unterschiedlich je nach Trägerschaft gegeben. Von den Leitungen staatlicher Hochschulen geben 80 % für den akademischen Bereich an, dies sei in sehr hohem oder hohem Ausmaß wichtig. 3 % halten es hingegen nur in geringem Ausmaß für wichtig. An Hochschulen in privater Trägerschaft geben 7 % an, eine gezielte Förderung sei in geringem Ausmaß wichtig, wohingegen sogar 87 % eine Förderung als in sehr hohem oder hohem Ausmaß wichtig erachten. An kirchlich getragenen Hochschulen geben 18 % an, eine solche Förderung von Karrieren im Management sei gar nicht oder nur gering wichtig, nur 46 % halten sie als in sehr hohem oder hohem Ausmaß wichtig. Sind die Angaben der Befragten an staatlichen oder privaten Hochschulen für den administrativen Bereich vergleichbar mit den Angaben für den akademischen Bereich, gibt es an dieser Stelle bei den Hochschulen in kirchlicher Trägerschaft noch einmal deutliche Unterschiede. Rund 36 % sehen die Bedeutung als gar nicht oder sehr gering an. Die gleiche Häufigkeit der Nennungen entfällt auf in sehr hohem oder hohem Ausmaß.

Die Hauptunterschiede bei den Faktoren der Karriereförderung liegen darin, dass an Hochschulen in privater Trägerschaft lediglich 8 % angeben, dass politische Vorgaben, z. B. Gesetze, die vom Leitungspersonal besondere Qualifikationen verlangen, einen Faktor der Karriereförderung darstellen, der von hoher Bedeutung ist. An Hochschulen in staatlicher Trägerschaft geben dies hingegen 26 % an. Dafür wird von 62 % derjenigen, die an einer privaten Hochschule arbeiten, angegeben, eine etablierte Managementkultur sei in sehr hohem oder hohem Ausmaß ein Faktor, der der Karriere förderlich sei. Dies geben nur 46 % derjenigen an, die an staatlichen Hochschulen beschäftigt sind.

Hinsichtlich der Faktoren, die zur Karriereförderung von Hochschulmanager(inne)n beitragen, werden die abgefragten Items ebenfalls je nach Trägerschaft der Hochschule sehr unterschiedlich bewertet. In der Tabelle werden die Anteile derjenigen abgebildet, die den einzelnen Faktor als in sehr hohem oder hohem Ausmaß zur Karriereförderung beitragend beurteilten.

| Nennungen als „in hohem oder sehr hohem Maße zur Karriereförderung beitragen“ | Staatliche Hochschulen | Private Hochschulen |
|--|-------------------------------|----------------------------|
| transparente Karrierewege | 9 % | 25 % |
| klare Strukturierung von Karrierepfaden | 6 % | 25 % |
| Existenz von Netzwerken für Hochschulmanger(innen) | 18 % | 17 % |
| Verfügbarkeit von Top-Positionen für Hochschulmanager(innen) | 24 % | 50 % |
| Verfügbarkeit von Führungspositionen auf Vollzeitstellen und mit angemessenem Gehalt | 33 % | 46 % |
| Verfügbarkeit von sonstigen unbefristeten Vollzeitpositionen im Hochschulmanagement | 30 % | 25 % |

Tabelle 22: Karriereförderung im Management deutscher Hochschulen differenziert nach Trägerschaft

1.11.2. Personalautonomie

Aus den Hochschulen in staatlicher Trägerschaft wird von 63 % der Befragten angegeben, das Ausmaß an Autonomie bei der Einstellung von Personal sei im akademischen Bereich sehr hoch oder hoch. Von den Befragten an privat getragenen Hochschulen geben dies lediglich 46 % an und an kirchlichen Hochschulen erneut 63 % der Befragten. Im administrativen Bereich ist das Ausmaß an Autonomie bei der Einstellung von Personal unabhängig von der Trägerschaft sehr hoch, jeweils um die 70 % der Befragten bewerten die Autonomie in diesem Bereich als sehr hoch oder hoch.

1.11.3. Kompetenzen

Interessante Unterschiede gibt es im administrativen Bereich. So geben alle an privaten Hochschulen Befragten an, dass die Sicherheit bei der Handhabung von Management-techniken eine in hohem oder sogar sehr hohem Ausmaß wichtige Kenntnis sei, von den Befragten an staatlichen Hochschulen geben dies lediglich 83 % der Befragten an. Allerdings sind 33 % der Befragten an privaten Hochschulen auch der Ansicht, Erfahrung in der Lehre sei in sehr hohem oder hohem Ausmaß auch für den administrativen Bereich eine wichtige Kenntnis, eine Ansicht, die nur 15 % der an staatlichen Hochschulen befragten Personen teilen.

1.11.4. Personalrekrutierung

Die Faktoren, die in hohem oder sehr hohem Ausmaß zu einer erfolgreichen Rekrutierung von Hochschulmanager(inne)n beitragen, sind im akademischen Bereich unabhängig von der Trägerschaft. Im administrativen Bereich hingegen geben 86 % der Befragten an staatlichen Hochschulen an, unbefristete Arbeitsverträge würden in hohem oder sehr hohem Ausmaß zur erfolgreichen Rekrutierung beitragen, lediglich 58 % der Befragten an privaten Hochschulen bewerten dies ebenso.

Knapp die Hälfte (48 %) der Befragten an staatlichen Hochschulen geben an, dass die Bekanntheit der einzustellenden Person aus Netzwerken für den akademischen Bereich eine in hohem oder sehr hohem Ausmaß genutzte Rekrutierungsstrategie sei. An Hochschulen in privater Trägerschaft beläuft sich der Anteil auf 75 % der Befragten. Auch „Headhunting“ wird an privaten Hochschulen deutlich häufiger als an staatlichen Hochschulen als in sehr hohem oder hohem Ausmaß genutztes Instrument bewertet. Immerhin 17 % geben dies, im Gegensatz zu 8 % an staatlichen Hochschulen, an. Deutlich abgelehnt wird an privaten Hochschulen jedoch das Instrument des „Assessment-Center“. Dies wird von allen Befragten als gar nicht oder nur gering genutztes Instrument bewertet. An den Hochschulen in staatlicher Trägerschaft geben dies nur 74 % der Befragten an. Von rund 6 % wird es hingegen als in hohem oder sogar sehr hohem Ausmaß genutztes Instrument im akademischen Bereich bewertet.

Für den administrativen Bereich fällt auf, dass „Stellenausschreibungen in Zeitungen und Fachblättern“ an staatlich getragenen Hochschulen deutlich häufiger als an privaten Hochschulen als in sehr hohem oder hohem Ausmaß genutztes Rekrutierungsinstrument genannt werden. 84 % der Befragten an staatlichen, aber nur 66 % der Befragten an privaten Hochschulen bewerten dies so. Auch im administrativen Bereich werden „Assessment-Center“ nicht oder kaum genutzt; an staatlichen Hochschulen geben hingegen 12 % der Befragten an, sie würden in hohem oder sogar sehr hohem Ausmaß als Instrument genutzt.

1.11.5. Personalentwicklung

Die Angaben der Befragten an staatlichen und privaten Hochschulen unterscheiden sich in fast jedem abgefragten Item deutlich voneinander. Die nachfolgende Tabelle stellt den Anteil der Antworten dar, die auf die Einschätzung „sehr hoch“ oder „hoch“ entfielen.

| Nennungen „hoch“ oder „sehr hoch“ | Staatliche Hochschulen | Private Hochschulen |
|--|------------------------|---------------------|
| Besuch von nebenberuflichen Weiterbildungskursen | 54 % | 33 % |
| Besuch von speziellen Führungskräfte trainings | 60 % | 25 % |
| Absolvieren von Studiengängen im Hochschulmanagement | 28 % | 9 % |
| Durchführung von Managementseminaren im Rahmen von Promotionsstudiengängen | 22 % | 25 % |
| Besuch spezieller Managementkurse für Verwaltungsmitarbeiter(innen) | 56 % | 33 % |
| finanzielle Anreize für die Weiterentwicklung von Managementkompetenzen | 28 % | 50 % |

Tabelle 23: Personalentwicklung im Management deutscher Hochschulen differenziert nach Trägerschaft

1.11.6. Durchlässigkeit

Von den Befragten an staatlichen Hochschulen geben nur 7 % an, eine klare Trennung der Management- und der Wissenschaftslaufbahn zu bevorzugen. An privaten Hochschulen hingegen bevorzugt jeder der Befragten eine Durchlässigkeit zwischen Management und Wissenschaft.

1.11.7. Offenheit für Top-Manager(innen) aus der Privatwirtschaft

Ein deutlicher Meinungsunterschied besteht je nach Trägerschaft bei der Frage, wie hoch das Ausmaß der Zurückhaltung gegenüber der Besetzung von Top-Positionen mit einer Person aus der Privatwirtschaft sei. Lediglich 11 % der Befragten von staatlichen Hochschulen geben an, dass sie keine oder eine niedrige Zurückhaltung haben. Von den an privaten Hochschulen Befragten sind dies jedoch 66 %.

1.11.8. Teilnahme an Fortbildungen

Rund 91 % der Befragten an privaten Hochschulen geben an, in hohem oder sehr hohem Ausmaß selbst entscheiden zu können, an Fortbildungen teilzunehmen. An Hochschulen in staatlicher Trägerschaft schätzen nur 77 % ihre Entscheidungsfreiheit über eine Teilnahme so hoch ein.

1.11.9. Akzeptanz von Quereinsteiger(inne)n

Zwar stimmen die Befragten unabhängig von der Trägerschaft ihrer Hochschule darin überein, dass die Mehrzahl der Positionen von Quereinsteiger(inne)n besetzt ist, hinsichtlich der höheren Akzeptanz von Quereinsteiger(inne)n unterscheiden sich die Antworten jedoch. 82 % der Befragten an staatlichen Hochschulen sehen Quereinsteiger(innen) als akzeptierter an, jedoch nur 67 % der Befragten an privaten Hochschulen teilen diese Ansicht.

1.11.10. Zeitliche Befristung von Positionen

Fast 60 % der Befragten an Hochschulen in privater Trägerschaft sehen die zeitliche Befristung von Leitungspositionen im akademischen Bereich als nicht positiv an. An den Hochschulen in staatlicher Trägerschaft sind nur rund 30 % der gleichen Ansicht.

1.11.11. Anreize zur Übernahme von Managementfunktionen

Von den Befragten an privaten Hochschulen geben 92 % an, dass Anreize zur Übernahme von Managementfunktionen gegeben seien. Von den Befragten an staatlichen Hochschulen geben dies jedoch nur 56 % der Befragten an.

1.11.12. Einkommenssituation

Bewertungsunterschiede gibt es nach Trägerschaft im Bereich der Top-Positionen. An den staatlichen Hochschulen geben 2 % an, das Einkommen sei verglichen mit einer ähnlichen Stelle in der Privatwirtschaft besser. An privaten Hochschulen sagen dies sogar 9 %. Verglichen mit einer wissenschaftlichen Laufbahn ist das Gehalt sogar nach Ansicht von 22 % der Befragten an staatlichen Hochschulen und von sogar 42 % an privaten Hochschulen besser oder sogar viel besser. Die Möglichkeiten, im administrativen Bereich, bessere Einkommensmöglichkeiten vorzufinden als im akademischen Bereich werden von den Befragten sehr unterschiedlich bewertet. In Einstiegspositionen bewerten 46 % der Befragten an staatlichen Hochschulen die Einkommensmöglichkeiten als viel schlechter oder schlechter, ein vergleichbarer Anteil (41 %) der Befragten an privaten Hochschulen bewertet dies genauso. Im mittleren Management hingegen sehen 44 % der an staatlichen Hochschulen Befragten die Einkommensmöglichkeiten als viel schlechter oder schlechter an als in der Privatwirtschaft, an privaten Hochschulen sind dies nur 25 %. Im Top-Management schließlich wird von der Hälfte der Befragten an staatlichen Hochschulen die Einkommensmöglichkeit als viel schlechter oder schlechter angesehen, lediglich 18 % der Befragten an Hochschulen in privater Trägerschaft schätzen dies ebenso ein.

2. Vertiefte Betrachtung der Situation von Dekan(inn)en und Fakultätsmanager(inne)n

Die im Folgenden vorgestellten Erkenntnisse basieren auf der Sonderauswertung einer Befragung von Dekan(inn)en und Fakultätsmanager(inne)n, welche das CHE im Jahr 2008 durchgeführt hat. Näher zum methodischen Vorgehen siehe Kapitel III.2.2.

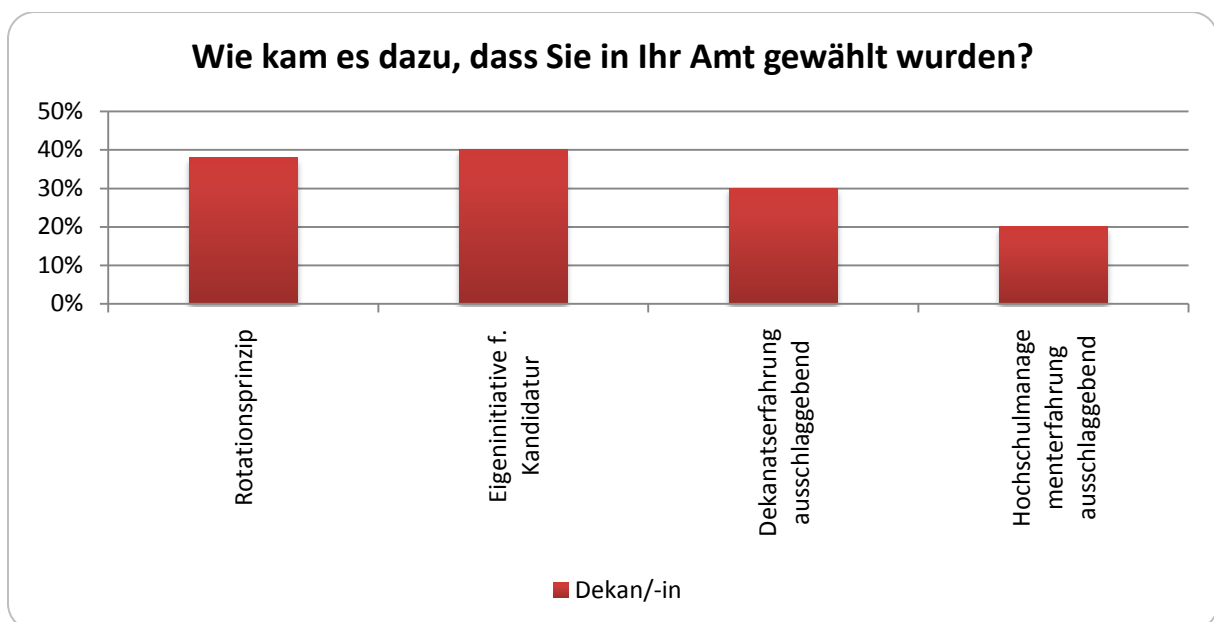
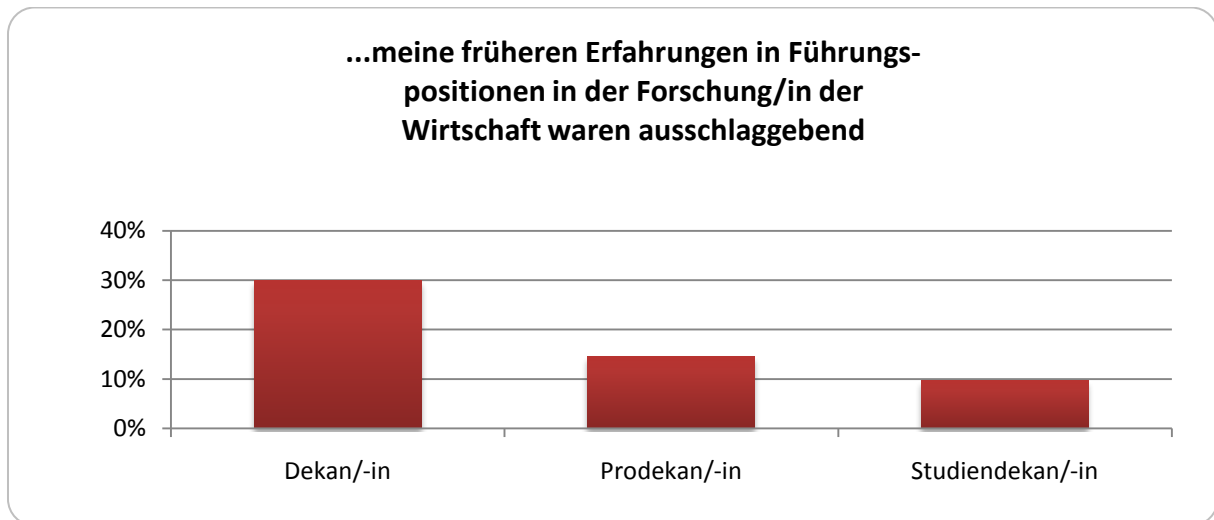
2.1. Dekaninnen und Dekane

2.1.1. Rekrutierung

Die Dekaninnen und Dekane wurden befragt, welche Faktoren dafür entscheidend waren, dass sie in ihr Amt gelangt sind. 20–30 % der 137 Dekaninnen und Dekane geben Vorerfahrungen im Dekanat, in der Wirtschaft oder in Forschungseinrichtungen für ihre Wahl als ausschlaggebend an, im Pro- und Studiendekansamt weniger. Erfahrungen im Hoch-

schulmanagement waren nur bei 20 % der Dekaninnen und Dekane ausschlaggebend, wichtiger ist dieser Faktor für Studiendekaninnen und -dekane.

Weitere Hinweise deuten in Richtung von Zufälligkeiten in der Rekrutierung: Nur bei 40 % der Dekaninnen und Dekane war Eigeninitiative die Grundlage für die Wahl. Ca. 38 % der befragten Dekanatsmitglieder sind nach dem Rotationsprinzip und nicht nach sachlich-inhaltlichen Auswahlkriterien ins Amt gekommen.



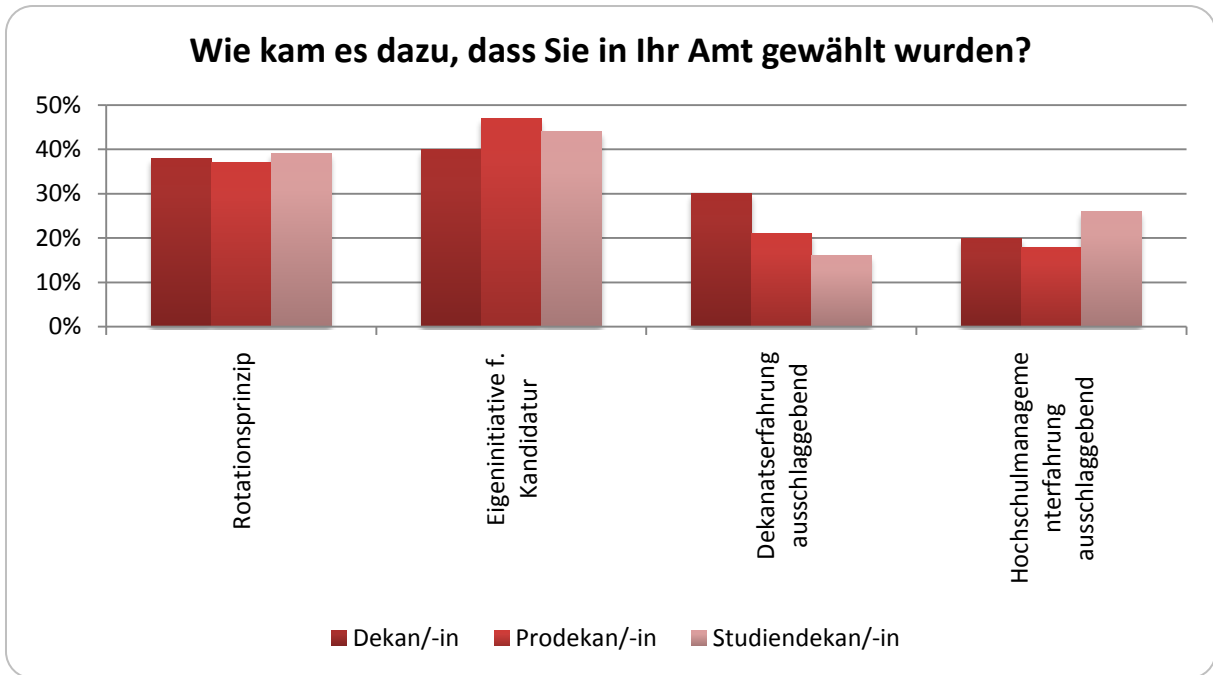


Abbildung 19: Einstieg in das Dekansamt

2.1.2. Karrierewege

Die Antworten der Personen in Dekanspositionen ergeben, dass Dreiviertel bis 90 % nicht hauptamtlich tätig sind, wobei kein nennenswerter Unterschied zwischen Männern und Frauen besteht. Nach zwei oder vier Jahren erfolgt in der Regel die Ablösung. Das Lehrdeputat ist meistens geringfügig um ca. 10 % reduziert. Die Forschung ist meistens um ca. 25 % reduziert, nur zwischen 11-19 % der Dekaninnen und Dekane haben für die Dauer ihrer Amtszeit die Forschung aufgegeben. Dies deutet stark darauf hin, dass ein Gang ins Wissenschaftsmanagement derzeit noch nicht attraktiv genug ist, um die wissenschaftliche Arbeit auf dieser Position vollständig zu verlassen. Die hohe Bedeutung der Rückkehroption in die Wissenschaft wird offenkundig.

| | | |
|-------------------------------|------------------|------------------------|
| Haupt- und Nebenamt: | | |
| Dekanninnen und Dekane | 21,4 % Hauptamt | 78,6 % Nebenamt |
| Prodekaninnen und -dekane | 8,8 % Hauptamt | 91,2 % Nebenamt |
| Studiendekaninnen und -dekane | 15,3 % Hauptamt | 84,8 % Nebenamt |
| Reduktion der Lehre: | | |
| Dekaninnen und Dekane | 91,2 % reduziert | 0,7 % keine Lehre |
| Prodekaninnen und -dekane | 85,5 % reduziert | 0 % keine Lehre |
| Studiendekaninnen und -dekane | 93,6 % reduziert | 1,6 % keine Lehre |
| Reduktion der Forschung: | | |
| Dekaninnen und Dekane | 73,0 % reduziert | 18,2 % keine Forschung |

| | | |
|-------------------------------|------------------|------------------------|
| Prodekaninnen und -dekane | 74,2 % reduziert | 11,3 % keine Forschung |
| Studiendekaninnen und -dekane | 74,2 % reduziert | 19,4 % keine Forschung |

In der Befragung wurden auch die Meinungen zu hauptamtlichen Dekaninnen und Dekanen abgefragt. Die Einrichtung hauptamtlicher Dekanatsstellen wird von Dekaninnen und Dekanen zu ca. 40 % sehr positiv und eher positiv gesehen, zu ca. 40 % sehr negativ und eher negativ, das Thema polarisiert also die derzeitigen Amtsinhaber(innen). Ganz ähnlich fällt das Ergebnis bei den Studiendekan(inn)en und Prodekan(inn)en aus.

Bei den unterstützenden Positionen ist die Befürwortung der hauptamtlichen Stellen jedoch deutlicher: Fakultätsmanager(in) 46 %, Dekanatsleiter(in) 48 %, Assistent(in) 56 % und andere Funktionen (51 %), doch bis auf die „anderen Funktionen“, bei denen ein Drittel neutral urteilt, findet sich auch in hohem Maße eine Ablehnung der Hauptamtlichkeit.

| | Die Einrichtung hauptamtlicher Dekanatsstellen beurteile ich... | | | | | | |
|--------------|---|---------------|-------------------|-----------------------|---------------------|----------------------------|-----------------|
| | Dekan(in) | Pro-dekan(in) | Studien-dekan(in) | Fakultäts-manager(in) | Dekanats-leiter(in) | Assistent(in)/Referent(in) | andere Funktion |
| sehr negativ | 11,11 % | 24,56 % | 20,00 % | 5,36 % | 4,76 % | 4,55 % | 8,89 % |
| eher negativ | 29,37 % | 17,54 % | 21,67 % | 28,57 % | 33,33 % | 27,27 % | 6,67 % |
| neutral | 19,05 % | 15,79 % | 11,67 % | 19,64 % | 14,29 % | 12,50 % | 33,33 % |
| eher positiv | 30,95 % | 22,81 % | 25,00 % | 32,14 % | 38,10 % | 30,68 % | 31,11 % |
| sehr positiv | 9,52 % | 19,30 % | 21,67 % | 14,29 % | 9,52 % | 25,00 % | 20,00 % |
| | 100,00 % | 100,00 % | 100,00 % | 100,00 % | 100,00 % | 100,00 % | 100,00 % |

Tabelle 24: Bewertung hauptamtlicher Dekanatsstellen

2.2. Fakultätsmanager(innen)

2.2.1. Gründe für die Einstellung

Die Fakultätsmanager(innen) geben keine direkte Auskunft über die Anforderung an ihre Tätigkeit, wohl aber zu den Gründen für ihre Stellenbesetzung. Dabei wird von etwas mehr als der Hälfte (52 %) der Befragten „Managementenerfahrung“ als wichtiger oder eher wichtiger Grund genannt, noch häufiger jedoch, nämlich von 61 % wird „fachliche Affinität“ als wichtig oder sehr wichtig angeführt. Doch auch die „Kenntnis der Hochschulverwaltung“ wird von 49 % der Befragten als wichtig oder eher wichtig genannt. Das bedeutet auch, dass sich

Verwaltungskennntnis und Managementenerfahrung für ca. ein Drittel der Stellenbesetzungen im Bereich zwischen unwichtig und teilweise wichtig bewegen.

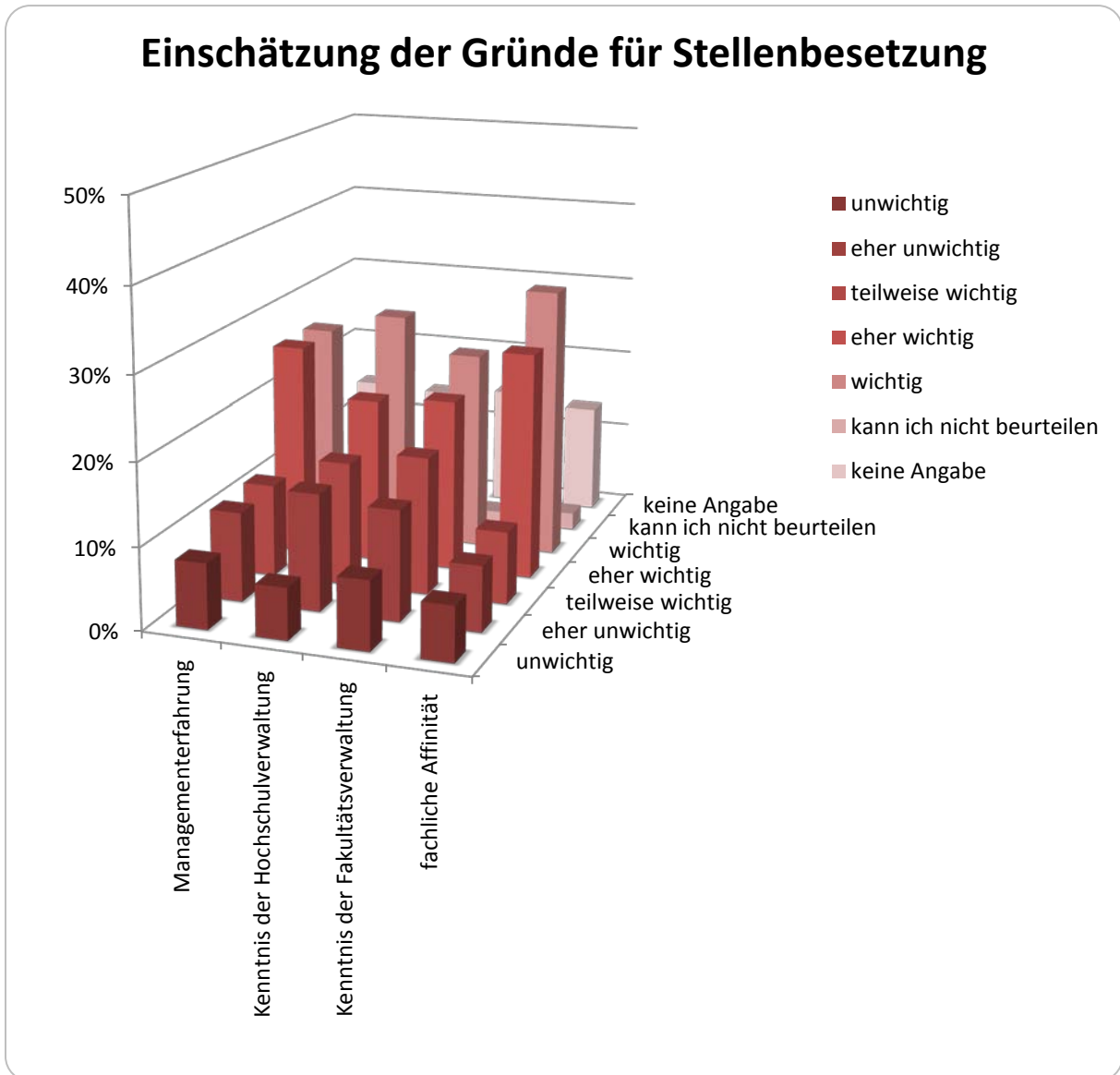


Abbildung 20: Einschätzung der Gründe für die Stellenbesetzung

Schaut man auf die verschiedenen Positionen des Fakultätsmanagements, so zählen „fachliche Affinität“ und „Managementenerfahrung“ bei den Positionen, die mehr Verantwortung tragen (Fakultätsmanager(in) und Dekanatsleiter(in)) mehr: für 65–70 % der Antwortenden sind diese Kriterien für die Auswahl wichtig oder eher wichtig.

| | | | |
|---|--------------|---|--------------|
| Fachliche Affinität („eher wichtig“ und „wichtig“): | | Managementenerfahrung („eher wichtig“ und „wichtig“): | |
| Fakultätsmanager(in): | 77,3% | Fakultätsmanager(in): | 67,9% |
| Dekanatsleiter(in): | 70,0% | Dekanatsleiter(in): | 65,0% |
| Assistent(in): | 64,8% | Assistent(in): | 60,0% |
| andere Fkt: | 73,8% | andere Fkt: | 51,2% |

Tabelle 25: Einschätzung von fachlicher Affinität und Managementenerfahrung

Betrachtet man die Differenzierung nach Geschlecht, so fanden jeweils ca. 4 % mehr Männer als Frauen diese Kriterien wichtig oder eher wichtig.

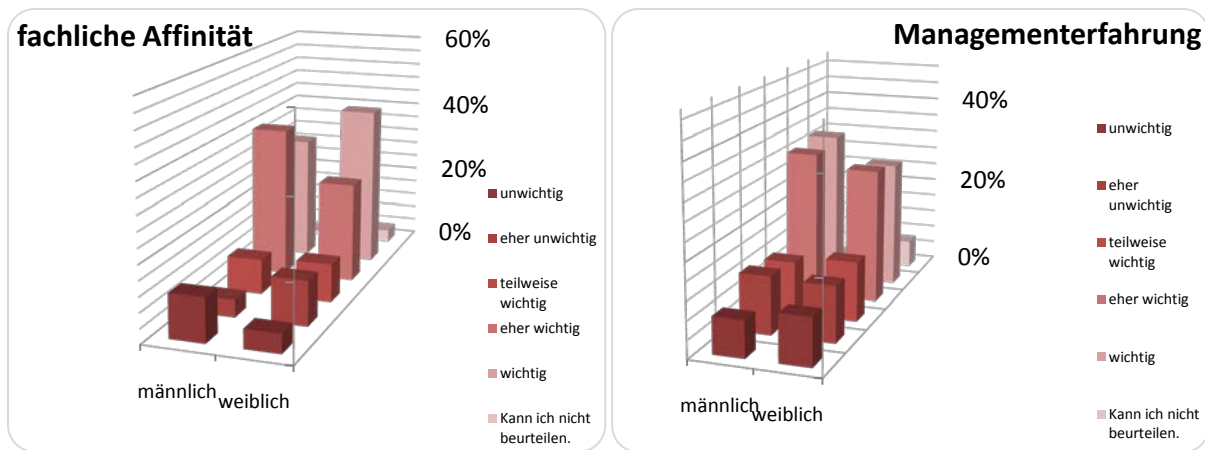


Abbildung 21: Fachliche Affinität und Managementenerfahrung, differenziert nach Geschlecht

Gefragt wurde auch: „Welche Weiterbildungsmaßnahmen haben Sie als Vorbereitung auf Ihre jetzige Funktion bzw. begleitend zu Ihren Aufgaben im Fakultätsmanagement durchlaufen?“. Dies gibt Auskunft darüber, wie und ggf. in welchen Programmen sich die Fakultätsmanager(innen) Know-how verschafft haben. Dabei kommen Übergabegespräche und kollegialer Austausch am häufigsten vor (69 und 56 %), gefolgt von Konferenzen und mehrtägigen Workshops (10 und 11 %). Mehrwöchige Kurse oder Studiengänge zum Hochschulmanagement werden nur von 0,4 % der Befragten genannt, mehr als 15 % bereiteten sich nicht vor oder bildeten sich nicht weiter. Damit dominiert eine on the Job-Personalentwicklung stark gegenüber der Wahrnehmung spezifischer Fortbildungsangebote.

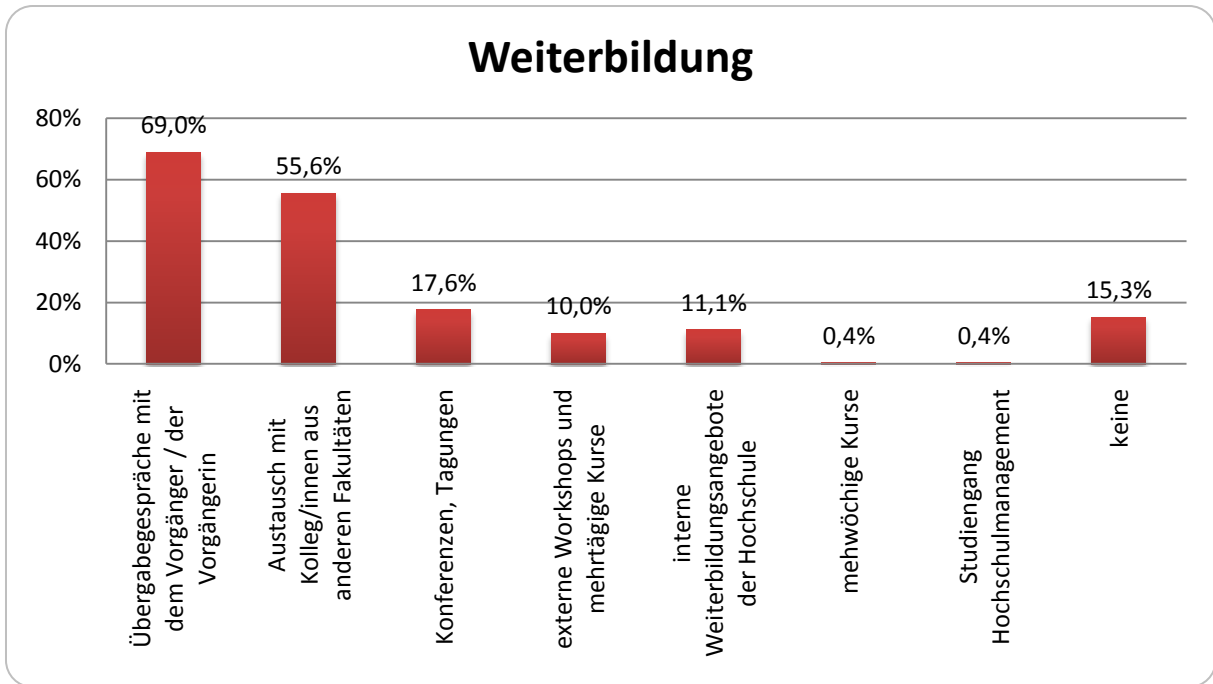


Abbildung 22: Maßnahmen zur Vorbereitung auf Funktion im Fakultätsmanagement

Was die Einarbeitung anbelangt, so berichtet die überwiegende Zahl der im Fakultätsmanagement tätigen Personen, dass diese entweder durch den/die Vorgänger(in), durch die Dekanin/den Dekan oder andere Mitarbeiter(innen) erfolgte (jeweils um ca. 20 % der Nennungen sowohl bei Männern als auch bei Frauen). Allerdings fand bei knapp 30 % der Befragten überhaupt keine Einarbeitung seitens der Fakultät statt; diese Personen waren in der Einstiegsphase auf sich selbst angewiesen.

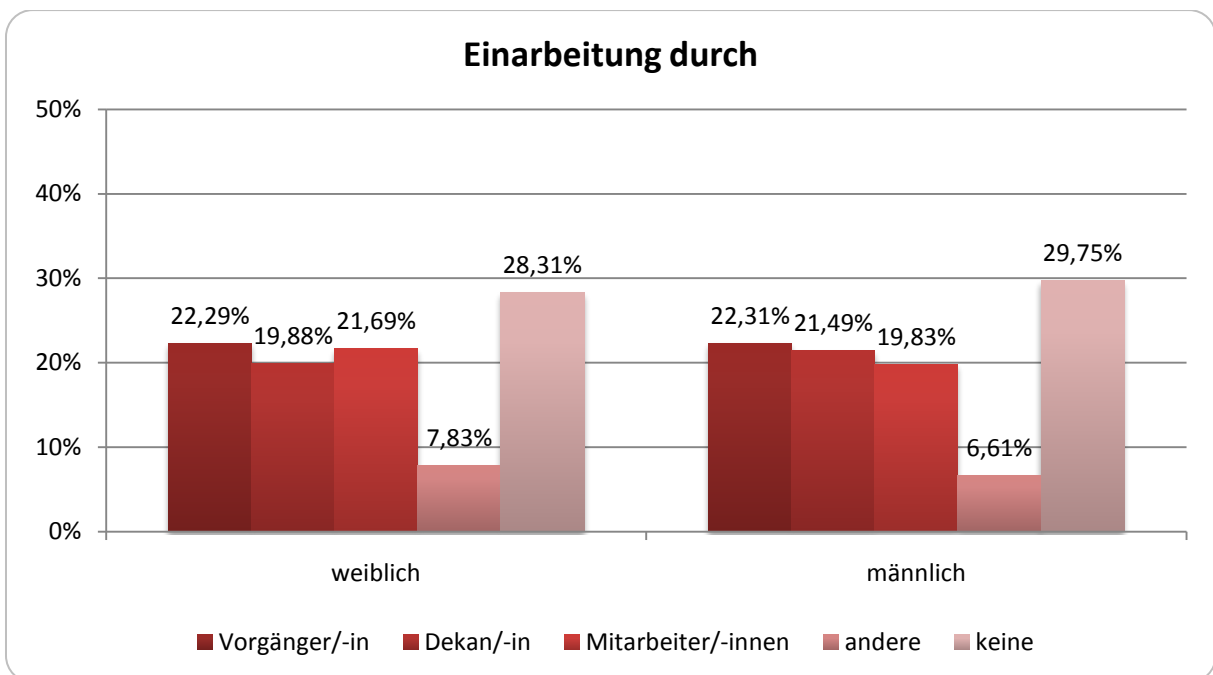


Abbildung 23: Einarbeitung in Funktion im Fakultätsmanagement durch...

2.2.2. Vorausgehende Qualifikationen

Die meisten Fakultätsmanager(innen) kommen aus der Wissenschaft, haben einen Hochschulabschluss oder sind promoviert (82 % der Frauen und 85 % der Männer). Personen aus der Verwaltungslaufbahn, also aus dem administrativen Bereich, sind zu ca. 8 % vertreten. Es gibt also in der Einstiegsphase eine klare Priorität für die Rekrutierung aus der Wissenschaft.

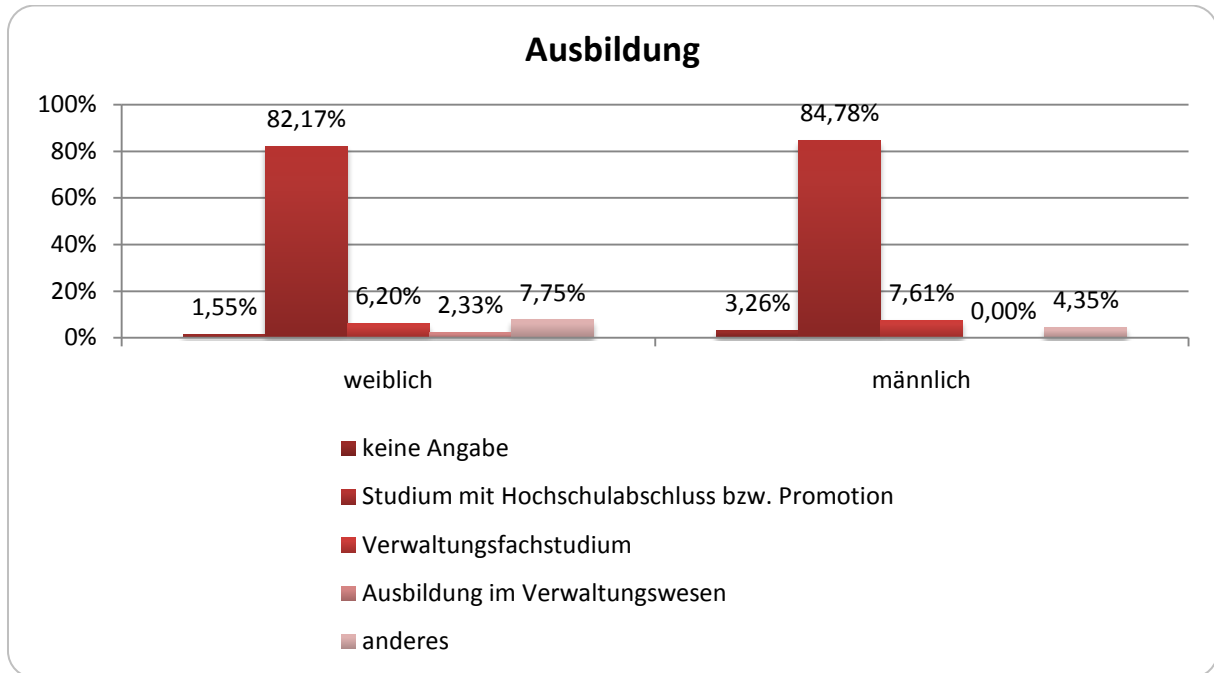


Abbildung 24: Vorangegangene Ausbildung von Fakultätsmanager(inne)n

Unter den Frauen kommen von denjenigen, die diese Frage beantwortet haben, mehr als ein Drittel aus den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, mehr als ein Viertel aus den Kultur- und Geisteswissenschaften, unter den Männern mehr als ein Drittel aus den Naturwissenschaften, ein knappes Viertel aus den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Es ist aber jeweils ein breites Fächerspektrum vertreten, sodass der Zugang zu dieser Tätigkeit mit jeglichem fachlichen Hintergrund möglich erscheint.

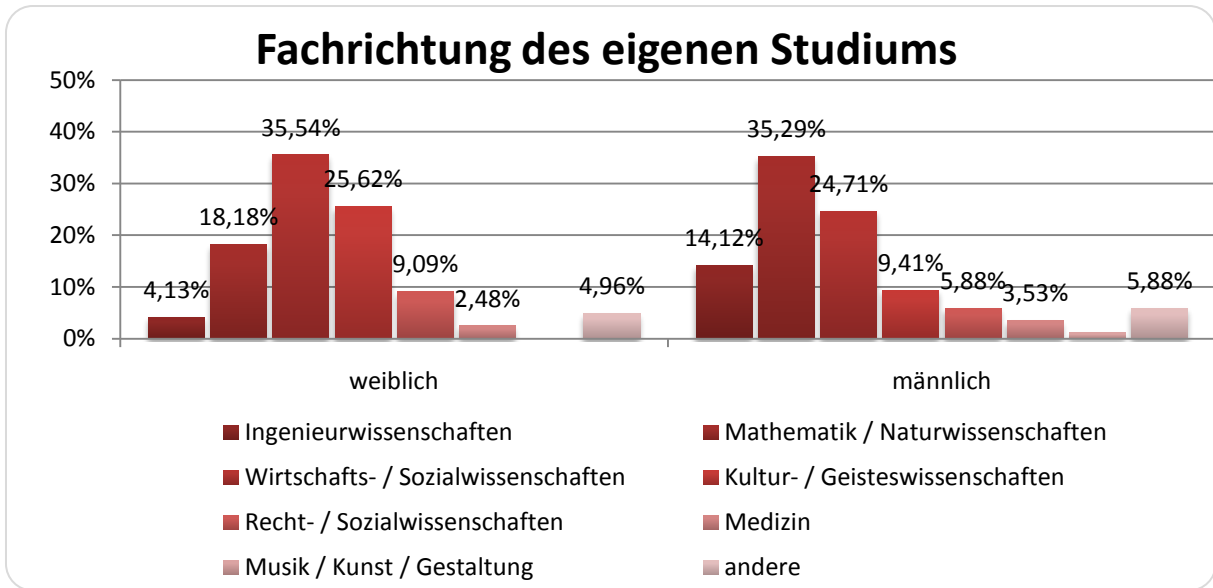


Abbildung 25: Fachrichtung des vorangegangenen Studiums von Fakultätsmanager(inne)n

Zur Durchlässigkeit zwischen den verschiedenen Bereichen von Hochschulen, außeruniversitären Forschungseinrichtungen und Wirtschaft geben die Antworten auf die Frage „Haben Sie vor Ihrer derzeitigen Stelle berufliche Erfahrung sammeln können?“ Aufschluss. Dabei wurde nach Erfahrungen in Forschung und Lehre sowie nach Management-erfahrungen differenziert. Die hier dargestellten Management-erfahrungen wurden auf Einstiegs- und Mittelmanagementebene überwiegend in Hochschulen gesammelt, selten in einem Unternehmen/privater Forschungseinrichtung und fast nie in einer staatlichen Forschungseinrichtung.

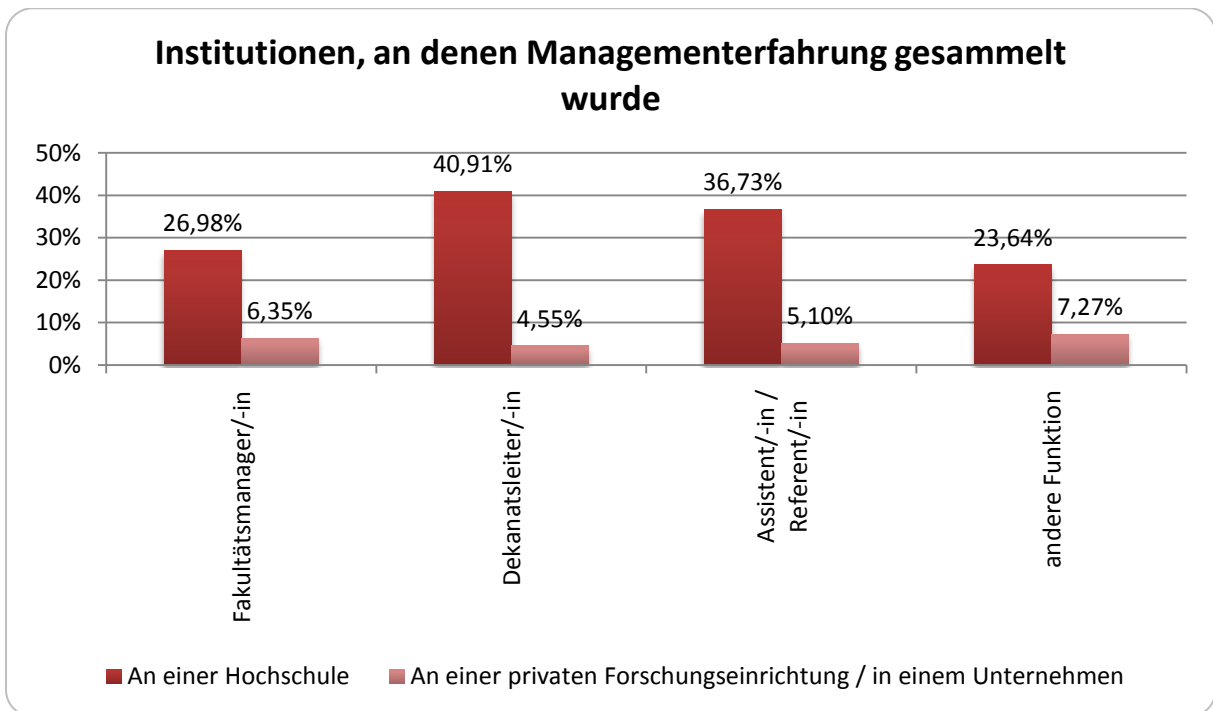


Abbildung 26: Institutionen, an denen Management-erfahrungen vor der Tätigkeit im Fakultätsmanagement gesammelt wurden

Ganz offensichtlich ist es also in Deutschland nicht leicht, die Karrierepfade zwischen Hochschulen, Wirtschaft und außeruniversitärer Forschung zu wechseln, noch nicht einmal dann, wenn Managementenerfahrung in dem jeweils anderen Bereich vorliegt.

Neben der Herkunft ist auch die zukünftige Karriereerwartung zur Charakterisierung von Karrierewegen von Bedeutung. Die Fakultätsmanager(innen) wurden nach ihren Erwartungen befragt; 35 % der Antwortenden sehen einen Verbleib auf der und eine Weiterentwicklung der jetzigen Stelle als positiv oder eher positiv an, gefolgt von einer Tätigkeit für die Hochschulleitung (25 %), in einer wissenschaftsnahen Organisation oder einem Wissenschaftsministerium (22 %).

Negativ oder eher negativ wird dagegen eine zukünftige Tätigkeit in Lehre oder Forschung von jeweils 30 % der Befragten bewertet. Eine ähnliche Tendenz zeigt sich auch in der Beantwortung der Frage „Welche der folgenden Möglichkeiten halten Sie für geeignet, um sich im Rahmen Ihrer derzeitigen Tätigkeit weiter zu entwickeln?“. Forschung und Lehre sind die unattraktivsten Optionen, einer Tätigkeit im Management wird als Entwicklungsoption der Vorzug gegeben. Dabei wird aber ein recht breites Spektrum von beruflichen Möglichkeiten im akademischen wie administrativen Bereich und in verschiedenen Arten von Einrichtungen für geeignet gehalten.

| WEITERENTWICKLUNG | negativ | eher negativ | neutral | eher positiv | positiv |
|---|----------------|---------------------|----------------|---------------------|----------------|
| auf meiner derzeitigen Stelle bleiben und sie weiterentwickeln | 1,37 % | 3,79 % | 7,18 % | 13,58 % | 20,98 % |
| eine Tätigkeit im Fakultätsmanagement andernorts | 7,29 % | 12,12 % | 13,79 % | 7,52 % | 6,76 % |
| eine Tätigkeit in der Wissenschaft (Forschung) | 15,03 % | 15,15 % | 10,29 % | 3,85 % | 4,43 % |
| eine Tätigkeit in der Wissenschaft (Lehre) | 15,03 % | 15,15 % | 7,57 % | 5,87 % | 4,66 % |
| eine Tätigkeit für eine Hochschulleitung (als Referent(in) o. ä.) | 5,69 % | 6,06 % | 8,35 % | 13,39 % | 11,42 % |
| Hochschulkanzler(in) oder -präsident(in) | 12,76 % | 7,58 % | 7,96 % | 5,32 % | 7,69 % |
| Hochschuldezernent(in) | 10,25 % | 6,82 % | 7,18 % | 8,99 % | 8,16 % |
| eine Tätigkeit in einer wissenschaftsnahen Organisation (Wissenschaftsrat, DFG, HRK usw.) | 7,06 % | 6,82 % | 8,54 % | 12,29 % | 9,32 % |
| eine Management-Tätigkeit in einer Forschungseinrichtung | 6,83 % | 7,95 % | 10,68 % | 11,19 % | 7,93 % |
| eine Tätigkeit in einem Wissenschaftsministerium | 6,83 % | 7,58 % | 8,74 % | 11,38 % | 10,72 % |
| eine Tätigkeit im Wissenschaftsmanagement-Bereich im Ausland | 11,85 % | 10,98 % | 9,71 % | 6,61 % | 7,93 % |

Tabelle 26: Geeignete Möglichkeiten der beruflichen Weiterentwicklung

2.2.3. Anreize

Die Attraktivität von Karrieren hängt u. a. von der Dauerhaftigkeit von Stellen ab. Die überwiegende Mehrzahl (75–89 %) der Antwortenden haben unbefristete Stellen, bei den Assistenz- und Referent(inn)entätigkeiten nur 60 %. Dabei haben gut 5 % mehr Männer als Frauen eine unbefristete Stelle.

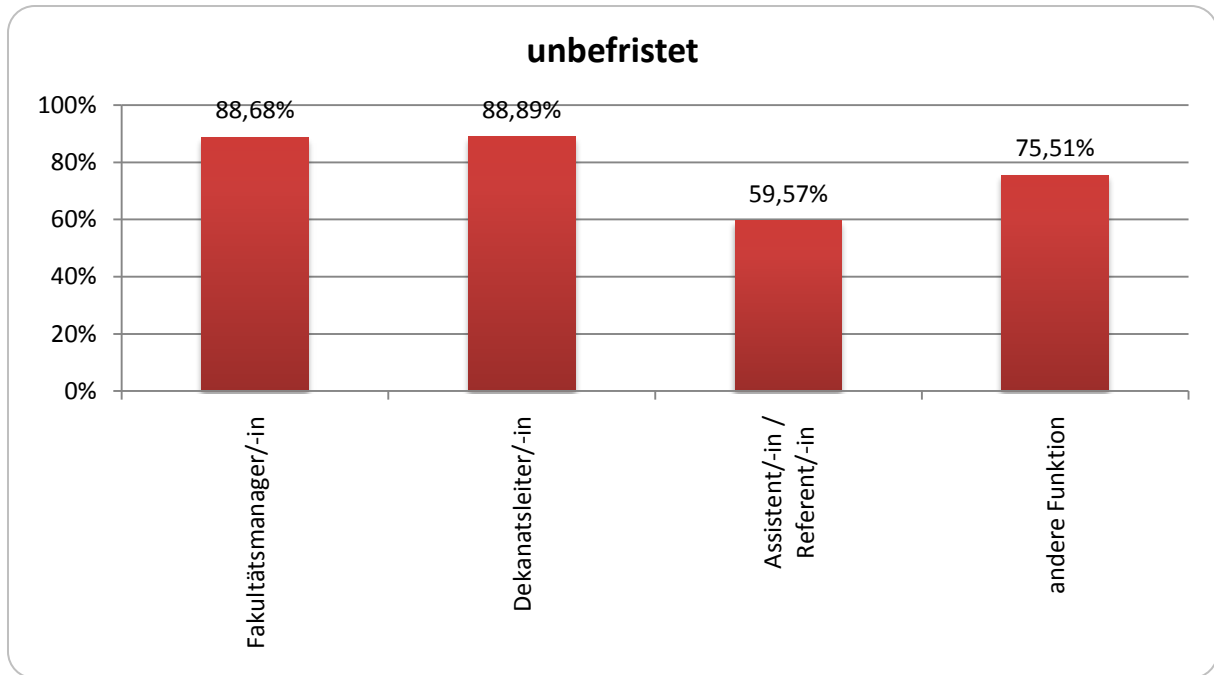


Abbildung 27: Anteil unbefristeter Stellen im Fakultätsmanagement

Da die Bezahlung ein zentraler Faktor bei der Rekrutierung von „Talenten“ im Wissenschaftsmanagement ist, wurden die im Fakultätsmanagement tätigen Personen nach ihrer Eingruppierung befragt. 33 % der Stellen im Fakultätsmanagement werden nach BAT IIa bzw. TV-L13 bezahlt. Jedoch wird ein knappes Drittel der Stellen besser, ein knappes Viertel der Stellen schlechter bezahlt (und einige Personen machten keine Angaben zur Eingruppierung der Stelle).

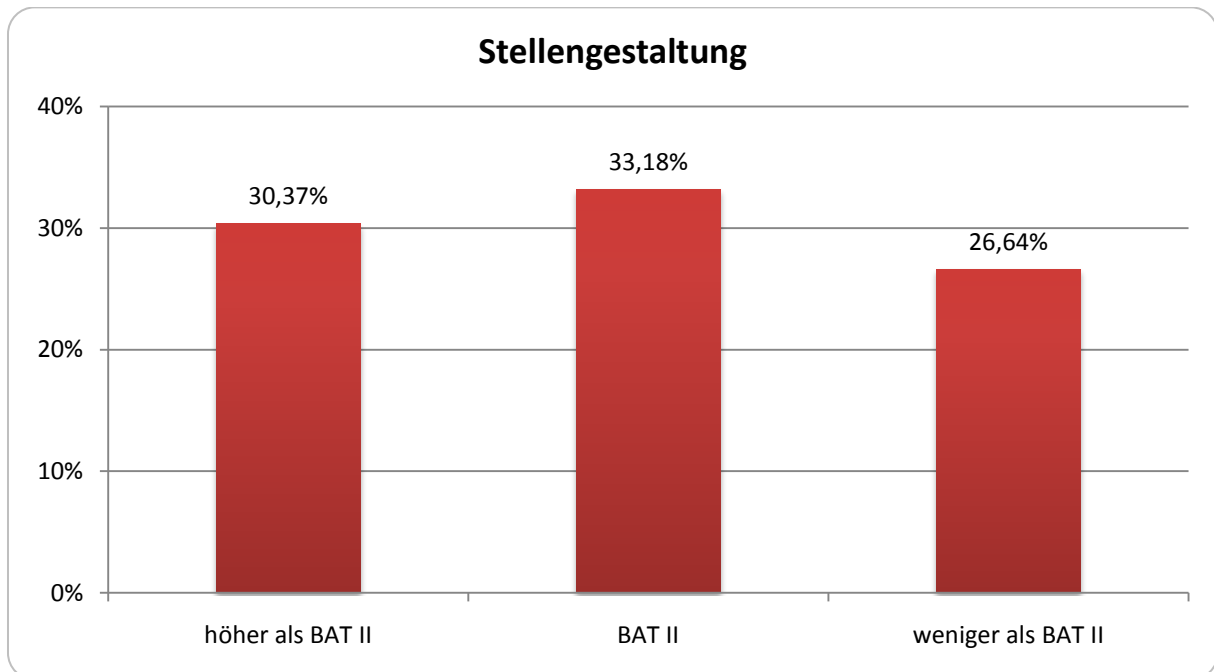


Abbildung 28: Tarifbezahlung von Stellen im Fakultätsmanagement

Von den Fakultätsmanager(inne)n werden mehr als 45 % besser als BAT IIa/TV-L 13 bezahlt. Unter BAT II a/TV-L 13 werden am häufigsten die Dekanatsleiter(innen) bezahlt.

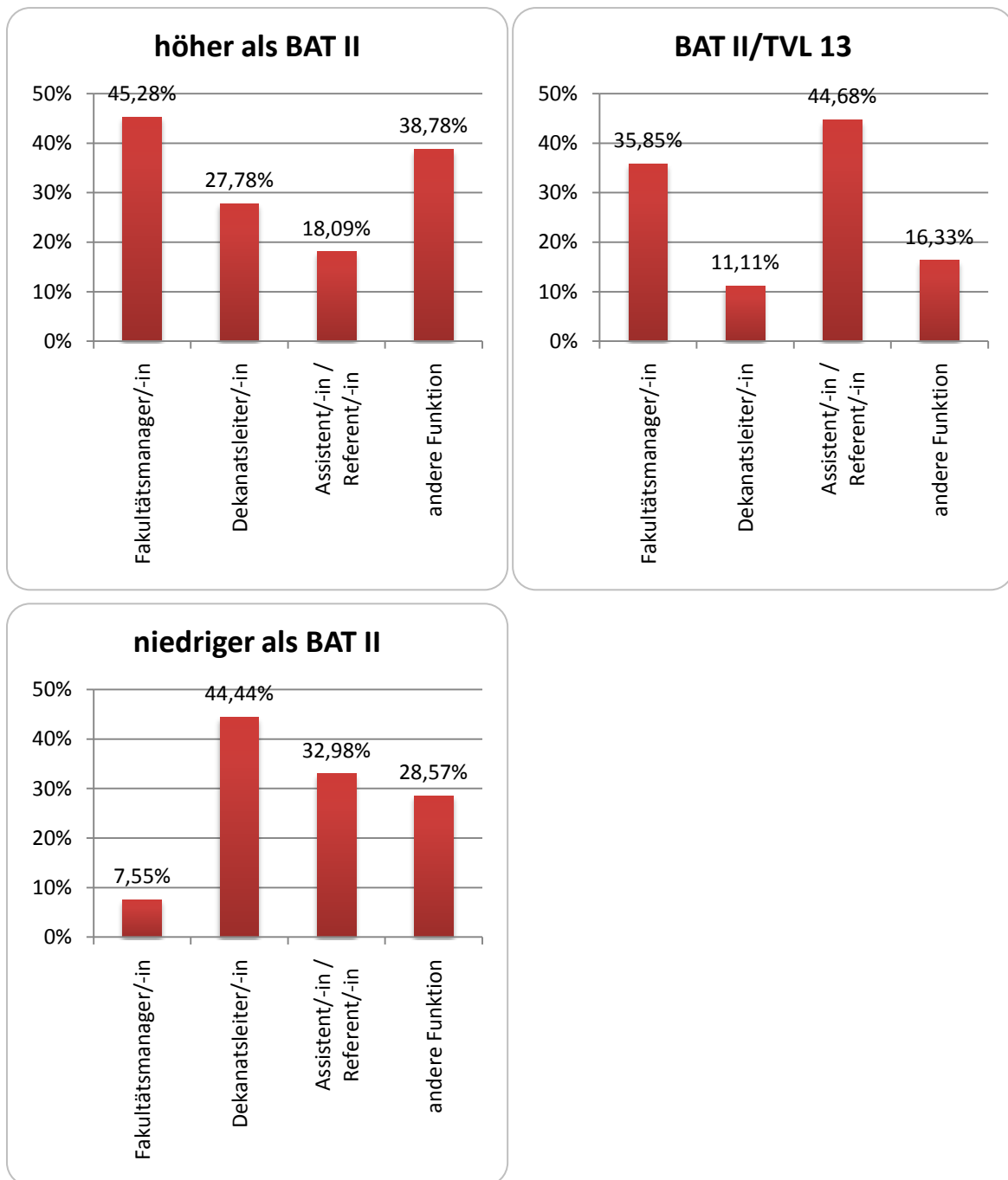


Abbildung 29: Bezahlung nach Funktion

Frauen werden schlechter bezahlt als Männer: 53 % der im Fakultätsmanagement tätigen Männer, aber nur 18 % der im Fakultätsmanagement tätigen Frauen bekommen mehr als BAT II a/TV-L 13, 29 % der Männer und 40 % der Frauen werden nach BAT IIa oder TV-L 13 bezahlt. Unterhalb dieser Gehaltsstufe liegen 37 % der Frauen, aber nur 16 % der Männer im Fakultätsmanagement.

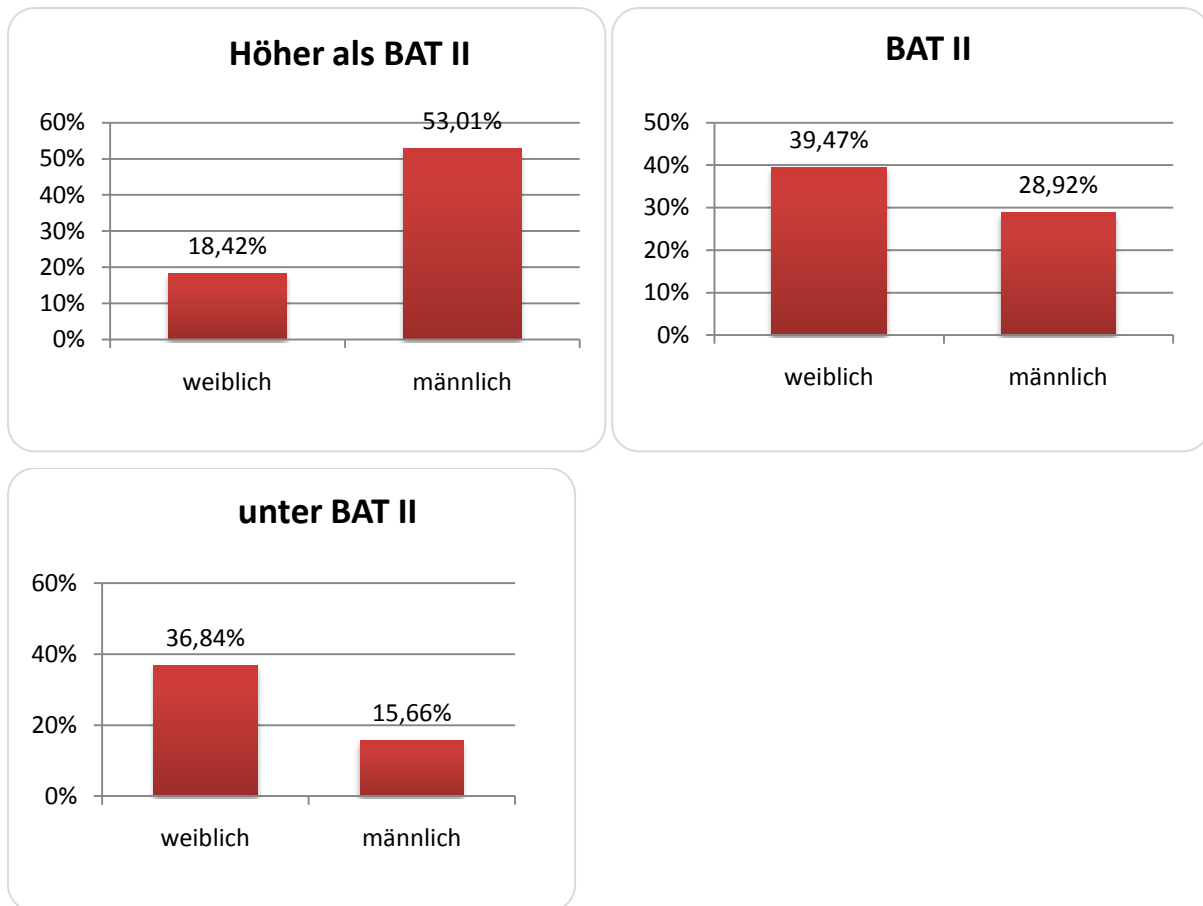


Abbildung 30: Bezahlung nach Geschlecht

Zu berücksichtigen ist bei diesen Befunden jedoch, dass die Assistenz-Stellen, die in der Regel mit weniger Verantwortung verbunden sind als die Fakultätsmanager(innen)-Stellen, einerseits häufiger unter BAT IIa bezahlt werden (auch häufiger an Fachhochschulen zu finden sind), andererseits häufiger mit Frauen besetzt sind. Insgesamt ist die überwiegend weibliche Gruppe der Assistent(inn)en unzufriedener mit ihrer Stelle und wünscht sich mehr Gestaltungsfreiheit, strebt aber nicht mehr Verantwortung an.

2.2.4. Personalentwicklung

Die Frage „Welche der folgenden Möglichkeiten halten Sie für geeignet, um sich im Rahmen Ihrer derzeitigen Tätigkeit weiter zu entwickeln?“ wurde von den im Fakultätsmanagement tätigen Personen differenziert beantwortet. Auffällig ist, dass Tätigkeiten in Lehre und Forschung von mehr als 50 % der Antwortenden als negativ bzw. eher negativ bewertet werden, also nicht als geeignet für eine Weiterentwicklung. Dies korrespondiert mit den oben dargestellten Karrierepräferenzen im Managementbereich, widerspricht aber den von anderen Befragten für wichtig gehaltenen Rückkehrmöglichkeiten in die Wissenschaft.

Auch Weiterbildungsstudiengänge im Wissenschaftsmanagement werden von gut 37 % der Antwortenden eher negativ gesehen.

Bei den positiv und eher positiv eingeschätzten Instrumenten und Maßnahmen gibt es eine Palette an ungefähr gleichermaßen gewünschten Maßnahmen, teils on the Job und teils externe Aktivitäten: Mehr als 27 % sehen „mehr Erfahrungen sammeln“ positiv, 26 % wünschen sich eine „Unterstützung durch die Vorgesetzten“, „Selbstständigkeit in

bestimmten Aufgabenfeldern“ wird von 30 % positiv gesehen, „Selbstständigkeit und Gestaltungsmöglichkeiten“ von knapp 27 %. Den „Austausch mit Kolleg(inn)en aus dem Wissenschaftsmanagement“ und „Weiterbildungsveranstaltungen“ finden 29 % bzw. 28 % der Antwortenden positiv.

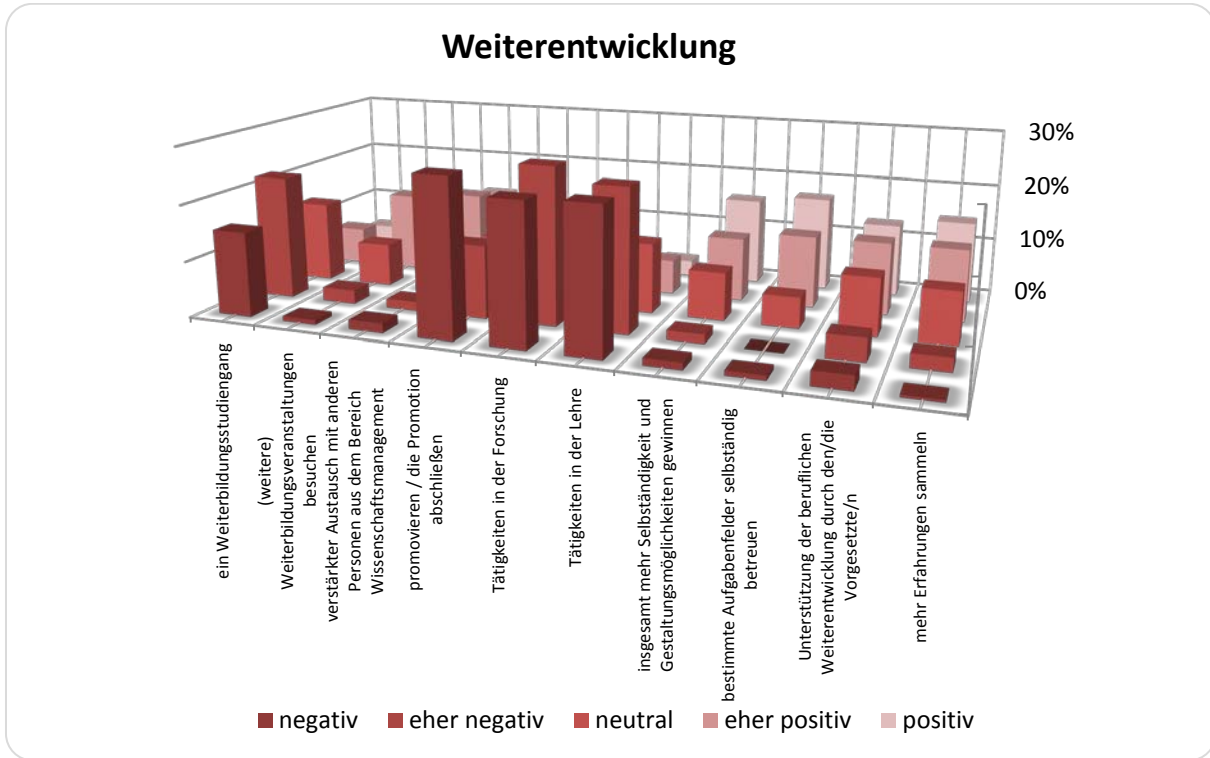


Abbildung 31: Möglichkeiten der Weiterentwicklung

3. Wirksamkeit von Weiterbildungsstudiengängen im Hochschul- und Wissenschaftsmanagement am Beispiel der Fachhochschule Osnabrück

Die im Folgenden vorgestellten Erkenntnisse basieren auf einer Befragung von Absolvent(inn)en des Studiengangs „Hochschul- und Wissenschaftsmanagement“, welche im Wintersemester 2008/2009 durchgeführt wurde. Näher zum methodischen Vorgehen siehe Kapitel III.2.3.

3.1. Karrierewege der Absolvent(inn)en

68 % der Befragten geben an, zu Beginn des Studiums kein bestimmtes Karriereziel angestrebt zu haben. Dies stärkt die These, dass es in Deutschland an klar umrissenen Karrierewegen im Wissenschaftsmanagement fehlt, wenn selbst diejenigen, die ein komplettes MBA-Programm auf sich nehmen, überwiegend keine klaren Zielvorstellungen für ihre Karriereentwicklung haben.

20 Befragte haben ausschließlich Berufserfahrung in Verwaltungs- und Managementfunktionen, nur acht in Forschung und Management. D. h. der Anteil der „Grenzgänger“ im Studiengang ist geringer als erwartet, was insofern überrascht, als dass gerade für diese

Gruppe die Erlangung der Managementqualifikation von besonderer Bedeutung zu sein scheint. Der Studiengang trägt damit bisher stärker zur Professionalisierung im bestehenden Management bei als zur Flexibilisierung von Karrierewegen zwischen Wissenschaft und Management. Dies kann mit dem Profil des Studiengangs zusammenhängen und kann nicht als repräsentativ für derartige Weiterbildungsangebote generell gesehen werden.

Fast die Hälfte der Befragten hat mehr als zehn Jahre Berufserfahrung im Wissenschaftsmanagement. Dies spricht dafür, dass der Bedarf an Personalentwicklung im Wissenschaftsmanagement in Deutschland durchgängig hoch ist, und zwar unabhängig vom zeitlichen Erfahrungshintergrund („Dienstalalter“).

Gefragt wurde auch nach der Motivation für das Wissenschaftsmanagement-Studium. 16 mögliche Motive konnten genannt werden; ordnet man diese Motive nach der Häufigkeit der Nennungen „wichtig“ und „sehr wichtig“, dann liegen auf den ersten beiden Plätzen die Motivationen „Fachkompetenz“ und „Persönlichkeitsentwicklung“, auf den drei letzten Plätzen „höheres Einkommen“, „Wechsel des Arbeitgebers“ und „Sicherung der Beschäftigung“. Dies lässt eine Schlussfolgerung in Bezug auf die Rahmenbedingungen für Managementkarrieren zu: Offenbar greift der Effekt der Änderung staatlicher Rahmenbedingungen in Bezug auf Governance und Steuerung, denn die Studierenden streben die Erlangung fachlicher und persönlicher Qualifikationen an. Wettbewerbliche Rahmenbedingungen wirken jedoch weniger stark, denn arbeitsmarktbezogene Argumente stehen nicht im Vordergrund. Dies bestätigt sich auch, wenn 56 % der Befragten sagen, das Studium habe ihnen sehr dabei geholfen eine neue Stelle zu finden, jedoch äußern 78 % es habe geholfen, die bestehende Tätigkeit zu erweitern.

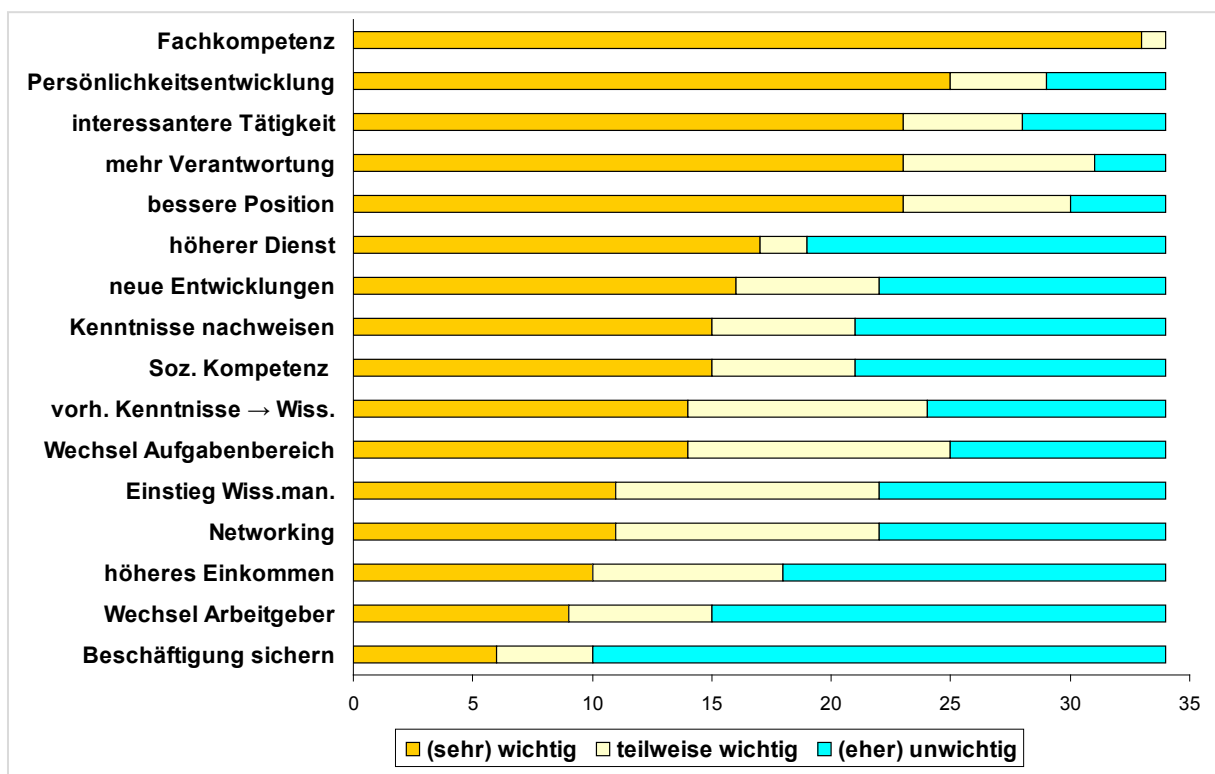


Abbildung 32: Wichtigkeit der genannten Ziele für die Entscheidung, das Studium zu beginnen

Die Befragung gibt aber nicht nur einige Aufschlüsse über den bisherigen, sondern auch über den zukünftigen Karriereweg. 50 % derjenigen, die einen Aufstieg in den höheren

Dienst anstreben, haben ihn erreicht. Dies zeigt, dass Aufstiegsmöglichkeiten im deutschen System geschaffen und Karrierewege durchlässiger werden, dass aber die Erlangung formaler Berechtigungen für höhere Karrierestufen noch keine Garantie in Bezug auf die tatsächliche Karriereperspektive bietet.

Die Angaben zu den Karriereverläufen ergeben zum Teil erstaunliche Karrieresprünge zwischen Studienbeginn und Befragungszeitraum. Dies zeigt an Einzelbeispielen, dass mit akademischer Zusatzqualifikation im Wissenschaftsmanagement Karriereentwicklung stark gefördert werden kann.

| Beispiele für Karriereverläufe | | |
|---------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------|
| Bei Studienbeginn | Bei Befragung | nächster Schritt |
| Personalchef | → Kanzler | |
| Geschäftsführer LHK | → Präsident FH | |
| Abteilungsleiter HH+Finanzen | → Verwaltungsleiter | |
| Laboringenieur | → Verwaltungsleiter | |
| Leiter Geschäftsstelle Stud.g. | → Geschäftsbereichsleiter Fak. | |
| Sachgebietsleiter QM | → Finanzdezernent | → Kanzler? |
| Sachbearbeiter Mittelpf./ Ber.w | → Sachgebietsleiter Ctrl, KLR,... | → Dezernent? |
| Leiter Controlling | → Personalleiter | |
| Sachbearbeiter | → Abteilungsleiter Personal | |
| Wiss. Mitarbeiter | → Org./QM in Stabsstelle d. Präs. | |
| Projektmanager | → Referent Entwicklungsplanung | |
| Referent Forschungsförderung | → Leiter Auftragsadministration | |
| Referent Evaluation | → wiss. Mitarbeiter | |
| Universitätsprofessor | | → W3? |

Abbildung 33: Karriereschritte

Interessant ist auch die Frage der „Geradlinigkeit“ der Karriereverläufe: Wird ein(e) Mitarbeiter(in) des Personaldezernats i.d.R. Personal-Dezernatsleiter(in)? Bleiben die Absolvent(inn)en in ihrem inhaltlichen Schwerpunktfeld? Tatsächlich resultiert bei den Jobwechseln der Absolvent(inn)en eine große Dynamik zwischen unterschiedlichen Feldern: Alle zuvor im Qualitätsmanagement Tätigen haben diesen Bereich verlassen (zu Controlling/Finanzen und Forschungsmanagement), dafür kommen die Einsteiger(innen) in das Qualitätsmanagement aus anderen Bereichen. Personen aus Finanz- und Projektmanagementbereichen sind in die Personalverwaltung gewechselt usw. Diese Flexibilität zeigt sich auch für den Aufstieg in leitende Funktionen: Die Personen, die zum Befragungszeitpunkt in Leitungspositionen standen, kommen alle aus einem anderen inhaltlichen Bereich. Eine breit angelegte Weiterbildung kann damit die Bandbreite der beruflichen Einsatzfelder und dadurch die Karrierechancen vergrößern.

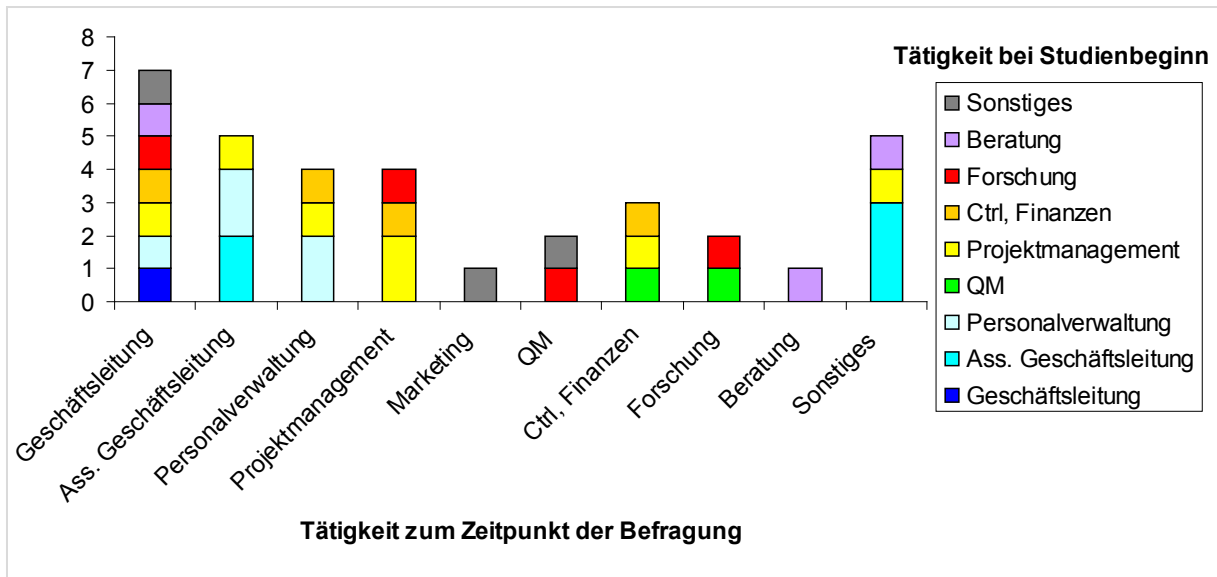


Abbildung 34: Art der Tätigkeit bei Studienbeginn und zum Zeitpunkt der Befragung (absolute Zahlen)

3.2. Effekte der Ausbildung

30 Personen (88 %) geben an, dass sie nach Beginn des Studiums ihre berufliche Position verändert haben, ungefähr zu gleichen Teilen beim selben bzw. bei einem/einer anderen Arbeitgeber(in). Die Positionsveränderung ist mit einem Trend zu höheren Positionen verbunden (zu Studienbeginn arbeiteten acht Personen im gehobenen Dienst, zum Zeitpunkt der Befragung noch drei; in leitenden Positionen waren vorher sechs Personen, nachher 14).

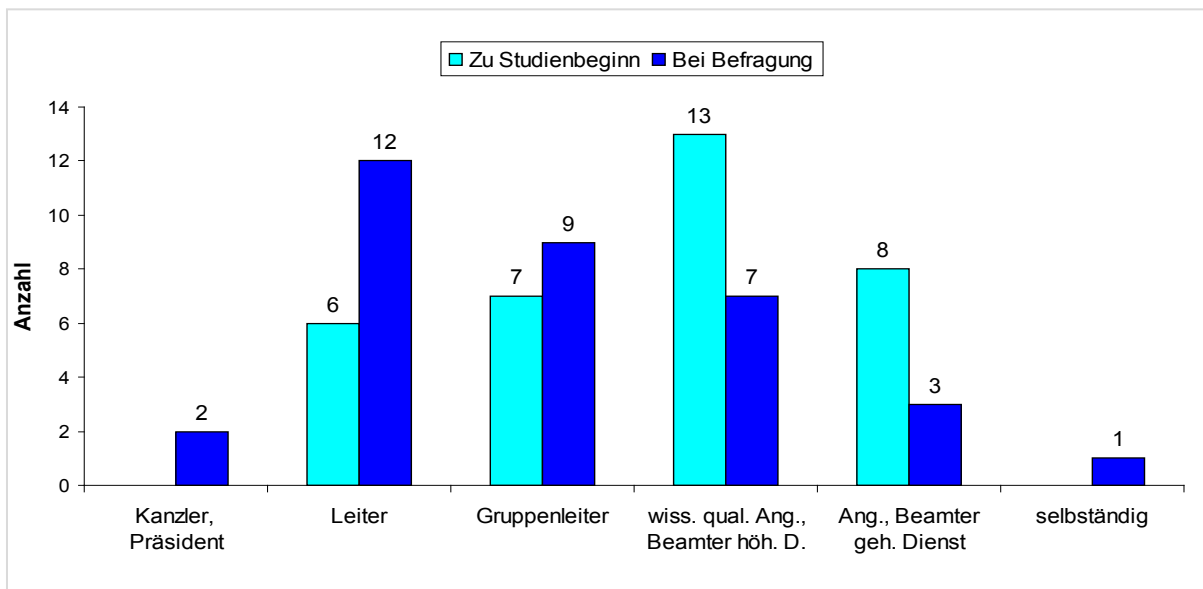


Abbildung 35: Berufliche Position der Absolvent(inn)en

Keine Vorgesetztenfunktion bzw. Budgetverantwortung hatten zu Studienbeginn 62 % bzw. 59 % der Befragten, zum Zeitpunkt der Befragung waren diese Werte auf 35 % bzw. 32 % gesunken. Diese Zahlen sind ein Argument für die hohe Bedeutung berufsbegleitender Ausbildungsangebote im Wissenschaftsmanagement. Sie weisen darauf hin, dass tatsäch-

lich ein Zusammenhang zwischen Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten einerseits und einschlägiger Fortbildung andererseits besteht.

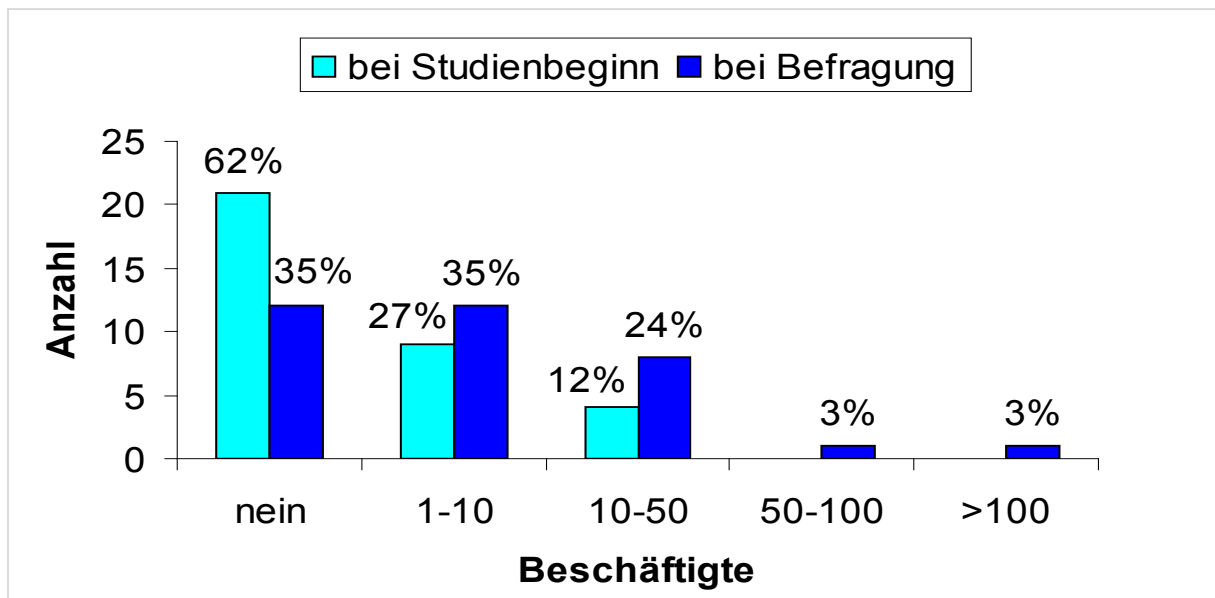


Abbildung 36: Personalverantwortung der Absolvent(inn)en, nach Zahl der Beschäftigten

19 Personen (63 %) verdienen zum Zeitpunkt der Befragung mehr als zu Beginn des Studiums. Zu Studienbeginn waren 35 % der Befragten zufrieden oder sehr zufrieden mit ihrer beruflichen Situation, zum Zeitpunkt der Befragung ist dieser Anteil auf 82 % gestiegen. Sehr unzufrieden oder unzufrieden waren zuvor 24 %, danach nur noch eine Person. All dies weist darauf hin, dass die Nutzung von Ausbildungsangeboten im deutschen Wissenschaftssystem mit persönlichen Vorteilen verbunden sein kann und eine Honorierung sowohl in materieller wie immaterieller Hinsicht erfolgt. Es scheint einen Return on Investment für die Mehrzahl der Teilnehmer(innen) an dem untersuchten Fortbildungsprogramm zu geben. Es lässt sich aber nicht erkennen, wie stark der davon ausgehende Anreiz ist; für begrenzte Anreizwirkung spricht die nachrangige Rolle der Einkommenserwartung als Studienmotivation. Möglicherweise ist die immaterielle Komponente der Belohnung bedeutender, schließlich geht die Zufriedenheit mit Ausweitung und Weiterentwicklung des Tätigkeitsbereichs und der Verantwortung einher.

3.3. Personalentwicklung

Bei der Unterstützung der Fortbildung durch die Arbeitgeber(innen) zeigen sich verschiedene Ergebnisse: 62 % der Befragten profitieren im Studium von flexiblen Arbeitszeiten, 44 % erhalten Kostenbeteiligungen oder Freistellungen. 32 % können Studienprojekte am Arbeitsplatz bearbeiten. 15 % der Befragten erhalten keinerlei Unterstützung. Nur drei Personen bejahen die Aussage, dass die Unterstützung des Arbeitgebers bzw. der Arbeitgeberin im Rahmen einer systematischen Personalentwicklung erfolgt. D. h., Arbeitgeber(innen) erkennen die Bedeutung der Managementfortbildung und sind zu deren Unterstützung bereit; diese Unterstützung ist aber in der Mehrzahl der Fälle nicht finanzieller Natur und häufig nicht mit einer Verknüpfung mit Inhalten am Arbeitsplatz verbunden. Ressourcen werden nur begrenzt mobilisiert. Die Unterstützungsleistungen scheinen eher reaktiv auf Wünsche der Mitarbeiter(innen) einzugehen, als Teil einer systematischen Personalentwicklung zu sein.

Bei der Personalentwicklung besteht somit offenbar in Bezug auf die betrachteten Fälle Handlungsbedarf.

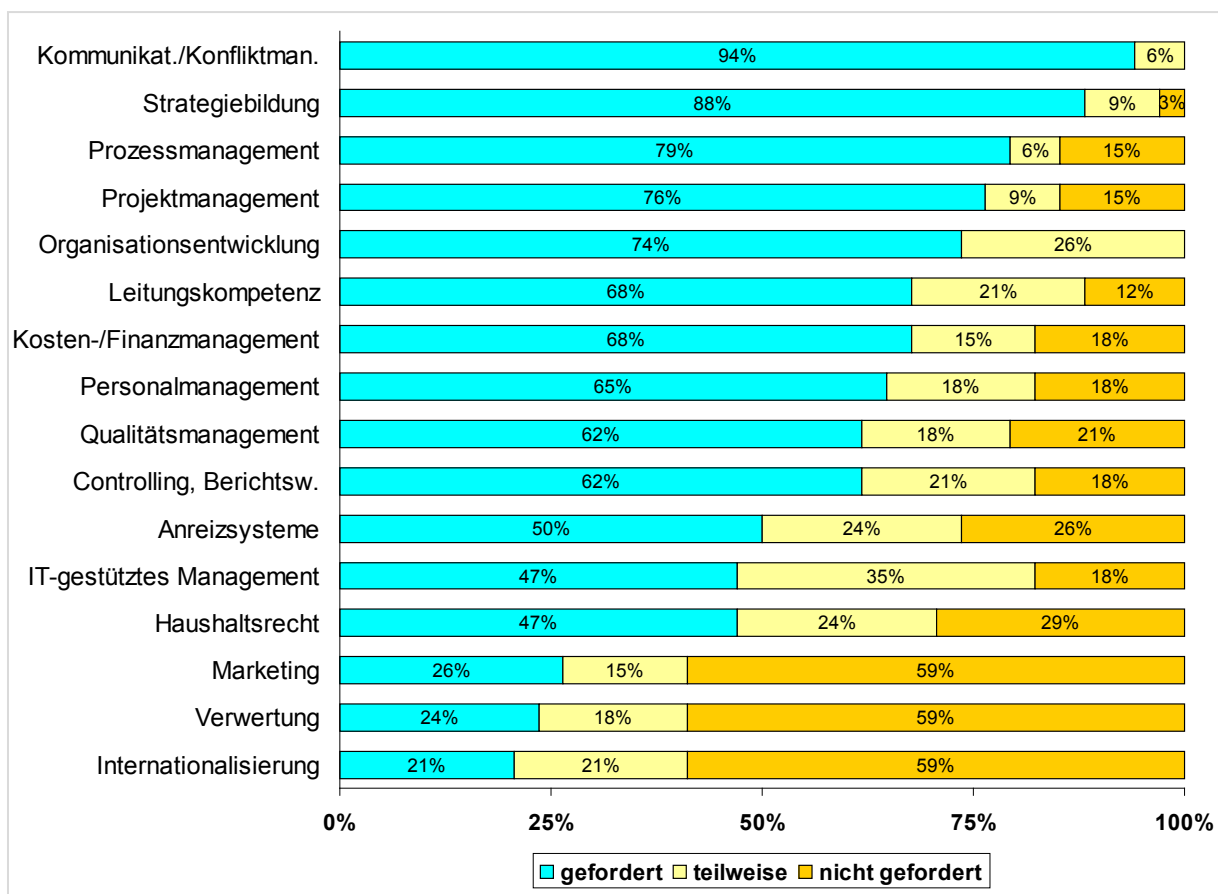


Abbildung 37: In der beruflichen Tätigkeit geforderte Kompetenzen

4. *Good practices* karrierefördernder Maßnahmen in deutschen Hochschulen und Forschungseinrichtungen

4.1. Nachwuchsdialog Deutsches Luft- und Raumfahrtzentrum (DLR)

4.1.1. Konzept und Zielgruppen

Der Nachwuchsdialog des DLR ist Bestandteil der Personalentwicklung für den Führungskräftenachwuchs. Entstanden ist er aus dem Vorstandsdialog, der Mitarbeiter(inne)n die Möglichkeit einräumt, mit den Vorständen über zentrale Themen des DLR ins Gespräch zu kommen. Es handelt sich um eine zweitägige Veranstaltung mit Dialog- und Fortbildungscharakter für den Führungskräftenachwuchs. In Workshops und Diskussionen erhalten die Teilnehmer(innen) Einblicke in den Führungsalltag der Vorstände und tauschen sich mit ihnen über strategische und wissenschaftliche Themen aus. Der Nachwuchsdialog richtet sich gleichermaßen an wissenschaftliche und administrative Nachwuchsführungskräfte, die Führungsaufgaben gerade erst übernommen haben, in absehbarer Zeit übernehmen werden oder das Potenzial hierfür zeigen.

4.1.2. Methoden, Aktionsformen, Inhalte

| | |
|-------|--|
| Tag 1 | Die Teilnehmer(innen) verbringen den gesamten Tag mit den Vorständen des DLR. Sie lernen was es heißt, z. B. strategische Entscheidungen zu treffen und welche Maßnahmen für ihre Umsetzung erforderlich sind. In sich anschließenden Workshops werden die erworbenen Kenntnisse und Einblicke dialogisch vertieft und reflektiert. |
| Tag 2 | Der zweite Tag dient als Fortbildungstag. Im Überblick werden Förderprogramme und Qualifizierungsmaßnahmen des DLR vorgestellt; zudem finden Vorträge und Workshops zu allgemeinen aber auch für das DLR zentralen Themen statt. Zusätzlich haben die Teilnehmer(innen) die Gelegenheit, sich mit den anderen Führungskräften während Kamingesprächen auszutauschen und Kontakte, die unter Umständen auch zu einer Mentoring-Beziehung führen können, anzubahnen. |

4.2. Entwicklung und Rekrutierung von Nachwuchsführungskräften in der Fraunhofer-Gesellschaft

4.2.1. Konzept und Zielgruppen

Die Entwicklung und Rekrutierung von Nachwuchsführungskräften in der Fraunhofer-Gesellschaft basiert auf zwei Bausteinen, mit denen wiederum äußerst unterschiedliche Ziele verfolgt werden. Und zwar einerseits durch das Programm Fraunhofer Attract. Im Zeitraum 2007–2009 erhalten 40 Grundlagenforscher(innen) die Gelegenheit zum Aufbau einer eigenen Forscher(innen)gruppe an den Instituten der Fraunhofer-Gesellschaft (FhG). Mit Fraunhofer Attract werden also externe Talente aus der Grundlagenforschung für die Wirtschaft und die angewandte Forschung mit dem Ziel rekrutiert, die hier entstandene Transferlücke zu schließen. Andererseits verfolgt die Fraunhofer-Gesellschaft mit den Vintage Class eine systematische Form der Personalentwicklung von Nachwuchskräften im wissenschaftlichen Bereich innerhalb der Institute der Fraunhofer-Gesellschaft, die auf die Gewinnung von zukünftigen Institutsleiter(inne)n abstellt. Fraunhofer Attract richtet sich an exzellente externe Grundlagenforscher(innen) mit Ambitionen, eine eigene Forscher(innen)gruppe an der Fraunhofer-Gesellschaft aufzubauen. Die Vintage Class als Form der internen Weiterentwicklung richtet sich an wissenschaftliche Nachwuchskräfte, die auf eine mögliche Institutsleiter(innen)nachfolge vorbereitet werden.

4.2.2. Methoden, Aktionsformen und Inhalte

Die Führungskräfteentwicklung im Rahmen der Vintage Class ist eine Form der individuellen Begleitung und Förderung, die eine Vielzahl verschiedener Instrumente umfasst.

| | |
|---------------|--|
| Vintage Class | <ul style="list-style-type: none"> • Trainings und Qualifizierungsmaßnahmen zu speziellen Themen <ul style="list-style-type: none"> - Coaching als Bestandteil der Karriereentwicklung - Forschungsaufenthalt im Ausland |
|---------------|--|

| | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Teilnahme an MBA oder einzelnen Modulen • jährliches Netzwerktreffen der Kandidat(inn)en zugunsten des Erfahrungsaustausches und der gegenseitigen Unterstützung |
|--|---|

4.3. Helmholtz-Akademie für Führungskräfte – Programm für die Nachwuchsführungskräfte

4.3.1. Konzept und Zielgruppen

Die Helmholtz-Akademie für Führungskräfte ist ein Bestandteil der Strategie zur Nachwuchsförderung auf allen Ausbildungsstufen der Helmholtz-Gemeinschaft. Diese Strategie umfasst zudem die Förderung von Nachwuchsgruppen, die sich an junge Wissenschaftler(innen) richtet, deren Promotion zwei bis sechs Jahre zurückliegt sowie die Förderung in der Promotionsphase durch Graduiertenschulen und Helmholtz-Kollegs, die in Form einer strukturierten Ausbildung junge Doktorand(inn)en für eine Karriere in Wissenschaft und Wirtschaft qualifizieren, für die überfachliche Schlüsselqualifikationen von hoher Bedeutung sind. Die inhaltliche und methodische Durchführung liegt beim Malik Management Zentrum St. Gallen, als einem fachlich ausgewiesenen Kooperationspartner.

Um den Herausforderungen einer exzellenten und international vernetzten Forschung sowie der anspruchsvollen Aufgabe der Steuerung komplexer Forschungseinrichtungen gerecht zu werden, ist ein professionelles Management erforderlich. Die Akademie leistet vor diesem Hintergrund einen Beitrag zur nachhaltigen und systematischen Professionalisierung neuer Talente. Ziel ist es, ein einheitliches Management- und Führungsverständnis auf allen Ebenen der Helmholtz-Gemeinschaft zu fördern. Dazu werden Management- und Führungskompetenzen vermittelt, die auf die speziellen Erfordernisse von Wissenschafts- und Forschungseinrichtungen wie der Helmholtz-Gemeinschaft ausgerichtet sind.

Die Helmholtz-Akademie richtet sich daher einerseits an Personen aus den oberen und obersten Führungsebenen wie Geschäftsführer(innen), Institutsleiter(innen) oder Programmsprecher(innen). In vier mehrtägigen Seminaren werden Themen der wirksamen Führung, Steuerung und Strukturierung von Organisationen vermittelt. Andererseits richtet sich das berufsbegleitende ein- bis eineinhalbjährige Fortbildungsprogramm für die Nachwuchsführungskräfte an exzellente junge Wissenschaftler(innen) sowie Nachwuchsführungskräfte aus dem kaufmännisch-administrativen oder infrastrukturellen Bereich. Es beinhaltet eine Managementausbildung, die neben Theorie- und Praxiswissen über allgemeine Grundsätze und Aufgaben auch Werkzeuge wirksamer Führung umfasst. Es werden zwei Kurse mit maximal 15 Teilnehmer(inne)n gebildet.

4.3.2. Methoden, Aktionsformen und Inhalt

Das Programm für die Nachwuchsführungskräfte beinhaltet Präsenzworkshops sowie intensive Vor- und Nachbereitungsphasen, die über eine E-Learning-Plattform durchgeführt werden.

| | |
|-----------------------------|---|
| Bausteine | |
| Präsenzworkshops | <p>Die Präsenzworkshops umfassen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Workshop 1: „Kick-off“ (Start des Programms) • Workshop 2: Grundsätzliches zum Management • Workshop 3: Aufgaben wirksamer Führung • Workshop 4: Werkzeuge wirksamer Führung • Workshop 5: Auftreten und Wirken, Umgang mit Medien • Workshop 6: Management von Innovationen • Workshop 7: Finanzielle Führung |
| begleitende Arbeitsaufträge | <p>Ab dem Ende des zweiten Workshops sind begleitende Arbeitsaufträge zur Vertiefung und Anwendung der vermittelten Kenntnisse zu bearbeiten. Online-Tutoren und Online-Konferenzen sowie virtuelle Seminare unterstützen die Teilnehmer(innen) beim Problem- und Ergebnisaustausch untereinander.</p> |
| E-Learning | <p>Die E-Learning-Plattform dient sowohl zur Vorbereitung auf die jeweiligen Workshops als auch zur Nachbereitung. In zwanzig Online-Modulen werden Themen wie Managementwerkzeuge, Kommunikation oder Unternehmensstrategie ausführlich behandelt. Trainer(innen), Tutor(inn)en und Referent(inn)en sind jederzeit erreichbar.</p> |

Zu diesen Seminaren kommen noch Kamingespräche mit Persönlichkeiten aus Politik, Wirtschaft oder Sport, die den Teilnehmer(inne)n auch Einblicke in andere Bereiche außerhalb des Wissenschaftsbetriebes vermitteln. Außerdem kommen als Programmbestandteile noch formelle und informelle Formen des Mentoring durch Mentor(inn)en aus Forschung und Industrie hinzu, die die Teilnehmer(innen) während ihrer Fortbildung begleiten und beraten.

4.4. Center for Leadership and People Management der LMU München

4.4.1. Konzept und Zielgruppen

Das Center for Leadership and People Management besteht seit 2007 und ist Bestandteil der Gesamtstrategie zur Schärfung des universitären Forschungsprofils im Rahmen der Exzellenzinitiative. Es bietet ein gezieltes Personalentwicklungsprogramm, das auf die Etablierung einer Exzellenzkultur durch optimale Mitarbeiter(innen)föhrung und Kommunikation abzielt.

Ziel ist es, durch eine Vielzahl von Seminaren, Kursen und Konsultationsmöglichkeiten sowie Analysen von Team- und Arbeitsprozessen eine exzellente, an ethischen Werten ausgerichtete Kommunikations-, Zusammenarbeits- und Führungskultur zu kommunizieren und an der Universität zu etablieren sowie die überfachlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten von

Professor(inn)en, Habilitand(inn)en und wissenschaftlichen Nachwuchskräften zu stärken. In Seminaren, Kursen und Einzelmaßnahmen werden Erfahrungswissen vermittelt und Handlungskompetenzen aufgebaut. Dadurch werden die wissenschaftliche Produktivität sowie die Kreativität und Zufriedenheit der Einzelpersonen als auch der Teams erhöht.

Die Angebote richten sich einerseits an Professor(inn)en, Habilitand(inn)en, den wissenschaftlichen Nachwuchs sowie Doktorand(inn)en. Außerdem bestehen Angebote wie Teamentwicklungsmaßnahmen für Lehrstühle und Institute.

4.4.2. Methoden, Aktionsformen und Inhalte

| Bausteine | |
|--|--|
| <p>Basisveranstaltung: Wissenschaftliche Exzellenz durch ethikorientierte Führung und Zusammenarbeit</p> | <p>Diese Basisveranstaltung gibt einen groben Überblick über grundlegende Prinzipien der effektiven Mitarbeiter(innen)führung und Teamarbeit. Vermittelt werden sowohl theoretische Ansätze als auch praktische Instrumente. Sie richtet sich sowohl an den wissenschaftlichen Nachwuchs als auch an erfahrene Wissenschaftler(innen) und Professor(inn)en.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Professor(inn)en und Habilitand(inn)en <ul style="list-style-type: none"> - Wie schaffe ich eine Kultur, die Spitzenleistungen fördert? - Wie gewinne ich meine Mitarbeiter(innen) für eine gemeinsame Vision? - Wie fördere ich die Zusammenarbeit und Kommunikation im Team? - Wie führe ich meine Mitarbeiter(innen) wertschätzend und fair? • wissenschaftlicher Nachwuchs <ul style="list-style-type: none"> - Wie führe ich mich selbst und meine Praktikant8inn)en, Diplomand(inn)en oder Hilfskräfte? - Wie können wir Konflikte im Team produktiv lösen? - Wie führe ich meine(n) Chef(in)? - Wie schaffen wir an unserem Lehrstuhl eine Kultur für Spitzenleistungen? |
| <p>Vertiefungsveranstaltungen</p> | <p>Die Inhalte dieser Angebote bestehen aus auf die Bedürfnisse der Zielgruppe zugeschnittenen Themen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Professor(inn)en und Habilitand(inn)en <ul style="list-style-type: none"> - effektive Führung - Motivation von Mitarbeiter(inne)n |

| | |
|-----------------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Kreativitätstechniken - Konfliktlösung und Mediation - professionelle Mitarbeiter(innen)auswahl - Change Management <ul style="list-style-type: none"> • wissenschaftlicher Nachwuchs <ul style="list-style-type: none"> - <i>upward</i> Leadership - effektives Zeitmanagement - emotionale Intelligenz - Konfliktmanagement - interkulturelle Intelligenz - Work-Life-Balance |
| Individuelle Angebote | <p>Als Ergänzung zum allgemeinen Veranstaltungsprogramm haben Professor(inn)en und ihre Teams die Gelegenheit, direkt auf den jeweiligen Lehrstuhl oder das Institut bezogene Personalentwicklungsmaßnahmen über das Center anzufragen.</p> <p>Gemessen am individuellen Bedarf werden diese in Coachings, lehrstuhlinternen Seminaren oder einer Befragung zur Zusammenarbeitskultur und Zufriedenheit realisiert. Speziell für Lehrstuhlinhaber(innen) können auch Führungsstilanalysen vorgenommen werden. Daran anschließend werden gemeinsam Konzepte für die erfolgreiche Zusammenarbeit am Lehrstuhl entwickelt.</p> <ul style="list-style-type: none"> • lehrstuhlinterne Seminare • Befragung • gezielte Prozessanalyse (Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit) • Coaching |

Insgesamt ist die Anzahl der Kurse seit Bestehen des Centers von sieben im Wintersemester 2007/08 auf 36 im Wintersemester 2008/09 gestiegen. Dabei wurden die Angebote von bisher 244 Professor(inn)en und Habilitand(inn)en sowie 232 Doktorand(inn)en in Anspruch genommen. Die Ergebnisse der globalen Bewertungen zur Zufriedenheit mit den Kursen insgesamt, den Dozent(inn)en und den Rahmenbedingungen sind gut bis sehr gut. Dabei schätzten die Teilnehmer(innen) insbesondere die fachliche Kompetenz der Dozent(inn)en, die Struktur der Kurse und Seminare sowie die Vermittlung von konkreten Handlungshilfen und Informationen sowie die Anwendungsbezogenheit. Insgesamt ist nach Beobachtungen des Centers bei den Teilnehmer(inne)n das Bewusstsein für die eigene Verantwortung gestiegen und der Umgang mit Kolleg(inn)en und Mitarbeiter(inne)n hat sich insgesamt positiv verändert.

4.5. ProFiL-Programm (Professionalisierung von Frauen in Forschung und Lehre) Berlin und Potsdam

4.5.1. Konzept und Zielgruppen

Das ProFiL-Programm existiert seit dem Jahr 2004. Es wird getragen von der Humboldt-Universität Berlin, der Freien Universität Berlin sowie der Technischen Universität Berlin, in der auch die Geschäftsstelle verortet ist. Im Jahr 2008 kam die Universität Potsdam als vierte Kooperationspartnerin hinzu.

Ziel ist es, die Professionalisierung von Wissenschaftlerinnen mit dem Karriereziel „Professur“ in Lehre und Forschung zu erreichen. Das Programm unterstützt leistungsstarke Wissenschaftlerinnen in ihrer Karriereentwicklung und bereitet sie auf zukünftige Führungsaufgaben vor, die sich im Rahmen einer Professur ergeben. Durch die gezielte Förderung von Wissenschaftlerinnen soll ein Beitrag zur Erhöhung des Frauenanteils an Professuren geleistet werden.

Das Programm richtet sich daher sowohl an Postdoktorandinnen und Nachwuchsgruppenleiterinnen, an Juniorprofessorinnen sowie an Habilitandinnen und habilitierte Wissenschaftlerinnen und Privatdozentinnen der vier kooperierenden Universitäten. Ebenso können sich Wissenschaftlerinnen des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung bewerben sowie Wissenschaftlerinnen außeruniversitärer Forschungseinrichtungen, sofern diese mit der Universität Potsdam kooperieren.

Die Programmlaufzeit beträgt 12 Monate, die Zahl der Teilnehmerinnen 46.

4.5.2. Methoden, Aktionsformen und Inhalte

Das ProFiL-Programm setzt sich aus den drei Bausteinen Mentoring, Training und Networking zusammen, die in Kombination umgesetzt werden.

| Bausteine | |
|-----------|---|
| Mentoring | Es kann zwischen zwei Formen des Mentorings gewählt werden. Möglich sind das <i>one-on-one</i> -Mentoring und das Gruppenmentoring. Entscheidend für das Matching ist die Passfähigkeit zwischen den Entwicklungs- und Lernzielen der Mentees und den Unterstützungsmöglichkeiten der Mentor(inn)en. Auf diese Weise entsteht eine Förderbeziehung, in der die Mentees vom informellen Erfahrungsaustausch in Einzel- oder Gruppengesprächen profitieren. Die Mentor(inn)en unterstützen sie in der Anbahnung von Kontakten, beraten sie in der Karriereentwicklung und vermitteln Erfahrungswissen über Strukturen und Prozesse im Wissenschaftsbetrieb. |
| Training | Mit fünf wissenschaftsspezifisch ausgerichteten Kompaktseminaren werden die Teilnehmerinnen ergänzend in ihrer Karriereplanung unterstützt und auf weitere Karriereschritte vorbereitet. Bereits vorhandenes Wissen über Führungs- und Managementanforderungen einer Professur wird erweitert, professionelle Führungstechniken werden thematisiert und strategische |

| | |
|------------|---|
| | <p>Kompetenzen werden weiterentwickelt. Gesprächsrunden mit Expert(inn)en aus Universitäten, Wissenschaftsorganisationen und -einrichtungen sowie anderen relevanten Institutionen runden die Seminare ab und ermöglichen neben der intensiven Förderung des Erfahrungs- und Wissenstransfers auch die Vernetzung untereinander. Die fünf Seminare sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potenzialanalyse und Karriereplanung (Qualifikationsanforderungen in der Wissenschaft; Stärken-Schwächen-Potenzial-Analyse; Zielkonkretisierung und Karriereplanung) • Berufungsverfahren – Kommunikation & Self-Marketing (formales Verfahren und informelle Prozesse; Bewerbungsstrategien und Bewerbungstraining; Kommunikation und Self-Marketing) • Führungsanforderungen im Wissenschaftsbetrieb (Führungsanforderungen einer Professur; Führungsstile und -instrumente; Gesprächs- und Verhandlungsführung; Konfliktmanagement) • Hochschulmanagement und Hochschulpolitik (NPM – neue Modelle der Hochschulsteuerung; Strategisches Hochschulmanagement – neue Steuerungsinstrumente; Strategieentwicklung und Umsetzung; Ansätze und Instrumente des Qualitätsmanagements) • Drittmittelakquise (Forschungsförderungssystem; Förderorganisationen und Förderschwerpunkte; Förderverfahren und Bewilligungskriterien; Erfolgsfaktoren der Drittmittelakquisition) |
| Networking | <p>Mit den Programmteilnehmerinnen wurde das ProFiL-Netzwerk aufgebaut, das Vernetzung, Austausch und Sondierung von möglichen Kooperationen fördert. Dabei spielen neben den Kontakten, die sich aus Mentoring und Training ergeben, die verschiedenen Netzwerkplattformen – jährliche Netzwerktagung, Networking Dinner, Veranstaltungen mit Diskussionsrunden – eine wichtige Rolle. Das Netzwerk wird über die Geschäftsstelle systematisch betreut und koordiniert.</p> |

Es liegen aus den externen Evaluationen der ersten vier Programmrunden Erkenntnisse über die Einschätzungen des Programms durch die Teilnehmerinnen vor. Allerdings lassen sich daraus kausale Rückschlüsse auf den Karriereerfolg der Teilnehmerinnen nicht ziehen. Jedoch werden in der Geschäftsstelle Karriereverläufe über die individuellen Rückmeldungen der Alumnae erfasst. Dazu zählen neben Statusveränderungen wie offiziell erteilte Rufe auf Professuren- oder Juniorprofessurenstellen, der Abschluss von Habilitationen oder eingeworbenen Nachwuchsgruppenleitungen auch der Gewinn von Stipendien oder die Berufung in Wissenschaftsorganisationen und Akademien.

4.6. Führungskräfteentwicklung Ruhr-Universität Bochum

4.6.1. Konzepte und Zielgruppen

Die Stabsstelle Interne Fortbildung und Beratung (IFB) des Rektorates bietet für alle Beschäftigten, insbesondere für Führungskräfte der Ruhr-Universität Bochum, Fortbildungs-

angebote. Diese sind nachfrage- bzw. bedarfsorientiert konzipiert. Die Themenbreite reicht von Führungsfragen in der Wissenschaft und Karriereplanung für Nachwuchswissenschaftler(innen) bis zur Entwicklung von didaktischen Kompetenzen für Lehrende oder allgemeineren Angeboten wie Sprachkursen oder EDV-Schulungen.

Die verschiedenen Angebote im Rahmen der Führungskräfteentwicklung richten sich an Professor(inn)en und Juniorprofessor(inn)en, Dekaninnen und Dekane sowie an Verwaltungsführungskräfte der oberen und mittleren Ebenen.

4.6.2. Methoden, Aktionsformen und Inhalte

| | |
|---|---|
| Bausteine | |
| METIS (genauer siehe Kapitel IV.5.7.) | Ein individuelles Beratungssetting erlaubt neuberufenen Professor(inn)en und Juniorprofessor(inn)en, Themen aus ihrem Arbeitsalltag als Führungskräfte mit kompetenten Berater(inne)n zu reflektieren und gemeinsam Lösungen und Bewältigungstechniken bzw. -strategien für die komplexen Führungsanforderungen im Rahmen der (Junior-)Professur zu erarbeiten. |
| Führungskräfteentwicklung für Dekaninnen und Dekane | <p>Um Dekaninnen und Dekane in ihrer Führungsrolle zu bestärken, wurden vier bedarfsorientierte Formate entwickelt, die einzeln oder in Kombination in Anspruch genommen werden können:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einzelcoaching zur Erleichterung des Einstiegs in das neue Amt • Kompakteinführung zu Personal-, Finanz- und Arbeitsrecht • Teamentwicklung im Dekanat (Teamcoaching) • organisierter Erfahrungsaustausch mit ehemaligen Dekaninnen und Dekanen |
| Führungskräftefortbildung in der Verwaltung | <p>Dieses Projekt läuft an der Ruhr-Universität bereits seit 2002/03. Es begann mit einer mehrtägigen Fortbildung des Kanzlers und der Dezernent(inn)en in Kooperation mit der Technischen Universität Dortmund und der Privatuniversität Witten/Herdecke. Im Anschluss erhielten die stellvertretenden Dezernent(inn)en mit denen der Technischen Universität Dortmund ein mehrtägiges Training, in dem auch die Methode der kollegialen Beratung eingeführt wurde. Seither wird auf dieser Ebene hochschulübergreifend in kollegialen Arbeitsgruppen gearbeitet.</p> <p>Diese Fortbildung wurde auf die Gruppe der Abteilungsleiter(innen) der Verwaltung und die Führungskräfte der Gebäudetechnik ausgeweitet.</p> <p>Die behandelten Themen umfassen Führungskultur, Personalentwicklung und interne Kommunikation sowie die</p> |

| | |
|--|--|
| | Methode der kollegialen Beratung. Diese erlaubt es den Teilnehmer(inne)n zu anderen Führungskräften aus anderen Hochschulen Kontakte aufzubauen und sich gegenseitig zu beraten. Damit haben sie die Gelegenheit, sich durch diese Peergroups über die Fortbildung hinaus Netzwerke in der Region zu schaffen. |
|--|--|

Die Angebote werden jeweils evaluiert bzw. werden Rückmeldungen der Teilnehmer(innen) erhoben, die intern für die Optimierung der betreffenden Angebote genutzt werden.

Bei Teamentwicklungsmaßnahmen, insbesondere innerhalb der Führungskräftefortbildung in der Verwaltung, hat ein Teambildungsprozess eingesetzt, der die Mitarbeiter(innen) nicht nur untereinander stärker vernetzt sondern das Bewusstsein für die Verantwortung als Führungskraft in der Verwaltung gesteigert hat. Dies führte auch zu einer verbesserten Kommunikation untereinander sowie zu einem gemeinsamen Führungs- und Dienstleistungsverständnis.

4.7. METIS Programm Ruhr-Universität Bochum

4.7.1. Konzept und Zielgruppen

Das METIS Programm, das auf der Methode des Coachings basiert, wurde 2005 an der Universität entwickelt und erstmalig umgesetzt. METIS ist ein Programm insbesondere für neuberufene Professor(inn)en und Juniorprofessor(inn)en, die in einem individuellen Arbeitssetting mit einem Coach zusammenarbeiten. Das METIS Programm ist in der Stabsstelle Interne Fortbildung und Beratung (IFB) des Rektorats angesiedelt, die zudem weitere Fortbildungsangebote für Führungskräfte aber auch für den wissenschaftlichen Nachwuchs und die Mitarbeiter(innen) der Universität bietet.

METIS soll die Professor(inn)en und Juniorprofessor(inn)en bei der Bewältigung komplexer Führungsaufgaben und Rollenfindung unterstützen, die sich im Zusammenhang mit den neuen Formen der Hochschulsteuerung auch für eine Professur ergeben. Während des Coaching-Prozesses werden Lösungsstrategien und Techniken erarbeitet, die bei der systematischen Optimierung organisatorischer Prozesse zur Anwendung kommen.

METIS richtet sich insbesondere an neuberufene Professor(inn)en und Juniorprofessor(inn)en. METIS kann auch in der Beratung und Entwicklung von Wissenschaftsteams eingesetzt werden.

4.7.2. Methoden, Aktionsformen und Inhalte

METIS fußt auf der Methode des Coachings, einer speziellen auf Führungskräfte ausgerichteten Beratungsform, die im Kontext von METIS auf die Vertiefung der Selbstmanagementfähigkeiten der Teilnehmer(innen) angelegt ist. Vor jedem Coaching findet ein Erstgespräch mit den zuständigen Ansprechpartner(inne)n der IFB statt, die Coaches und Berater(innen) vermitteln und die Finanzierung sicherstellen.

| | |
|---------------|---|
| Prozessphasen | |
| Einstieg | <p>Situationsanalyse</p> <p>Welche Situation liegt vor?</p> <p>Welche Ziele werden verfolgt?</p> <p>Passen Coach und Teilnehmer(in) zueinander?</p> <p>Spielregeln</p> <p>Coach und Teilnehmer(in) vereinbaren die Spielregeln für ihr Beratungssetting (Diskretion, Länge und Dauer etc.).</p> |
| Arbeitsphase | <p>Die Themen werden von den Teilnehmer(inne)n mit in die Sitzung gebracht. Je nach Situation gibt der Coach Hinweise, Anregungen und Tipps für das Verhalten der Führungskräfte in ihrem Alltag, reflektiert zusammen mit ihnen die Umsetzung und unterstützt bei der Erarbeitung von Bewältigungstechniken und -strategien.</p> |
| Auswertung | <p>Die Auswertung erfolgt durch Evaluationen, die von der Stabstelle IFB durchgeführt werden.</p> |

Die Evaluationsergebnisse sind positiv. Insbesondere beim Einstieg an der Universität und im Rollenfindungsprozess wurde METIS als hilfreich eingeschätzt. Das Beratungssetting bietet Raum für Orientierung und erlaubt die Priorisierung der Aufgaben im Rahmen einer (Junior-)Professur. Das Coaching hilft beim Identifizieren von Schwierigkeiten und Hemmnissen, erlaubt zugleich das Erarbeiten von Strategien für die Bewältigung zukünftiger Anforderungen.

4.8. Graduiertenakademie Universität Heidelberg

4.8.1. Konzept und Zielgruppen

Die Graduiertenakademie der Universität Heidelberg wurde im Jahr 2006 gegründet. Sie ist ein fester Bestandteil der universitären Strategie „Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses“. Im Rahmen der Exzellenzinitiative wurden die Aufgaben der Akademie erweitert und die Serviceleistungen ausgebaut. Die Graduiertenakademie ist die zentrale universitäre Einrichtung zur Förderung von Doktorand(inn)en und Postdocs.

Das Angebot für die Nachwuchswissenschaftler(innen) umfasst drei Kernbereiche: Beratung in der Servicestelle der Graduiertenakademie, überfachliches Qualifizierungsangebot für Promovierende sowie Vergabe von Stipendien und Fördermitteln aus der Landesgraduiertenförderung sowie aus Exzellenzmitteln. Die Graduiertenschulen werden außerdem in der Entwicklung und Umsetzung von internationalen Marketing- und Rekrutierungsmaßnahmen von der Graduiertenakademie unterstützt.

In Kooperation mit den Fakultäten der Universität und ihren Graduiertenschulen verfolgt die Graduiertenakademie das Ziel, zur hohen Qualität der Doktorand(inn)enausbildung beizutragen und die Universität dadurch im Wettbewerb um den besten wissenschaftlichen

Nachwuchs zu stärken. Die Angebote der Graduiertenakademie richten sich an alle Doktorand(inn)en und Postdoktorand(inn)en. Zusätzlich ist die Graduiertenakademie Informations- und Anlaufstelle für betreuende Wissenschaftler(innen), die neue Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche (Post-)Promotionsphase schaffen wollen.

4.8.2. Methoden, Aktionsformen und Inhalte

Beratung

- per Telefon, E-Mail und persönlich in der Sprechstunde
- zu allen Themen rund um die Promotion und Tätigkeit als Postdoc z. B.
- Promotionsstudium allgemein
- Förderungsmöglichkeiten/Stipendien
- Einschreibungsformalitäten
- Initiativen von Heidelberger Promovierenden, wie z. B. Kolloquien, Doktorand(inn)en-Stammtisch
- Behördengänge und administrative Angelegenheiten
- ausländerrechtliche Fragen
- Krankenversicherungsmöglichkeiten
- Arbeiten und Leben in Heidelberg/Deutschland
- Wohnungssuche und Kinderbetreuung

Qualifizierungsangebot für Promovierende

Zum Erwerb berufsrelevanter Zusatzqualifikationen werden speziell auf die Bedürfnisse von Promovierenden ausgerichtete Seminare angeboten, zu denen sich die Doktorandinnen und Doktoranden selbst anmelden können. Dabei wird unterschiedlichen Zielgruppen Rechnung getragen (Kurse auf Deutsch und Englisch, Kurse für internationale Promovierende, Kurse für Geistes- und Sozialwissenschaftler(innen) oder Kurse für Naturwissenschaftler(innen) etc.). Dieses Qualifizierungsangebot ist für alle Doktorandinnen und Doktoranden der Universität Heidelberg kostenlos:

- **Schlüsselqualifikationen**

Projektmanagement: Strategien für eine erfolgreiche Promotion/*strategies for a successful doctorate*

wissenschaftliches Schreiben für Geistes- und Sozialwissenschaftler(innen)/*scientific writing for doctoral students in the natural and life sciences*

Präsentieren von Forschungsergebnissen/*presenting research results*
communication and negotiation skills

Rhetorik

Stimme und Sprechausdruck

cross cultural competence

- **Karriereentwicklung**

Einwerben von Drittmitteln nach der Promotion für Geistes- und Sozialwissenschaftlerinnen

third party funding for research in the natural and life sciences

Karriere-Coaching

- **Sprach-/EDV-Kurse**

Wissenschaftssprache Deutsch

english for international doctoral students in the life sciences

scientific communication in English

grafische Darstellung von Forschungsergebnissen für Naturwissenschaftler(innen)

Für die Graduiertenschulen und strukturierten Promotionsprogramme werden außerdem Seminare für geschlossene Gruppen von Doktorandinnen und Doktoranden organisiert. Hierfür können sowohl Themen aus dem Standardprogramm als auch neue Themen angefragt werden. Die Kosten werden vom Promotionsprogramm übernommen. Das Promotionsprogramm regelt selbst, ob die Teilnahme verpflichtend zum Curriculum der Doktorandinnen und Doktoranden gehört.

Stipendienvergabe

Die Graduiertenakademie verwaltet die Vergabe von Individualstipendien und Stipendien für Promotionskollegs aus der Landesgraduiertenförderung:

- Promotionsstipendien aus der Landesgraduiertenförderung für die Erstellung einer Dissertation in Höhe von 820 Euro/Monat plus 1.230 Euro Sach- und Reisekosten für die Laufzeit von max. drei Jahren

Zusätzlich vergibt die Graduiertenakademie aus Mitteln der Exzellenzinitiative Stipendien zur Förderung von Doktorand(inn)en und Nachwuchswissenschaftler(inne)n:

- Abschlussstipendien der Exzellenzinitiative zum Abschluss der Dissertation in Höhe von bis zu 1.000 Euro/Monat für die Laufzeit von max. sechs Monaten bis zur Einreichung
- Reisekostenzuschüsse der Exzellenzinitiative in Form von Stipendien zur Unterstützung von Kongress- und Workshopeteiligungen sowie Forschungsaufenthalten im In- und Ausland in einer Höhe von bis zu 1.500 Euro/Reise
- Druckkostenzuschüsse der Exzellenzinitiative zur Unterstützung der Veröffentlichung von Dissertationen in Höhe von bis zu 3.000 Euro

Die Graduiertenakademie befindet sich noch im Aufbau und in der Einführungsphase ihrer Angebote. In allen Bereichen werden seit Ende 2007/Beginn 2008 eine steigende Nutzung und Nachfrage der Angebote verzeichnet:

a) Servicestelle: Beratung

- verstärkte Nutzung des Beratungsangebots

b) Qualifizierungsangebot

- steigende Anmeldungen zu den Seminaren im offenen Programm
- gute bis sehr gute Bewertung durch die Seminarteilnehmer(innen)
- vermehrte Anfragen von Seiten der Promotionsprogramme nach der Buchung kompletter Kurse

c) Stipendien

- steigende Zahl an Bewerbungen

Eine Evaluation zu den strukturellen Wirkungen hat noch nicht stattgefunden.

Zum Erwerb berufsrelevanter Zusatzqualifikationen werden speziell auf die Bedürfnisse von Nachwuchswissenschaftler(inne)n ausgerichtete Seminare angeboten. Zudem existiert eine extra Seminarreihe für ausländische Nachwuchswissenschaftler(innen) der Universität, die sie beim Einstieg in die Universität und das deutsche Wissenschaftssystem unterstützen soll:

| Baustein | |
|----------------------------|--|
| deutschsprachige Seminare | <ul style="list-style-type: none"> • Das breite Spektrum an Kursen vermittelt Fähigkeiten, die vorrangig auf die Erstellung der Dissertationen und anderer wissenschaftlicher Arbeiten ausgerichtet sind. Unter anderem sind dies: • Seminare im Bereich der schriftlichen und mündlichen Kommunikation und Präsentation <ul style="list-style-type: none"> - Wissenschaftssprache Deutsch für internationale Promovierende - wissenschaftliches Schreiben für Geistes- und Sozialwissenschaftler(innen) - Stimme und Sprechausdruck – wichtige Mittel erfolgreicher rhetorischer Kommunikation • Seminare zur Unterstützung der Karriereentwicklung <ul style="list-style-type: none"> - Strategien für eine erfolgreiche Promotion: Projektmanagement – soziale Kompetenz – Zeitmanagement - Einwerben von Drittmitteln nach der Promotion für Geistes- und Sozialwissenschaftler(innen) - Karriere-Coaching – eigene Stärken und Schwächen benennen und Ziele finden |
| englischsprachige Seminare | <p>Das breite Spektrum an Kursen vermittelt Fähigkeiten, die vorrangig auf die Erstellung der Dissertationen und anderer wissenschaftlicher Arbeiten ausgerichtet sind. Unter anderem sind dies:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seminare im Bereich schriftliche Kommunikation und Präsentation in englischer Sprache |

| | |
|------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • <i>English for International Doctoral Students in (Life) Science</i> • <i>Scientific Communication in English</i> • <i>Scientific Writing – For Doctoral Students in the Natural and Life Sciences</i> • Seminare zur Unterstützung der Karriereentwicklung • <i>Communication and Negotiation Skills</i> • <i>Strategies for a Successful Doctorate – Project Management, Social Skills, Time Management</i> |
| Stipendien | <ul style="list-style-type: none"> • Die Graduierten-Akademie vergibt zusätzlich aus Mitteln der Exzellenzinitiative Stipendien zur Förderung von Doktorand(inn)en und Nachwuchswissenschaftler(inne)n. • Promotionsstipendien aus der Landesgraduiertenförderung für die Erstellung einer Dissertation in Höhe von 820 Euro/Monat plus 1.230 Euro Sach- und Reisekosten für die Laufzeit von max. drei Jahren • Abschlussstipendien der Exzellenzinitiative zum Abschluss der Dissertation in Höhe von bis zu 1.000 Euro/Monat für die Laufzeit von max. sechs Monaten bis zur Einreichung • Reisekostenzuschüsse der Exzellenzinitiative in Form von Stipendien zur Unterstützung von Kongress- und Workshop-Teilnahmen sowie Forschungsaufenthalten im In- und Ausland in einer Höhe von bis zu 1.500 Euro/Reise • Druckkostenzuschüsse der Exzellenzinitiative zur Unterstützung der Veröffentlichung von Dissertationen in Höhe von bis zu 3.000 Euro |

4.9. UNI-KAT: Personalentwicklung von administrativen Nachwuchsführungskräften an der Bauhaus-Universität Weimar

4.9.1. Konzept und Zielgruppen

Das UNI-KAT Programm besteht seit Juni 2008 und ist institutionell dem Arbeitsbereich Organisation und Personalentwicklung im Dezernat Personal zugeordnet. Das Dezernat ist des Weiteren u. a. zuständig für den Personal- und Stellenhaushalt, die Bearbeitung und Beratung aller arbeits- oder dienstrechtlichen Angelegenheiten und Gremienwahlen.

Die hinter UNI-KAT stehende Idee ist es, administrative Nachwuchskräfte mit einem Fundus an überfachlichen Qualifikationen und Kompetenzen auszustatten und sie so auf Führungsaufgaben vorzubereiten. Das UNI-KAT Programm richtet sich als systematisches Personalentwicklungsprogramm an administrative Nachwuchskräfte u. a. aus den Bereichen Personal, Finanzen, Studierendenbetreuung, Bibliothek und Technik auf Stabs- und Projekt-

ebene, die in ihrer Arbeit bereits Führungsaufgaben übernehmen oder zukünftig im Rahmen der im Zeitraum 2008-2015 freiwerdenden Stellen übernehmen wollen.

4.9.2. Methoden, Aktionsformen und Inhalte

Im Rahmen des UNI-KAT Programms wird den Teilnehmer(inne)n eine Vielzahl von Seminaren, Vorträgen und Kursen zu unterschiedlichen Themen geboten, die systematisch und inhaltlich auf einander Bezug nehmen. Die folgende Tabelle schlüsselt die Vermittlungsformen mit korrespondierenden Inhalten auf.

| Baustein | Inhalte |
|------------------------------|---|
| Seminare und Kurse | Zum Programm zählen einerseits Seminare, die z. T. von externen Trainer(inne)n durchgeführt werden. Der thematische Schwerpunkt liegt auf: <ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation, • Zeitmanagement, • Konfliktmanagement, • Führungspraxis und Rollenverständnis. |
| Hospitationen | Um Einblicke in andere, häufig mit den eigenen Aufgaben zusammenhängende Arbeitsbereiche zu erhalten, haben die Teilnehmer(innen) die Möglichkeit, an zwei aufeinander folgenden Vormittagen in den entsprechenden Abteilungen zu hospitieren. Die Hospitationen dienen gleichermaßen der Anbahnung von Kontakten sowie der Vernetzung der Mitarbeiter(innen) untereinander. Entscheidend für die Hospitationen sind der bisherige Erfahrungshintergrund und das Interesse der Teilnehmer(innen). |
| thematische Workshops | Die Workshops vermitteln grundlegendes und vertieftes Wissen in den Themenbereichen: <ul style="list-style-type: none"> • Personalwesen/Personalrecht, • Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesen, • Verwaltungsrecht. |
| Vortragsreihe Führungskräfte | In der einmal im Quartal durchgeführten Veranstaltung geben Führungskräfte Einblicke in ihren Führungsalltag und vermitteln den Nachwuchsführungskräften Führungserfahrungen. |

Evaluationsergebnisse liegen derzeit nicht vor, da UNI-KAT erst seit Juni 2008 besteht und das Ende der ersten Programmphase für März 2010 vorgesehen ist. Allerdings lassen sich bereits Änderungen im Auftreten der Teilnehmer(innen) sowie in ihrem professionellen Verhalten beobachten.

In relevanten zukünftigen Besetzungsverfahren sollen UNI-KAT-Teilnehmer(innen) aktiv zur Bewerbung aufgefordert werden. Ob und wie sie sich auf diese Stellen bewerben, bleibt den Teilnehmer(inne)n jedoch selbst überlassen.

4.10. Personalentwicklung Universität Bremen

4.10.1. Konzepte und Zielgruppen

Im Rahmen der strategischen Steuerung der Personalentwicklung werden Themenfelder, Konzepte, Förderprogramme und Maßnahmen auf der Leitungsebene abgestimmt. Die strategische Personalentwicklung definiert das Vorgehen und den Rahmen für die konzeptionelle Gestaltung, Organisation und Umsetzung von Maßnahmen durch das Dezernat für Organisation und Personalentwicklung.

Ziele im Einzelnen sind:

- die berufliche Entwicklung fördern,
- gezielt und maßgeschneidert auf die Übernahme neuer Aufgaben vorbereiten,
- Qualifizierungsbedarfe ermitteln, Maßnahmen planen und diese umsetzen,
- Coaching-Maßnahmen zur Unterstützung von Führungskompetenz ausbauen,
- Führungskompetenzen entwickeln und gezielt fördern,
- Organisationsentwicklungsprojekte mit „maßgeschneiderten“ Förderprogrammen begleiten,
- notwendige Anpassungsqualifizierungen und Fortbildungen initiieren,
- Teamentwicklungsprozesse fördern,
- gezielt hinsichtlich möglicher beruflicher Perspektiven in der Universität beraten,
- die Universitätsleitung beraten.

Die Personalentwicklungsmaßnahmen werden zielgruppenspezifisch realisiert. Sie richten sich an (Nachwuchs-)Führungskräfte aus dem akademischen und nichtakademischen Bereich.

4.10.2. Methoden, Aktionsformen und Inhalte

| Beispiele | |
|--|--|
| junge Promovierende „Promotion – und dann?“ | <p>Dieses zweijährige Programm für junge Promovierende ist als aktiver Baustein der Kompetenzentwicklung für die berufliche Praxis außerhalb der Wissenschaft konzipiert. In drei Bausteinen werden die Teilnehmer(innen) auf den beruflichen Einstieg vorbereitet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Persönlichkeit, Kompetenzprofil, Perspektiven <ul style="list-style-type: none"> - Zeit- und Selbstmanagement - Persönlichkeitskompetenz und Authentizität entwickeln • Kompetenzerwerb und Arbeitsmethoden <ul style="list-style-type: none"> - wirkungsvoll präsentieren und Veranstaltungen |

steuern und zu begleiten. Dies betrifft die systematische Entwicklung von administrativen und wissenschaftlichen Nachwuchsführungskräften und die Konzeption und Umsetzung geeigneter Fördermaßnahmen oder die Förderung von organisatorischen Veränderungsprozessen gleichermaßen. Die strategische Koordination orientiert sich an den Leitzielen der Universität und wird wahrgenommen durch die zentrale Steuerungsgruppe Personalentwicklung des Kanzlers. Personalentwicklung gehört somit zu den nicht-delegierbaren Leitungsaufgaben.

Ausgehend von der Annahme, den Verwaltungskräften der mittleren Laufbahngruppen komme an der Schnittstelle zu Forschung und Lehre eine besondere Bedeutung zu, wurde im Rahmen der Personalentwicklung ein entsprechendes Förderprogramm aufgesetzt, das den Anforderungen an die Verwaltungskräfte hinsichtlich der Erledigung und Vorbereitung der zentralen administrativen Geschäftsprozesse und Verwaltungsverfahren der Universität für den akademischen Bereich gerecht wird. Das Förderprogramm für Verwaltungsfachkräfte der mittleren Laufbahngruppen wurde erstmalig im Jahr 2007 für Teilnehmer(innen) aus den zentralen und dezentralen Verwaltungseinheiten initiiert. Die Teilnehmer(innen) wurden von der zentralen Personalentwicklungsgruppe unter der Leitung des Kanzlers ausgewählt. Im April 2009 begann eine zweite Gruppe mit 15 Teilnehmer(inne)n mit dem Förderprogramm.

Das Förderprogramm für die Nachwuchsführungskräfte des gehobenen Dienstes zielt auf die Eröffnung individueller beruflicher Entwicklungsperspektiven. Die einzelnen Maßnahmen orientieren sich am beruflichen Hintergrund der Teilnehmer(innen) und fördern gezielt ihre Potenzialentwicklung im Rahmen der Fachlaufbahn. Dabei werden neben der Vermittlung von fachübergreifenden Kompetenzen auch Lern- und Bewährungssituationen in beruflichen Arbeitszusammenhängen genutzt. Das Förderprogramm basiert auf drei Säulen, die verschiedene Fördermaßnahmen beinhalten.

Diese Personalentwicklungsmaßnahmen werden zielgruppenspezifisch realisiert. Sie richten sich an Verwaltungskräfte der mittleren Laufbahngruppen und (Nachwuchs-)Führungskräfte aus dem administrativen Bereich.

4.11.2. Methoden, Aktionsformen und Inhalte

| | |
|--|--|
| Bausteine | |
| Förderprogramm für Verwaltungskräfte der mittleren Laufbahngruppen | Die Schwerpunkte des Förderprogramms liegen in der Erweiterung der Schlüssel- und Fachqualifikationen sowie in der Vertiefung von Organisationskenntnissen. Im Rahmen von Seminaren zur Förderung der methodischen und sozialen Kompetenz und Informationsworkshops zu den zentralen universitären Geschäftsprozessen werden die Verwaltungskräfte auf die Übernahme neuer Aufgabenbereiche vorbereitet. |
| Förderprogramm für Führungskräfte nachwuchs gehobener Dienst | Das Förderprogramm basiert auf den folgenden drei Bausteinen: <ul style="list-style-type: none"> - Beurteilung, Fördervereinbarung und Aufgabenübertragung Basierend auf den individuellen Fördervereinbarungen zwischen Mitarbeiter(in) und Bereichsleitung wird eine gezielte Entwicklung realisiert. Dabei werden |

| | |
|--|---|
| | <p>Hospitationsmöglichkeiten in anderen, auch außeruniversitären Arbeitsfeldern und die zeitweise Übertragung von Projektverantwortung und anderen höherwertigen Aufgaben sowie gezielte Qualifizierungsmaßnahmen genutzt. Die individuelle Förderung wird aktiv durch die jeweiligen Vorgesetzten unterstützt.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fortbildung durch Seminare Es finden sechs zweitägige Seminare zur Erschließung von kommunikativen und methodischen Aufgaben und Anforderungen für Nachwuchsführungskräfte im gehobenen Dienst an der Universität statt. - Austausch und Vernetzung Schließlich soll die Vernetzung der Nachwuchskräfte untereinander und mit Vorgesetzten gefördert werden. Einmal jährlich werden hierzu Workshops, die auch über das Ende der Programmlaufzeit hinaus gehen, zu aktuellen Themen der Personalentwicklung in der Universität durchgeführt. |
|--|---|

Evaluationsergebnisse von internen Förderprogrammen, wie z. B. für die Verwaltungskräfte der mittleren Laufbahngruppen, werden ausschließlich intern kommuniziert und verwendet, daher können keine Angaben zu möglichen Wirkungen gemacht werden.

4.12. Stifterverbands-Fellowship Wissenschaftsmanagement

4.12.1. Konzept und Zielgruppen

Mit dem Stifterverbands-Fellowship Wissenschaftsmanagement stärkt der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft das deutsche Wissenschaftssystem durch die Professionalisierung der Akteurinnen und Akteure in Hochschulen, Forschungseinrichtungen, Forschungsförderorganisationen und in der Wissenschaftsverwaltung. Das Fellowship unterstützt dabei exzellente Nachwuchskräfte in der Hochschul- und Wissenschaftsverwaltung bei ihren Weiterbildungsbemühungen. Dabei arbeitet der Stifterverband mit der AG Wissenschaftsmanagement zusammen. Dieser gehören die verschiedenen hochschulischen Anbieter von Weiterbildungsprogrammen im Bereich Wissenschaftsmanagement an.

Seit Anfang 2007 wurde das Fellowship fünf Mal ausgeschrieben und ist das einzige Stipendienprogramm, das vom Stifterverband selber getragen wird. Im Dezember 2009 ist es allerdings zur letzten Ausschreibungsrunde gekommen, die Bewerbungsfrist endete am 15. Januar 2010. Pro Ausschreibungsrunde wurden zwischen 10 und 15 Stipendien vergeben, seit Beginn des Programms hat der Stifterverband 67 Stipendien für insgesamt 250.000 Euro finanziert.

Grundsätzlich sieht der Stifterverband Nachwuchsförderung als Exzellenzsicherung: Der Stifterverband unterstützt Talente im Wissenschaftsmanagement dabei, ihr Potenzial auszuschöpfen.

Mit der Initiierung des Fellowship sollen drei konkrete Hauptziele erreicht werden:

1. Gute und ambitionierte Personen sollen mit dem Fellowship bei ihrer Professionalisierung im Wissenschaftsmanagement individuell gefördert werden.
2. Die Hochschulen werden aufgefordert, das Thema Wissenschaftsmanagement im Sinne der Personalentwicklung in den Blick zu nehmen und zu fördern. Das Fellowship bietet den Hochschulen dadurch ein Instrument der Personalentwicklung an.
3. Durch das Fellowship wird eine Professionalisierung in diesem Bereich insgesamt angestoßen und ein Beitrag zur Stärkung des Hochschulsystems geleistet.

Mit dem Stifterverbands-Fellowship Wissenschaftsmanagement setzt der Stifterverband seine Aktivitäten im Themenfeld Wissenschaftsmanagement fort. Im Wettbewerb Modellstudiengänge Wissenschaftsmanagement wurden 2002 die derzeit existierenden Weiterbildungsangebote im Wissenschaftsmanagement der Fachhochschule Osnabrück, der Universität Oldenburg, der Universität Kassel und des Zentrums für Wissenschaftsmanagement in Speyer ins Leben gerufen und gefördert. Mit der Finanzierung eines Stiftungslehrstuhls Wissenschaftsmanagement an der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften in Speyer wird die Forschung zu diesem Themenfeld gestärkt. Schließlich wurden im Wettbewerb Akademisches Personalmanagement Hochschulen für ihre Personalentwicklungskonzepte ausgezeichnet, die Wissenschaftsmanager(innen) in der Verwaltung, Professor(inn)en oder die Hochschulleitung im Blick hatten.

Für das Fellowship-Programm können sich alle Personen bewerben, die im deutschen Wissenschaftssystem arbeiten oder eine Tätigkeit in diesem Bereich anstreben:

- Mitarbeiter(innen) an Hochschulen, Forschungs- und Wissenschaftseinrichtungen auf allen Ebenen (Forscher(innen), Verwaltungspersonal etc.),
- Mitarbeiter(innen) an Einrichtungen aus dem weiteren Kontext des Wissenschaftssystems (Ministerien, Akkreditierungsagenturen etc.).

Die Zusammensetzung der Stipendiat(inn)en war in den vergangenen Ausschreibungsrunden sehr heterogen, von Einsteiger(inne)n mit ein bis zwei Jahren Berufserfahrung über Forscher(innen), die sich Kompetenzen im Forschungsmanagement aneignen möchten, bis hin zu Personen, die bereits länger im Wissenschaftsmanagement sind und sich auf einen weiteren Karriereschritt vorbereiten (z. B. Kanzler(innen)).

Die Auswahl der Stipendiat(inn)en wird von einem Ausschuss getroffen, dem neben den Partner(inne)n des Programms, der Stifterverband, weitere Vertreter(innen) aus dem Hochschul- und Wissenschaftssystem und Absolvent(inn)en einschlägiger Programme angehören.

4.12.2. Methoden, Aktionsformen und Inhalte

Der Stifterverband bietet keine eigenen Weiterbildungsinhalte an, sondern wählt Bewerber(innen) aus, die eine finanzielle Förderung für Studiengänge und Weiterbildungsmodule im Wissenschaftsmanagement erhalten. Das Fellowship umfasst 50 % der Gebühren für das Studienangebot und eine Kofinanzierung (bis zu 50 %) der zusätzlich anfallenden Kosten (Reisekosten, Unterkunft). Die restlichen 50 % der Kosten müssen durch die entsendende Institution und/oder den/die Bewerber(in) getragen werden. Von der Institution wird erwartet, dass der Stipendiat/die Stipendiatin freigestellt bzw. angemessen entlastet wird und sie sich an der Co-Finanzierung beteiligt.

Gefördert können werden: ein gesamtes Studienprogramm im Wissenschafts-, Hochschul- oder Bildungsmanagement oder einzelne zertifizierte Module, die sich zu einem größeren Programm zusammenfügen. Einzelne Fortbildungskurse werden nicht gefördert. Insbesondere die Möglichkeit, Module zu einem individuellen Paket zusammenzufassen erwies sich – je nach Bewerber(innen)gruppe – als gut geeignete Maßnahme, die in der Entwicklung des Fellowships ebenfalls stark nachgefragt wurde.

Stipendien können nur für Lehrangebote der an der AG Wissenschaftsmanagement (AGWM) beteiligten Institutionen vergeben werden. Mitglieder in der AG Wissenschaftsmanagement sind bisher die Technische Universität Berlin, das INCHER Kassel der Universität Kassel, die Donau-Universität Krems, die Universität Oldenburg, die Fachhochschule Osnabrück, die Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften (DHV) Speyer und das Zentrum für Wissenschaftsmanagement e.V. (ZWM) Speyer, die folgende Maßnahmen anbieten:

- Technische Universität Berlin: Masterstudiengang Wissenschaftsmarketing
- Universität Kassel: Masterstudiengang Higher Education
- Donau-Universität Krems: Masterstudiengang Hochschul- und Wissenschaftsmanagement
- Universität Oldenburg: Masterstudiengang Bildungsmanagement
- Fachhochschule Osnabrück: Masterstudiengang Hochschul- und Wissenschaftsmanagement
- Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften (DHV) Speyer: Weiterbildungsstudium Wissenschaftsmanagement
- Zentrum für Wissenschaftsmanagement e.V. (ZWM) Speyer: Lehrgang für junge Wissenschaftsmanager(innen), Weiterbildungsstudium Wissenschaftsmanagement, Junior Professional Management-Programm

Die AG ist eine strategische Kooperationsplattform von Hochschulen im deutschsprachigen Raum, die Lehrgänge und Weiterbildungsprogramme im Bereich des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements anbieten. Sie ist offen für weitere Hochschulen, die Weiterbildung im Bereich Wissenschaftsmanagement anbieten. Sie hat sich zum Ziel gesetzt, akademische Qualifikationen im Management von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen zu fördern und ein entsprechendes Qualifizierungsangebot bereit zu stellen. Handlungsfelder der AGWM sind:

- Transparenz über einschlägige Studienprogramme standortübergreifende Flexibilität des Studiums,
- Vergabe des Stiferverbands-Fellowships,
- Vernetzung der Studierenden und Alumni/Alumnae,
- Erfahrungsaustausch und Qualitätssicherung.

Konkrete Aussagen über die Wirkung des Programmes lassen sich (noch) nicht treffen, da bislang keine systematische Befragung und Evaluation der Stipendiat(inn)en und des Programms durchgeführt wurde. Aus der Erfahrung und Beobachtung, unter anderem bei einem ersten Fellowship-Treffen, können jedoch vier Punkte festgehalten werden:

1. Das Fellowship wurde offensichtlich von allen Akteur(inn)en gut angenommen, neben den Hochschulen, sowohl Universität wie Fachhochschule, gab es Bewerbungen von außeruniversitären Forschungseinrichtungen, Wissenschaftsförderern (Alexander von Humboldt-Stiftung, DFG) und aus Ministerien.

2. Wurden in der ersten Runde nur geringe Kosten der Programme übernommen, entwickelte sich das Selbstverständnis der entsendenden Institutionen dahingehend, dass die Bereitschaft zur Co-Finanzierung (bis zu 50 %) zunahm.
3. Einzelne Hochschulen nutzten das Fellowship zur systematischen Personalentwicklung ihrer Mitarbeiter(innen) und trafen eine gezielte interne Vorauswahl der Kandidat(inn)en.
4. Durch den Erfolg der Stipendiat(inn)en bei der Bewerbung um ein Stifterverbands-Fellowship und der damit verbundenen Auszeichnung konnte innerhalb der eigenen Institution der Stipendiat(inn)en eine höhere Akzeptanz für ihre Arbeit und das Thema Wissenschaftsmanagement erreicht werden.

4.13. Schlussfolgerungen aus den *good practices*

Aus den allgemeinen empirischen Ergebnissen der Befragungen von Leitungen und Fakultätsmanagement resultieren teilweise eher negative Bewertungen über den deutschen Stand der Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement, insbesondere in Bezug auf die von den Hochschulen und Forschungseinrichtungen ausgehenden Maßnahmen zur Personalentwicklung. Betrachtet man die untersuchten Beispiele, ist dieses Bild im Einzelfall zu revidieren. Tatsächlich gibt es eine erhebliche Zahl von *good practices*, die einige der genannten Probleme lösen.

Unter folgenden Blickwinkeln bieten die betrachteten *good practices* interessante Optionen der Karriereförderung:

- Nur in sehr wenigen Fällen finden sich Ansätze einer Personal(entwicklungs)-strategie, also eines umfassenden Adressierens von Zielgruppen und einer geplanten Abstimmung einer breiten Palette von Maßnahmen auf klar definierte Ziele. Am ehesten scheint ein strategischer Ansatz an den Universitäten in Bremen und Bochum zu bestehen.
- Die gefundenen *good practices* beziehen sich nicht auf die Rekrutierung, Anreizsysteme u. a. sondern primär auf die Personalentwicklung.
- Eine wichtige Option ist die organisationsinterne Verankerung einer Einheit, die systematisch Personalentwicklung betreibt und dabei einen Mix an Angeboten schafft, die sowohl Kursangebote wie auch individuelle Unterstützung (Coaching, Mentoring etc.) beinhalten. Beispiele sind die LMU München, die Ruhr-Universität Bochum, die Universität Bremen und das ProFil-Programm. Allerdings ist dabei aus Perspektive des Wissenschaftsmanagements das Problem, dass diese Beispiele häufig auf Personen ausgerichtet sind, die eine wissenschaftliche Karriere anstreben. Analoge Angebote für das Management könnten nach derselben Konstruktion (mit veränderten Inhalten) aufgebaut werden. Nur Bremen und Bochum adressieren breite Zielgruppen inklusive Management.
- Wichtig ist für die Entwicklung von Führungskräften, dass sie über längere Zeit „aufgebaut“ und bezogen auf ihre persönlichen Kompetenzen gefördert werden. Ein gutes Beispiel dafür liefert die Vintage Class der FhG.
- Bei den Angeboten an Fortbildungsprogrammen wurden Lücken konstatiert: Mittelgroße Programme von ca. einem Jahr, die Workshops und Begleitung in Selbstlernphasen am Arbeitsplatz kombinieren. *Good practice* bietet hier die Helmholtz-Akademie.

- Fortbildung heißt nicht nur Trainings zu arrangieren, sondern interessante Settings und Personenkonstellationen zu schaffen, in denen bestimmte Gruppen voneinander lernen. Wichtig sind die adäquate Organisation von stimulierenden Rahmenbedingungen und das Zusammenbringen der richtigen Personenkonstellation. Ein Beispiel dafür ist der DLR-Nachwuchsdialog, Workshops mit alten und neuen Dekaninnen und Dekanen oder die Hospitationen bei UNI-KAT an der Bauhaus Universität Weimar. Zu den Methoden des Zusammenbringens gehört die kollegiale Beratung (oder Peer Learning), eine Methode mit der Austausch und Netzwerke unter Gleichgestellten etabliert werden. Für Wissenschaftseinrichtungen erscheint diese Methode gut geeignet, an Universitäten des Ruhrgebiets wird sie eingesetzt.
- Interessant erscheinen auch Ansätze des Lernens durch Perspektivwechsel, beispielsweise durch Entsenden von Wissenschaftler(inne)n in Unternehmen (Fachhochschule Aschaffenburg).
- Die Graduiertenakademie Heidelberg ist ein typisches Beispiel für ein gut konzipiertes Serviceangebot im Promotionsstudium, das Wissenschaftler(innen)karrieren unterstützt, ohne dabei eine „Verschulung“ des Promotionsstudiums o. ä. zu verursachen. Allerdings bleibt eine eindeutige Orientierung auf Wissenschaftler(innen)karrieren; es sind keine Module zu finden, die bereits in der Promotionsphase eine Durchlässigkeit zur Managementkarriere schaffen.

5. Zusammenfassende Analyse der deutschlandbezogenen Ergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse aus den einzelnen empirischen Analysen zu einem Gesamtbild für Deutschland zusammengeführt. Für die Auswertung der Ergebnisse bieten sich, anknüpfend an das in Kapitel I.1. vorgestellte Analysemodell, mehrere Dimensionen der Analyse an:

- eine Auswertung, die nach den Instrumentenbereichen (Rekrutierung, Entwicklung, Aufstieg und Karriere) sowie nach den Aspekten der Rahmenbedingungen differenziert (institutionell, wettbewerblich, staatlich, kulturell),
- eine Auswertung, die nach den drei Karrierestufen unterscheidet (Einstieg, mittleres und Top-Management),
- eine Auswertung mit der Unterscheidung akademischer und administrativer Bereich,
- eine Auswertung gegliedert nach Hochschule und außeruniversitärer Forschung,
- eine Auswertung, die Schlussfolgerungen für Männer und Frauen unterscheidet.

Hier sollen als übergeordnetes Raster der Auswertung die Instrumentenbereiche und Rahmenbedingungen verwendet werden, weil die Analyse von Instrumenten im Vordergrund stehen soll und, wie im Folgenden zu zeigen ist, es durchaus möglich ist, in den Instrumentenbereichen allgemeingültige Erkenntnisse abzuleiten. Dieser Abschnitt ist somit nach Instrumenten und Rahmenbedingungen gegliedert, innerhalb der Abschnitte wird nach Karrierestufe, Bereich, Institution oder Geschlecht differenziert argumentiert, soweit dies erforderlich ist.

Im Folgenden wird für alle Befunde der Studie differenziert nach „Erläuterung“ und „Bewertung“. Im erläuternden Teil werden die Ergebnisse der empirischen Studien dargestellt, im bewertenden Teil erfolgt eine Interpretation dieser Ergebnisse.

5.1. Generelle Relevanz von Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement

Befund 1: Der Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement wird von der Leitungsebene hohe Erfolgsrelevanz für die Arbeit von Wissenschaftseinrichtungen zugemessen. Damit sind die Voraussetzungen für Weiterentwicklungen in Deutschland gegeben.

Erläuterung:

In der Befragung der Leitungen von Wissenschaftseinrichtungen bewerten 80 % der Befragten die Erfolgsrelevanz der Förderung von Managementkarrieren als hoch oder sehr hoch; an außeruniversitären Forschungseinrichtungen antworteten 50 % mit sehr hoch.

Bewertung:

Die Leitungsebene hat die Bedeutung des Themas erkannt. Damit sind die Voraussetzungen gegeben, dass Empfehlungen aufgegriffen und die Instrumente der Karriereförderung entwickelt werden.

Befund 2: Das in der Studie verwendete Analysemodell mit seinen Bausteinen (Karrierestufen, administrativ vs. akademisch usw.) hat sich als tauglich zur Analyse der Karriere(förderung) im Wissenschaftsmanagement erwiesen und kann als Grundlage für Bewertungen und Empfehlungen herangezogen werden.

Erläuterung:

Die Befragung der Leitungen hat hinreichende Zustimmung für die Relevanz des Analysemodells erbracht: Knapp 70 % der befragten Hochschulleitungen und knapp 60 % der Leitungen aus der außeruniversitären Forschung konstatieren die Relevanz für ihre tatsächliche Praxis und damit die Eignung des Modells. Darüber hinaus wurde an verschiedenen Stellen die Relevanz einzelner Bausteine des Modells empirisch überprüft, beispielsweise zeigten sich die Modellbausteine in folgender Hinsicht als bedeutsam für die Karriereförderung und damit für die Studie:

- Die verschiedenen Aspekte der Rahmenbedingungen für Karrieren haben sich als relevant erwiesen (z. B. Veränderung Governance-Modelle von staatlicher Seite, Unterschiede abhängig von institutionellen Bedingungen etc.).
- Im Rekrutierungsbereich sind relevante Problemlagen vorhanden (z. B. Zufälligkeit).
- Bei der Entwicklung innerhalb einer Hierarchiestufe waren zahlreiche interessante *good practices* zu finden.
- Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten spielen u. a. eine große Rolle im Kontext der Durchlässigkeit von Karrieren.

Angezweifelt wird das Modell v. a. von Leitungen kleiner oder spezialisierter Hochschulen (Kunst, Musik). Begründungen für die Modellablehnung sind ansonsten: das Modell sei zu starr bzw. die Trennung administrativer und akademischer Bereich sei abzulehnen.

Bewertung:

Das Analysemodell ist geeignet, die Entwicklungen in Deutschland zu bewerten und als Grundlage für die aus den empirischen Analysen abgeleiteten Empfehlungen zu dienen. Die Analysen erbrachten keine Hinweise, die das gewählte Vorgehen der Studie in Frage stellen. Einschränkungen könnten bei sehr speziellen Wissenschaftseinrichtungen wie z. B. Kunst-

und Musikhochschulen gegeben sein. Die Notwendigkeit, zu einer generellen Strukturierung der Einflussfaktoren zu kommen, erzeugt unvermeidbar eine gewisse Starrheit des Modells; es muss klar sein, dass im Einzelfall Abweichungen davon vorliegen können.

Damit hat sich auch die Vermutung als richtig erwiesen, dass Karriereförderung im Wissensmanagement mehr ist, als die Manager(innen) gelegentlich auf eine Fortbildung zu schicken. Stattdessen spielen neben Fortbildungen vielfältige, im Modell erfasste Aspekte wie Markttransparenz und -entwicklung, Rekrutierung, Managementkultur, Attraktivität der Beschäftigungsverhältnisse u.v.m. eine Rolle.

5.2. Instrumentenbereich „Rekrutierung“

Befund 1: Die Wege der Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n sind die traditionellen: Anzeigen, Auswahlgespräche etc. Die Nutzung eignungsdiagnostischer Verfahren und die Auswahl (und spätere Personalentwicklung) auf Basis von Kompetenzprofilen ist nicht der Normalfall. Zufälligkeiten spielen eine erhebliche Rolle, z. B. bei Dekaninnen und Dekanen ist noch immer das „Rotationsprinzip“ von erheblicher Bedeutung. Damit erfolgt eine systematische „Talentsuche“ nur in ganz unzureichendem Umfang.

Erläuterung:

Die üblichen Rekrutierungswege können am Beispiel des administrativen Bereichs gezeigt werden: Stellenausschreibungen in Zeitungen und Fachblättern nutzen in hohem bzw. sehr hohem Maße (ca. 80 %) sowohl außeruniversitäre Forschungseinrichtungen als auch Hochschulen. Am zweithäufigsten werden Ausschreibungen im Internet und Bekanntheit der Person in der Institution als Rekrutierungsmechanismen genutzt. „Assessment-Center“ oder „Headhunting“ werden von den Einrichtungen nur im Bereich zwischen 8–12 % genutzt.

Die Frage, ob die Besetzung von Managementpositionen auch auf Zufälligkeiten beruhe, wird von 78 % der Hochschulleitungen und von 66 % der Leitungen aus der außeruniversitären Forschung bejaht. Die Fakultätsbefragung ergab, dass 38 % der Dekaninnen und Dekane nach wie vor durch das Rotationsprinzip ins Amt kommen. Schließlich sind kaum Beispiele für einen Soll-/Ist-Vergleich in Bezug auf Kompetenzprofile bei der Besetzung von Positionen zu finden. Nur in Einzelfällen wird, z. B. bei der Besetzung von Hochschulleitungsstellen, auf externe Personalberatungen zurückgegriffen, die einen Soll-/Ist-Abgleich von Kompetenzprofilen anwenden.

Bewertung:

Die angesprochenen Fakten zeigen, dass die Potenziale der Eignungsdiagnostik bei der Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n nicht ausreichend genutzt werden. Ein so hohes Maß an Zufälligkeit ist als problematisch zu betrachten. Es ist davon auszugehen, dass „Talente“ für das Wissenschaftsmanagement deshalb unentdeckt bleiben und weniger talentierte Personen zum Zuge kommen.

Befund 2: Die Gewinnung von Personen für Managementkarrieren an Wissenschaftseinrichtungen hängt von der Attraktivität der Positionen ab. Als eher unproblematisch für die Attraktivität erweist sich der Einkommensaspekt, allerdings scheint sich im akademischen Bereich bei höheren Positionen eine Schere zu Ungunsten des Wissenschaftsmanagements zu öffnen. Noch problematischer als fehlende Ein-

kommenschanzen sind Befristungen der Beschäftigungsverhältnisse beim Einstieg in den Job.

Erläuterung:

Im akademischen Einstiegsbereich sagen 67 % der Hochschulleitungen, das Einkommen sei gleich zur wissenschaftlichen Karriere. In der außeruniversitären Forschung sind dies 52 %; 21 % sehen eine schlechtere und 12 % eine bessere Bezahlung. Dass die Bezahlung gegenüber der Privatwirtschaft schlechter oder viel schlechter sei, bejahen in beiden Sektoren des Wissenschaftssystems über 80 % der Leitungen. Im mittleren Management werden diese Werte gegenüber der Privatwirtschaft nochmals schlechter; bei den Hochschulen sehen nur noch 46 % gleiche Einkommenschancen zur Wissenschaft. In den Top-Positionen sinken die Anteile derjenigen, die die Einkommenschancen gegenüber der Wissenschaft als gleich einschätzen, weiter. Allerdings gibt es Ausschläge in beide Richtungen, schlechtere und bessere Einkommenschancen. Dies lässt darauf schließen, dass man im Wissenschaftsmanagement zu sehr hohem Einkommen aufsteigen kann, aber nicht überall die Möglichkeiten und Voraussetzungen hierfür gegeben sind. Im administrativen Bereich sind zumeist die Einkommenschancen schlechter als im akademischen Bereich, allerdings mit geringeren Unterschieden zwischen den Karrierestufen.

Werden die Hochschulleitungen danach gefragt, in welchem Ausmaß der Faktor „unbefristete Arbeitsverträge“ zu einer Rekrutierung beitrüge, geben 70 % der Befragten an Hochschulen und 77 % der Befragten an außeruniversitären Forschungseinrichtungen an, dass solche Arbeitsverträge in sehr hohem oder hohem Ausmaß zur Rekrutierung beitragen.

Diese Angaben beziehen sich jedoch auf die Rekrutierungsmöglichkeiten, die den Hochschul- und Forschungseinrichtungen zur Verfügung stehen. Die Frage, ob eine zeitliche Begrenzung von Leitungspositionen positiv sei, wird hingegen von 59 % der Befragten an Hochschulen und von 62 % der Befragten an außeruniversitären Forschungseinrichtungen bejaht.

Für die Rekrutierung von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement sollten folglich unbefristete Stellen zur Verfügung gestellt werden. Auf Leitungsebene im akademischen Bereich wird eine Befristung jedoch positiv eingeschätzt.

Bewertung:

Gegenüber einer wissenschaftlichen Karriere bestehen beim Einstieg keine Einkommensnachteile, dies erleichtert den Einstieg in Wissenschaftsmanagementkarrieren. Ein Hindernisfaktor hingegen könnte im akademischen Bereich sein, dass sich Einkommenschancen mit steigender Hierarchie relativ verschlechtern und der Aufstieg zu einem Top-Verdienst nur vereinzelt möglich zu sein scheint. Handlungsbedarf ist z. B. bei der Bezahlung von Dekaninnen und Dekanen zu sehen. Sehr schlecht sind die Einkommenschancen im Vergleich zur Privatwirtschaft; das ist jedoch kein zu gravierendes Problem, da die Durchlässigkeit zur Privatwirtschaft gering ist (s. u. die Ausführungen zur Durchlässigkeit). Der Zusammenhang zwischen Befristungsproblem und Karrierestufe ist genau umgekehrt: Befristungen behindern den Einstieg, sind aber im Führungsbereich akzeptiert und kein Attraktivitätshemmnis.

Befund 3: Die Schaffung von Attraktivität von Positionen im Wissenschaftsmanagement ist im Wesentlichen Aufgabe der jeweiligen Wissenschaftseinrichtung. Bestimmte Möglichkeiten zur Schaffung von Attraktivität werden allerdings kaum genutzt, z. B. solche Instrumente der Personalentwicklung, die ein wichtiger Wettbe-

werbsfaktor um Talente sein könnten. Hier könnten Wissenschaftseinrichtungen versuchen, sich Wettbewerbsvorteile zu verschaffen.

Erläuterung:

Im Abschnitt „Entwicklung“ wird dargestellt, dass Weiterbildung im Wissenschaftsmanagement auf Basis systematischer Personalentwicklung der Ausnahmefall ist. Nur selten werden individuelle Entwicklungsperspektiven und -planungen für Manager(innen) in der Personalpolitik der Wissenschaftseinrichtungen systematisch verankert.

Bewertung:

Auch wenn sich einzelne Determinanten der Attraktivität in Befund 2 als unterschiedlich relevant erweisen, darf insgesamt nicht übersehen werden, dass sich die Attraktivität der Karriereoption aus einem Bündel an Faktoren ergibt. Lässt sich ein Faktor schwer ändern, kann nach Kompensation in anderen Bereichen gesucht werden. Wenn sich z. B. in einer Management-Aufbausituation an einer Wissenschaftseinrichtung eine Befristung der Stellen nicht vermeiden lässt, dann können als kompensierende Faktoren Personalentwicklung und Weiterbildung eingesetzt werden, um die Attraktivität zu sichern. Personalentwicklung ist aber ebenso als Instrument der Mitarbeiter(innen)bindung zu sehen. Dies lässt den Schluss zu, dass durch mangelnde Personalentwicklung eine Managementkarriere weniger attraktiv erscheint. Dies gilt gerade in einer Situation, in der andere, attraktivitätshemmende Faktoren kaum vermeidbar sind (Befristung beim Einstieg, Einkommen im mittleren Management).

Befund 4: Bei der Rekrutierung von Manager(inne)n im akademischen Bereich spielen die Erfahrungen in der Forschung und an Hochschulen auch in der Lehre weiter eine wichtige Rolle. Der „Stallgeruch“ wird auf absehbare Zeit ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Managementkarrieren bleiben. Dies birgt die Gefahr, dass die Qualitäts- und Kompetenzanforderungen in Forschung/Lehre und Management sich kumulieren und zu hoch werden. Im Zusammenhang mit Befund 1 ist dann die Frage, ob nicht letztlich die Anforderungen an Forschung und Lehre, die leichter nachvollziehbar sind, in Auswahlverfahren überbewertet werden.

Erläuterung:

An Hochschulen sind 72 % der Leitungen der Meinung, Erfahrungen in der Lehre seien für Wissenschaftsmanager(innen) im akademischen Bereich wichtige oder sehr wichtige Kenntnisse (in Bezug auf Erfahrungen in der Forschung mehr als 68 %). Den Erfahrungen in der Forschung wird an außeruniversitären Forschungseinrichtungen zu 92 % hohe bzw. sehr hohe Relevanz für die Arbeit im Wissenschaftsmanagement zugemessen. Der „Stallgeruch“ bleibt damit ein entscheidender Erfolgsfaktor für den Einstieg in Managementkarrieren. Im administrativen Bereich wird der Erfahrung in der Lehre von den Hochschulleitungen immer noch ein gewisser Wert zugemessen: 17 % der Befragten geben an, diese Kenntnisse seien in sehr hohem oder hohem Ausmaß wichtig. 20 % der Befragten an außeruniversitären Forschungseinrichtungen sehen Erfahrung in der Forschung auch im administrativen Bereich als in hohem oder sehr hohem Ausmaß wichtig an.

Auch in der Befragung der Fakultätsmanager(innen) steht die fachliche Qualifikation an der Spitze der Nennungen, ergänzt um Verwaltungs- und Managementenerfahrung (bei den beiden Letzteren um die 50 %).

Bewertung:

Der Befund erklärt einerseits, warum Quereinstiege z. B. aus der Wirtschaft in Wissenschaftseinrichtungen eher skeptisch gesehen werden. Er weist darauf hin, dass der Wissenschaftsbereich ein geschlossenes System ist, in dem bei akademischen und Managementkarrieren Personen mit wissenschaftlichem Hintergrund dominieren. Andererseits offenbart sich in dieser Anforderung an die Erfahrungen der Weg, über den Wissenschaftsmanager(innen) Legitimation für ihr Handeln erlangen. Eine Gefahr zeigt sich, wenn man mit einbezieht, dass Führungskompetenz und Wissen über Managementtechniken in gleichem Maße erwartet werden. Wenn in allen Bereichen hohe Qualitätsanforderungen gestellt werden, werden als Wissenschaftsmanager(innen) möglicherweise seltene Multitalente gesehen: hervorragend in Forschung, Lehre, Führung, Management. Es erscheint ratsam, den Wunsch nach Erfahrungen in Forschung (und an Hochschulen auch in Lehre) nicht mit zu hohen Qualitätsansprüchen zu versehen.

Befund 5: Wissenschaftsmanager(innen) rekrutieren sich aus allen Fachdisziplinen. Die Beschäftigungschancen sind also keineswegs auf Betriebswirtinnen und Betriebswirte oder Verwaltungswissenschaftler(innen) begrenzt, sondern bieten sich Absolvent(inn)en aller Fächer. Förderlich wirkt hierbei die in Befund 4 beschriebene wichtige Rolle der Fachnähe für die Bewerbungschancen.

Erläuterung:

Bei der Befragung der Fakultätsmanager(innen) geben 32 % einen fachlichen Hintergrund aus den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an, 19 % aus den Kultur- und Geisteswissenschaften, 25 % aus Mathematik und Naturwissenschaften sowie 8 % aus Ingenieurwissenschaften. D. h. die Fächer sind breit vertreten, was gerade für das Fakultätsmanagement nicht verwundert, da hier die Fachnähe ein wichtiges Rekrutierungskriterium ist.

Bewertung:

Wenn es im Einstiegsbereich gelingt, Personen mit verschiedenen fachlichen Hintergründen für Managementkarrieren zu gewinnen, kann ein breites Potenzial an „Managementtalenten“ erschlossen werden. Die Anforderung der Fachnähe von Manager(inne)n im akademischen Bereich wirkt sich positiv aus.

Befund 6: Bei den Fakultätsmanager(inne)n ist eine systematische Einarbeitung nicht üblich; wenn Einarbeitung erfolgt, dann v. a. als Peer Learning.

Erläuterung:

30 % der befragten Fakultätsmanager(innen) erhielten keine Einarbeitung. Trainee- und Einstiegsprogramme sind so gut wie nicht vorhanden. Die dominierende Form der Einarbeitung sind Übergabe und kollegialer Austausch.

Bewertung:

Bei der Einarbeitung von Fakultätsmanager(inne)n gibt es erhebliche Defizite. Systematische Programme fehlen weitgehend. Da das Peer Learning, d. h. das Lernen im Austausch mit Gleichgestellten, als Einstiegshilfe akzeptiert zu sein scheint, könnte es ausgebaut und auch in der Fortbildung eingesetzt werden.

Befund 7: Im Bereich der Rekrutierung wurden in der Leitungsbefragung keine *good practices* angegeben. Dieser Bereich scheint nicht oberste Priorität zu genießen.

Erläuterung:

In der Befragung der Leitungen wurden zahlreiche *good practices* genannt. Diese bezogen sich aber nicht auf den Aspekt der Rekrutierung. Prioritäten werden offenbar in anderen Bereichen gesetzt.

Bewertung:

Die fehlenden *good practices* deuten auf einen Nachholbedarf an innovativen Maßnahmen und Konzepten in Bezug auf die Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n hin.

5.3. Instrumentenbereich „Karriere- und Personalentwicklung“

Befund 1: Kompetenzen von Wissenschaftsmanager(inne)n im Nachwuchsbereich bedürfen nach Ansicht der Leitungen der Entwicklung auf drei unterschiedlichen Feldern: Führung, institutionelles Know-how und Managementtechniken/Fachwissen. Dies gilt für alle Hierarchiestufen, allerdings mit unterschiedlicher Gewichtung: Auf Führungsebene ist naturgemäß Führung relativ bedeutender, im Einstiegsbereich das Management-Fachwissen. Die Leitungsebene scheint allerdings die Bedeutung der fachlichen Managementtechniken zu unterschätzen.

Erläuterung:

Für Nachwuchs-Wissenschaftsmanager(innen) im akademischen Bereich ist u. a. die Wichtigkeit folgender Kompetenzbereiche hoch oder sehr hoch nach Meinung der Leitungen: Führungskompetenz (98 % außeruniversitäre Forschung, 95 % Hochschulen); Wissen über wissenschaftliche Einrichtungen (92 % außeruniversitäre Forschung, über 90 % Hochschulen); Managementtechniken (63 % außeruniversitäre Forschung, 66 % Hochschulen). D. h., dass das ganze Spektrum von Kompetenzen für die Kompetenzentwicklung eine Rolle spielt, allerdings mit geringeren Zustimmungswerten für die Techniken. Auch im administrativen Bereich werden Führung und die Kenntnisse über die Einrichtungen wichtiger eingeschätzt als die Managementtechniken, sogar mit noch größerer Diskrepanz zwischen Führung und Technik.

Die Befragung von Fakultätsmanager(inne)n und Dekanatsleiter(inne)n zeigte, dass eine fachliche Affinität zu 77 bzw. 70 % eher wichtig oder wichtig und eine Managementenerfahrung zu 68 bzw. 65 % hinsichtlich ihrer Stellenbesetzung wichtig war.

Bewertung:

Wissenschaftsmanager(innen) benötigen vielfältige Kompetenzen: Führungsfähigkeit allein reicht nicht, es muss auch Wissen über die Institutionen dazu kommen. „Weiche“ Kompetenzen der Führung müssen mit „harten“ Kenntnissen über Managementinstrumente verbunden werden. Die Ausgewogenheit dieser drei Aspekte ist eine wichtige Leitlinie für die Förderung der Kompetenzentwicklung und damit für die Karrieren. Dass die Frage des Fachwissens über Managementinstrumente in der Bedeutung etwas zurücktritt, überrascht insbesondere in Bezug auf die Einsteiger(innen). Die Wichtigkeit dieses Aspekts wird möglicherweise von den Leitungen unterschätzt.

Befund 2: Das Angebot an Trainings und Fortbildungen im Wissenschaftsmanagement ist in Deutschland sehr umfangreich. Hervorzuheben ist die Vielfalt akademischer Angebote (die sich an den akademischen und administrativen Bereich gleichermaßen richten). Dennoch werden nicht alle Bereiche des Qualifikationsbedarfs abgedeckt. Lücken und Defizite im Angebot bestehen v. a. im Hinblick auf Führungskräfte trainings für das Mittel- und Top-Management, auf Programme mittlerer Größe, auf innovative Lehr-Lern-Formen (z. B. Coaching, Peer Learning) und auf maßgeschneiderte Programme, die, abgeleitet aus offenen Angeboten, Fortbildungen für bestimmte Wissenschaftseinrichtungen zuschneiden (z. B. Traineeprogramme).

Erläuterung:

In den letzten Jahren hat sich eine große Zahl von Fortbildungsangeboten im Wissenschaftsmanagement entwickelt. Anbieter(innen) sind sowohl Hochschulen (mit akademischen Programmen) als auch Organisationen wie ZWM, CHE, HRK, DHV u. a. Beschreibt man das bestehende Angebot an Weiterbildung in fünf relevanten Dimensionen, so ergibt sich das folgende Bild:

- Dauer: Es gibt zahlreiche ein- bis dreitägige Kurzworkshops und Trainings sowie mehrjährige akademische Angebote, aber wenige Angebote zwischen diesen Größenordnungen (mehrwöchig oder mehrteilig über ca. ein Jahr verteilt o. ä.).
- Zielgruppe: Angebote für Einsteiger(innen) und das mittlere Management sind häufig zu finden (wenn man davon ausgeht, dass beispielsweise thematisch orientierte Kurztrainings beide Gruppen gemeinsam adressieren), Angebote für das Top-Management dagegen selten.
- Inhalt: Häufig zu finden sind Angebote zur Wissensvermittlung über Managementinstrumente und Trainings im Soft-Skills-Bereich. Wenige Angebote beschäftigen sich mit der Frage der Führung an Wissenschaftseinrichtungen.
- Methoden: Es dominieren Methoden wie Schulungen durch Trainer(innen) oder Workshops zur Diskussion über *good practices*. Kaum zu finden sind z. B. Coachings (diese Angebote beziehen sich zumeist auf Wissenschaftler(innen) und nicht auf Managementkarrieren) oder strukturierte Formen der kollegialen Beratung (Peer Learning).
- Standardisierung: Die vorhandenen Angebote werden zumeist offen am Markt angeboten; es gibt wenige maßgeschneiderte Angebote, die Wissenschaftseinrichtungen für ihre Mitarbeiter(innen) auf die jeweiligen spezifischen Kontexte zuschneiden. Auch finden sich kaum Praxisbeispiele, in denen Fortbildung mit Organisationsentwicklung in der Wissenschaftseinrichtung verknüpft wird.

Bewertung:

Die vorhandene Bandbreite an Möglichkeiten ist zunächst sehr positiv zu bewerten. Zahlreiche Formen und Formate von Weiterbildung im Wissenschaftsmanagement werden in Deutschland abgedeckt, der verfügbare Umfang und die Vielfalt fördern Karrieren im Wissenschaftsmanagement. Dennoch sind die identifizierten Lücken ein geeigneter Ausgangspunkt, um Angebote weiter auszudifferenzieren, insbesondere wenn man die fünf oben betrachteten Dimensionen miteinander kombiniert. Wesentliche Angebote, von denen es in Deutschland mehr geben sollte, sind beispielsweise: führungsbezogene Angebote für das Top-Management mit mittlerem Umfang; maßgeschneiderte Programme für Einsteiger(innen); Kurse für das mittlere Management unter Einsatz von Peer Learning, in

Verbindung mit Instrumentenwissen und Führungsinhalten; Coachings auf allen Hierarchieebenen; Verknüpfung von Fortbildung aller Ebenen mit interner Organisationsentwicklung.

Befund 3: Karriereentwicklung wird in Deutschland nur selten auf Einzelpersonen abgestimmt. Es gibt viele offene Angebote der Fortbildung, aber wenige Ansätze und Formate, die Fortbildung mit den Fragen des eigenen Arbeitsplatzes verbinden bzw. systematisch auf individuelle Bedarfe und Kompetenzprofile eingehen.

Erläuterung:

Weiterbildungsangebote sind kaum individualisiert, d. h. sie gehen wenig auf spezifische Probleme und Aufgaben der einzelnen Teilnehmer(innen) ein. Dies zeigt sich im Fehlen von Coachings, das bereits in Befund 2 erwähnt wurde. Sowohl themenbezogene Kurztrainings als auch die akademischen Programme sind offene Angebote mit generellen Inhalten; je nach Format wird Nutzen aus den Erfahrungen der Teilnehmer(innen) gezogen, die Fortbildung ist aber nicht direkt auf deren Problemlagen zugeschnitten. Auch fehlen weitgehend Formate, in denen Weiterbildungsinhalte zum Arbeitsplatz „mitgenommen“, dort getestet bzw. reflektiert und dann wieder in das Weiterbildungsformat zurückgespielt werden.

Bewertung:

Die fehlende Individualisierung ist ein Problem. Es gibt eine Vielfalt von Angeboten „von der Stange“, Aspekte wie Karrierecoaching fehlen jedoch weitgehend. Solche individualisierten Angebote werden gelegentlich für Wissenschaftler(innen) gemacht, aber so gut wie nie für Personen, die Managementkarrieren eingeschlagen haben. Dass Formate fehlen, die Fortbildung und Arbeitsplatz verbinden, behindert den Transfer von Fortbildungsinhalten in den Managementalltag.

Befund 4: In der außeruniversitären Forschung finden sich Beispiele, bei denen Entwicklungsangebote im Verbund mehrerer Einrichtungen gemacht werden und dadurch auch auf eine gemeinsame Managementkultur im Verbund abzielen (Helmholtz-Akademie, Vintage Class der FhG). Dies ermöglicht Profilbildung durch Managemententwicklung.

Erläuterung:

In den genannten Beispielen aus der Helmholtz-Gemeinschaft und der FhG kooperieren die Wissenschaftseinrichtungen in Verbänden, um ein gemeinsames Fortbildungsangebot zu realisieren. Die Fortbildung wird Teil der Profilierung als Gemeinschaft und ist auch darauf ausgerichtet, die gemeinsame Identität zu stärken und eine gemeinsame Management-Philosophie zu entwickeln. Es bilden sich Netzwerke über die eigene Einrichtung hinaus.

Bewertung:

Gemeinsame Personalentwicklung in einem „Club“ aus Wissenschaftseinrichtungen kann durch die genannten Effekte sehr vorteilhaft sein. In einer Verbundlösung kann man auch leicht die kritische Masse an Personen für Fortbildungsaktivitäten erreichen. Im Hochschulbereich wird diese Möglichkeit noch nicht genutzt, obwohl sich viele Anknüpfungspunkte bieten (Hochschulen eines Landes, Verbände wie TU 9 oder UAS 7 o. a.).

Befund 5: Die Anreize für Karrieren im Wissenschaftsmanagement werden von den Leitungen als vorhanden betrachtet, allerdings nicht als dominierend förderlicher Faktor, und bei der außeruniversitären Forschung nur in begrenztem Umfang. So wirken sich u. a. die Einkommenschancen von Hochschulmanager(inne)n positiv aus (allerdings nur wegen der geringen Durchlässigkeit von Karrieren zum privaten Sektor, in dem ein deutlich besseres Einkommen erwartet wird). Insbesondere von der außeruniversitären Forschung werden auch immaterielle Anreize als wichtiger Faktor der Karriereförderung genannt. D. h., dass die akademische Kultur mit Werten wie Freiheit und Selbstbestimmung in den Managementbereich hineinreicht. Dies kann gezielt zur Schaffung von Anreizen für Managementkarrieren genutzt werden.

Erläuterung:

Die Existenz von Anreizen für Karrieren im Wissenschaftsmanagement wird von Hochschulleitungen zu 59 % bejaht, in der außeruniversitären Forschung zu 32 %. Bei der Frage nach der Art der Anreize werden an Hochschulen eher finanzielle Aspekte genannt, im Bereich der außeruniversitären Forschung spielen auch immaterielle Anreize (Gestaltungsmöglichkeiten, Entscheidungsfreiheit etc.) eine wichtige Rolle.

Bewertung:

Bei der Anreizsetzung für Managementkarrieren besteht noch Handlungsbedarf, insbesondere in der außeruniversitären Forschung. Ein guter Ansatz scheint dabei zu sein, Einkommensnachteile gegenüber alternativen Karrieren zu vermeiden und gleichzeitig die beschriebenen immateriellen Anreize zu schaffen. Freiheit und Selbstbestimmung können motivierend wirken und zum Bindeglied zwischen Wissenschaft und Management in den Wissenschaftseinrichtungen werden; eine gemeinsame akademische Kultur fördert dann die Flexibilität von Karrieren.

Befund 6: Fortbildungsaktivitäten von Wissenschaftsmanager(inne)n werden von ihren Einrichtungen durchaus unterstützt. Dennoch ist die Inanspruchnahme von Fortbildungen sehr häufig das Ergebnis einer individuellen Entscheidung der Managerin oder des Managers und nicht Ergebnis einer systematischen Personalentwicklung. Entsprechende *good practices* sind nur selten zu finden.

Erläuterung:

In der Osnabrücker Absolvent(inn)enbefragung zeigen sich unterschiedliche Formen der Unterstützung durch die Arbeitgeber(innen): 62 % profitieren bei ihrer Weiterbildung von flexiblen Arbeitszeiten, 44 % erhalten Freistellungen oder finanzielle Beiträge, 32 % können Studienprojekte am Arbeitsplatz durchführen. 15 % erhalten keine Unterstützung durch ihre(n) Arbeitgeber(in). In der Fakultätsbefragung äußern 75 % der Fakultätsmanager(innen), dass sie sich mehr Unterstützung vom/von der Arbeitgeber(in) wünschen.

Auch ist generell die Weiterbildung überwiegend Ergebnis einer individuellen Entscheidung, v. a. im akademischen Bereich. Hochschulleitungen bejahen dies für den akademischen Bereich zu 80 %, für den administrativen zu 62 %. Für die außeruniversitäre Forschung liegen die entsprechenden Werte bei 66 und 56 %. Von den 34 antwortenden Osnabrücker Alumni/Alumnae sagen nur drei, dass ihr Studium Teil einer systematischen Personalentwicklung durch den Arbeitgeber(in) sei. Schließlich wird dieses Bild noch dadurch bestätigt, dass es auf dem vielfältigen deutschen Markt für Weiterbildungen nur sehr wenig

customized Managementprogramme gibt, in die Organisationsmitglieder regelhaft entsandt werden und die auf die Bedürfnisse der Organisation zugeschnitten sind.

Von den Leitungen der Wissenschaftseinrichtungen werden kaum Beispiele genannt, in denen Personalentwicklung für Wissenschaftsmanager(innen) eine echte strategische Basis hat. Eine strategische Planung der Personalarbeit findet sich äußerst selten. Das DKFZ nennt beispielsweise eine *policy* im Bereich Personalentwicklung; die Universität Bremen plant systematisch bezogen auf Zielgruppen der Weiterbildung und verankert das Vorgehen über strategische Grundentscheidungen der Hochschulleitung.

Bewertung:

Ein wesentliches Defizit bei der Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement ist unzureichende Personalentwicklung. Die Unterstützung durch die Arbeitgeber(in) ist zu reaktiv und nimmt individuelle Wünsche auf, fordert aber zu wenig Weiterbildung ein. Das Fehlen entsprechender Strategien behindert den Aufbau von systematischer Personalentwicklung im Wissenschaftsmanagement.

Befund 7: Die Leitungen von Wissenschaftseinrichtungen bevorzugen für die Weiterbildung der Mitarbeiter(innen) eher kleinteilige Maßnahmen als z. B. Masterprogramme. Hier könnte ein Widerspruch zwischen individuellen und institutionellen Interessen entstehen.

Erläuterung:

Die Frage nach der Wichtigkeit verschiedener Einzelmaßnahmen der Personalentwicklung offenbart die Präferenzen der Leitungen: Hohe Zustimmung erhalten Maßnahmen wie Weiterbildungskurse oder Führungstrainings, also eher zeitlich kurze Aktivitäten, die inhaltlich auf eine direkte Unterstützung der Arbeitsprozesse angelegt sind. Die Nutzung von Masterangeboten u. ä. für Mitarbeiter(innen) spielt in der Personalentwicklung nur für 27 % der Hochschulen und 22 % der außeruniversitären Forschungseinrichtungen eine Rolle.

Bewertung:

Es zeigt sich ein Widerspruch, der nicht nur in Wissenschaftseinrichtungen für die Weiterbildung typisch ist⁷: Für Individuen kann es attraktiv sein, im Rahmen der Fortbildung einen akademischen Abschluss zu erwerben, um durch die „Papierqualifikation“ und den umfassenden Ansatz Karriereoptionen zu eröffnen. Arbeitgeber(innen) sind hingegen stärker an kleinteiliger, in Bezug auf die Anforderungen des Arbeitsplatzes zielgerichteter Fortbildung interessiert. Diese unterschiedlichen Interessen müssen zum Ausgleich gebracht werden, um Fortbildung erfolgreich umzusetzen.

Befund 8: Im Bereich der Entwicklung gibt es an einzelnen Wissenschaftseinrichtungen *good practices*, die auch für andere interessant sein könnten. Umfassende Konzepte der Personalentwicklung sind selten, Beispiele sind die Universitäten in Bremen und Bochum. Weitere Beispiele stehen für gute Lösungen für Probleme, die in den vorangegangenen Befunden konstatiert wurden: Die *Vintage Class* sind ein Ansatz zur individuellen Orientierung von Weiterbildung, die *Helmholtz-Akademie*

⁷ Vgl. die Studie zur „quartären Bildung“ des Stifterverbandes für die deutsche Wissenschaft (Ziegele et al. 2008), die für Unternehmen dieselbe Feststellung macht.

schließt die Lücke der *customized leadership trainings* mittleren Umfangs, verschiedene Verfahren fördern Lernen durch interessante Personenkonstellationen (z. B. DLR Nachwuchsdiallog). Einstiegsprogramme wie ProFil oder Coaching-Elemente wie an der LMU haben methodisch hohes Potenzial, werden aber noch nicht für Wissenschaftsmanager(innen) angewandt.

Erläuterung:

Die genannten *good practices* wurden in Kapitel IV.5. ausführlich dargestellt. Teilweise werden sie bereits zur Karriereförderung für Wissenschaftsmanager(innen) eingesetzt, teilweise werden sie für Wissenschaftler(innen)karrieren angewandt, sind aber auf den Managementbereich übertragbar. Von den Leitungen wurden weitere Punkte genannt, die von ihrer Grundidee interessant erscheinen: Potenzialanalyse für Juniorprofessor(inn)en an der Universität Hamburg, interner Wettbewerb an der Universität Rostock, Verknüpfung zwischen Weiterbildung und Organisationsentwicklung in einem kleinen Bereich der Universität Münster etc.

Bewertung:

Good practices ermöglichen Lerneffekte, sie können zum Vorbild für Maßnahmen zur Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement genommen werden.

5.4. Instrumentenbereich „Aufstieg und Karriere“

Befund 1: Erste empirische Ergebnisse zur Wirksamkeit von Fortbildungen im Wissenschaftsmanagement zeigen, dass diese tatsächlich Karrieren und Aufstiege fördern. Informationen über diesen Return on Investment sind wichtig als Motivation für individuelle Anstrengungen, die eigene Karriere zu entwickeln. Der Ertrag scheint von allen Tätigkeitsbereichen des Managements aus möglich zu werden. Zu diesem Ertrag gehört offenbar zudem die Möglichkeit, zwischen unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen im Wissenschaftsmanagement flexibel zu wechseln.

Erläuterung:

Die Osnabrücker Alumni/Alumnae-Befragung bietet erste Anhaltspunkte zum Return on Investment eines MBA-Studiums im Wissenschaftsmanagement: 87 % der Absolvent(inn)en haben während oder nach dem Studium die Stelle gewechselt. Personalverantwortung hatten vor dem Studium 38 % der Befragten, zum Zeitpunkt der Befragung 65 % (ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Budgetverantwortung). Mit der beruflichen Situation waren zum Studienbeginn 35 % zufrieden oder sehr zufrieden, zum Zeitpunkt der Befragung hingegen 82 %. 56 % der Befragten halten das Studium für die aktuelle Tätigkeit für nützlich, 32 % sehen hohen Nutzen. 71 % sagen, das Studium habe geholfen die berufliche Situation zu verbessern – d. h. ein großer Teil der dargestellten Veränderungen ist auch tatsächlich mit der Weiterbildung verbunden.

Die Ergebnisse dieser Befragung berühren aber noch einen anderen Aspekt: Es wurde nach den Tätigkeitsbereichen im Management zu Studienbeginn und zum Befragungszeitpunkt gefragt. Dabei zeigen sich zwei Befunde:

- Ein hierarchischer Aufstieg ist von allen Tätigkeitsbereichen aus möglich. Die Personen, die in leitende Positionen aufstiegen, kamen aus sehr verschiedenen Bereichen.

- Es entsteht eine große Flexibilität zwischen verschiedenen inhaltlichen Arbeitsfeldern. Karrieren sind nicht auf Qualitätsmanagement, Controlling, Haushalt o.ä. festgelegt; vielmehr fördert eine breit angelegte Weiterbildung den Wechsel zwischen Managementbereichen.

Bewertung:

Zwar beziehen sich die Daten nur auf eine sehr kleine Stichprobe und nur auf ein einziges Weiterbildungsprogramm. Dennoch zeigen sie sehr eindrucksvolle und eindeutige Entwicklungen. Sie belegen, dass ein positiver Return on Investment möglich ist; nicht bekannt ist allerdings, ob dies ein durchgängiger Effekt aller Weiterbildungsaktivitäten im Wissenschaftsmanagement oder vom einzelnen Programm abhängig ist. Weiterbildung im Wissenschaftsmanagement in Form eines akademischen Abschlusses kann sich auszahlen, im betrachteten Beispiel bei einem erheblichen Teil der Absolvent(inn)en und bereits sehr unmittelbar nach dem Abschluss (oder noch während des Studiums). Der Nutzen erstreckt sich von hierarchischem Aufstieg über Verantwortungszuwachs, Zufriedenheit bis hin zu Karrierereflexibilität. Die Frage ist, ob bestimmte dieser Effekte mit der Art der Weiterbildung zusammenhängen; beispielsweise dürfte die Flexibilität zwischen unterschiedlichen Managementbereichen auf die inhaltliche Breite der hier betrachteten Weiterbildung zurückzuführen sein.

Befund 2: Bei den Wissenschaftsmanager(inne)n mangelt es teilweise an Vertrauen in Karrierewege und -perspektiven. Aus diesem Grund ist beispielsweise die Fortbildung nur begrenzt durch konkrete Karriereziele motiviert. Auch wird den Faktoren, die das Vertrauen bestimmen, von den Leitungspersonen eine wichtige Rolle beigemessen.

Erläuterung:

Von den Hochschulleitungen sagen 58 %, eine Strukturierung von Karrierewegen trage derzeit kaum oder gar nicht zur Karriereförderung bei. Auch in den Studienmotivationen der Osnabrücker Alumni/Alumnae spielen Karriereperspektiven eine untergeordnete Rolle: Einkommen, Arbeitgeber(innen)wechsel und Beschäftigungssicherung weisen unter allen gefragten Studienmotiven die geringsten Zustimmungswerte auf. 68 % der Absolvent(inn)en hatten zu Beginn des Studiums kein klares Karriereziel. Wichtig für Karriereperspektiven sind u. a. unbefristete Arbeitsverträge; von den Leitungspersonen in der außeruniversitären Forschung sehen im administrativen Bereich über 75 % dies in hohem oder sehr hohem Maße als Faktor für die Rekrutierung, im akademischen Bereich 76 %.

An Hochschulen ist es in hohem Maße unklar, ob Manager(innen) in Einstiegspositionen überhaupt die Chance haben, ins Top-Management vorzudringen, oder ob diese Positionen weiter mit Quereinsteiger(inne)n besetzt werden, weil derzeit der akademische Hintergrund entscheidendes Rekrutierungskriterium für Führungspositionen bleibt. Von den Hochschulleitungen sind 58 % der Ansicht, dass transparente Karrierewege gar nicht oder kaum zur Karriereförderung beitragen (außeruniversitäre Forschung 50 %); mangelndes Vertrauen in Karriereperspektiven kann auch eine Auswirkung fehlender Transparenz sein.

D. h., die Absolvent(inn)en sehen keine klaren Karrierewege und nehmen nicht in erster Linie wegen Karrierezielen ein Studium auf, die Institutionsleitungen sind aktuell in Bezug auf positive Wirkungen durch Karrierewege skeptisch und befürworten Maßnahmen, die klarere Karrierewege schaffen.

Bewertung:

Unabhängig von der Frage, welche Karrierewege tatsächlich existieren, lässt sich feststellen, dass über sie keine Klarheit herrscht und diese Unsicherheit das Vertrauen in gute Zukunftsperspektiven und damit die Managementkarrieren behindert. Die Motivation z. B. für ein Masterstudium im Wissenschaftsmanagement ist somit stärker aus Wissensdefiziten am Arbeitsplatz als aus Karrierezielen heraus motiviert.

Befund 3: An Hochschulen ist im akademischen Bereich auf höheren Hierarchiestufen die Rückkehroption in die akademische Karriere ein wichtiger Faktor, der die Gewinnung von Manager(inne)n fördert. Das Problem dabei ist, dass die Rückkehr angesichts unklarer Dauerperspektiven vielfach als zwingend und nicht als eine von zwei Möglichkeiten zu betrachten ist. Hingegen betrachten die Fakultätsmanager(innen) Tätigkeiten in Forschung und Lehre oder die Gelegenheit dazu, die eine Rückkehr in eine akademische Karriere möglich machen würde, eher als hinderlich für ihre Tätigkeit. Dies könnte bedeuten, dass sie sich für eine Managementkarriere entschieden haben und nicht zurück in die Wissenschaft wollen. Für sie sind langfristige Karriereperspektiven unerlässlich.

Erläuterung:

Von den Hochschulleitungen halten über 70 % die Rückkehroption für Manager(innen) für sehr wichtig oder wichtig. Anders in der Befragung der Fakultätsmanager(innen): dort äußern nur 8 bzw. 10 %, dass sie ihre Entwicklungsperspektiven in Forschung bzw. Lehre als positiv oder sehr positiv sehen, dies sind auch überwiegend Assistent(inn)en. Ein großer Prozentsatz der Fakultätsmanager(innen) gibt an, in ihrer Karriere andere Wissenschaftsmanagementtätigkeiten ausüben oder die eigene Position weiterentwickeln zu wollen.

Bewertung:

Rückkehroptionen sind sicherlich ein wichtiger Faktor, um den Schritt in die Managementkarriere zu wagen. Die Frage ist aber, ob die Rückkehr in Forschung und Lehre wirklich eine von zwei Optionen darstellt, oder ob sie mangels klarer Perspektiven (s. Befund 2) eher eine Notwendigkeit ist, weil die Forschung so schnell voranschreitet, dass nach einem längeren „Ausstieg“ die Rückkehr unmöglich ist oder von der *scientific* Community nicht akzeptiert wird. Gerade im mittleren Management (z. B. Dekansposition an Hochschulen) ist eine längere Managementkarriere noch die Ausnahme und die Rückkehr häufig ohne Alternative. Eine echte Wahlmöglichkeit zwischen den Karrieren würde Managementkarrieren fördern.

Die Fakultätsmanager(innen) sind hingegen ein gutes Beispiel dafür, dass Personen klare Entscheidungen für Managementkarrieren treffen oder die Rückkehroption in ihr Fach realistisch niedrig sehen. Bei dieser noch relativ neuen Position an Hochschulen wird es für deren Attraktivität in Zukunft entscheidend sein, dass sich Karriereerwartungen auf andere, verantwortungsvollere Managementtätigkeiten im Wissenschaftsbereich erfüllen.

Befund 4: Maßnahmen der managementbezogenen Personalentwicklung setzen im akademischen Bereich überwiegend bei Personen an, die sich bereits für eine Karriere als Wissenschaftler(in) entschieden haben. D. h. es gibt Entwicklungsangebote für Wissenschaftler(innen), die auf Managementinstrumente in der Wissenschaftler(innen)rolle zurückgreifen oder die später einen „Umstieg“ realisieren. Es wird aber nicht in frühen Phasen wissenschaftlicher Karrieren, also z. B. während der

Doktorand(inn)enausbildung, eine mögliche Zweigleisigkeit durch Personalentwicklung angelegt. Diese Situation behindert die Gewinnung von Managementtalenten und fördert die (traditionell vorherrschende) Sicht von Managementkarrieren als *second best-Option*.

Erläuterung:

In der Phase der Promotion erfolgt zumeist die Entscheidung für oder gegen eine akademische Karriere. In dieser Phase wird aber in der Regel nicht die Option zum Wissensmanagement eröffnet. Management-Anteilen (z. B. Zeitmanagement, Projektmanagement) in Promotionsstudiengängen oder *graduate schools* wird von den Hochschulleitungen nur von einem Fünftel bis einem Drittel der Befragten hohe oder sehr hohe Wichtigkeit zugemessen: 32 % in der außeruniversitären Forschung, 22 % an Hochschulen. *Good practices* im Promotionsstudium wurden in der Studie kaum benannt. D. h. Management-Personalentwicklung setzt für Wissenschaftler(innen) i.d.R. erst dann ein, wenn sie von der Wissenschafts- in die Managementkarriere umsteigen. Oder sie bezieht sich (in der Phase vor der Professur) auf Managementfunktionen, die man in Wissenschaftler(innen)karrieren braucht (Personalführung, Projektmanagement, Moderation, Coaching u. a.), die aber nicht in eine Karriere mit Management als primärer Aufgabe führen. Dafür finden sich zahlreiche Beispiele an deutschen Hochschulen (z. B. LMU München).

Bewertung:

Eine Managementkarriere an Wissenschaftseinrichtungen wird von Wissenschaftler(inne)n häufig als die zweitbeste Option gesehen, die man ergreift, wenn die wissenschaftliche Karriere nicht weiterführt. Dies wird dadurch bestärkt, dass Aus- und Fortbildung in Managementtechniken erst in dieser Umstiegsphase ansetzen. Eine Förderung von Managementkarrieren würde dagegen erfordern, dass die zwei Optionen von vornherein angelegt werden. Das Fehlen oder die Marginalität von Managementinhalten in der strukturierten Doktorand(inn)enausbildung ist daher für mögliche Managementkarrieren nachteilig. Ein früheres heranzuführen an Managementfragen würde sowohl die Gewinnung von Managementtalenten als auch das Image von Tätigkeiten im Wissensmanagement fördern.

Befund 5: Die Durchlässigkeit von Karrieren im Wissenschaftsbereich wird von den Leitungen der Institutionen als wichtiger Faktor der Karriereförderung betrachtet. Die Durchlässigkeit ist allerdings nicht in alle Richtungen gleichermaßen gegeben: Während sie zwischen akademischer und Managementkarriere hoch ist, fällt sie zwischen Management an Wissenschaftseinrichtungen und in der Privatwirtschaft sowie zwischen Hochschulmanagement und außeruniversitärer Forschung geringer aus (obwohl beide Säulen des Wissenschaftssystems vor ähnlichen Herausforderungen im Management stehen). Die Durchlässigkeit im Verhältnis zur Privatwirtschaft wird von den Leitungen der Wissenschaftseinrichtungen in ihrer Wirkung auch skeptischer beurteilt als die anderen Varianten.

Erläuterung:

94 % der Leitungen von Wissenschaftseinrichtungen sprechen sich für durchlässige Karrieren zwischen Forschung (und Lehre) einerseits und Management andererseits aus. An Hochschulen sind 54 % der Managementpositionen mit Quereinsteiger(inne)n aus der Wissenschaft besetzt, in außeruniversitären Forschungseinrichtungen 46 %. Diese Quereinsteiger(innen) genießen gleichzeitig hohe Akzeptanz: an Hochschulen sehen 80 %

der Leitungen einen Akzeptanzvorteil, in der außeruniversitären Forschung 70 %. Im Bereich des Top-Managements gibt es eine hohe Präferenz für die Befristung von Leitungspositionen, wodurch Durchlässigkeit gefördert wird.

Demgegenüber gibt es Hinweise, dass die Durchlässigkeit von Managementkarrieren zwischen Hochschulen und außeruniversitärer Forschung gering ist. Einerseits zeigt sich eine Distanz zwischen den „Säulen“ des Wissenschaftssystems: Fast die Hälfte der Leitungen der außeruniversitären Forschungseinrichtungen hält die Managementunterschiede für hoch oder sehr hoch; ein Drittel der Hochschulleitungen kann die Unterschiede gar nicht beurteilen. Die Einschätzung, dass die Unterschiede niedrig seien, liegt bei 5–15 %.

Andererseits manifestiert sich auch in qualitativen Aussagen angesichts von Widersprüchlichkeiten geringe wechselseitige Kenntnis: Beispielsweise findet sich bei den Hochschulen als Begründung für die Managementunterschiede „Hochschulen haben höhere Freiheit in der Forschung“; in außeruniversitären Forschungseinrichtungen ist das Begründungsmuster „die außeruniversitäre Forschung ist unabhängiger“ vorhanden. Zudem belegen Daten aus der Fakultätsbefragung die geringe Durchlässigkeit: Nur ca. 7 % der Dekanatsmitglieder haben Führungs- bzw. Managementenerfahrung aus der außeruniversitären Forschung.

Gegenüber der Besetzung von Top-Management-Positionen aus der Privatwirtschaft besteht an Wissenschaftseinrichtungen Zurückhaltung: Hochschulleitungen artikulieren zu 55 % eine hohe oder sehr hohe Zurückhaltung, nur 6 % haben gar keine Vorbehalte. Leitungen außeruniversitärer Forschungseinrichtungen sind zu 35 % in hohem oder sehr hohem Maße zurückhaltend; gar keine Zurückhaltung äußern 10 %. In der Studie „quartäre Bildung“ des Stifterverbands hat sich gezeigt, dass in Unternehmen das Wissen um Wissenschaftsmanagement gering ist und Hochschulen noch das alte Image bürokratischer Behörden haben; dies senkt die Attraktivität für Quereinstiege auch aus Sicht von Beschäftigten in der Privatwirtschaft (auf allen Hierarchieebenen), ebenso wie die deutlich schlechteren Einkommensperspektiven (nur bis zu 3 % der Leitungen von Hochschulen und Forschungseinrichtungen sehen auf allen Hierarchiestufen im Wissenschaftsmanagement bessere Einkommenschancen als in der Privatwirtschaft).

Bewertung:

Durchlässigkeit ist eng mit Karrierechancen verknüpft: Je mehr Optionen sich eröffnen, desto attraktiver ist ein Karriereweg mit mehreren Anschlussmöglichkeiten. Eine Durchlässigkeit zwischen wissenschaftlichen und Managementkarrieren ist daher positiv zu betrachten; sie ist zudem nicht nur gut für die Karriereperspektiven, sondern sorgt zugleich auch für Akzeptanz des Managements.

Problematisch scheint die Distanz zwischen Management in den Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen; die „Versäulung“ des deutschen Wissenschaftssystems setzt sich im Management fort. Auch hier mehr Durchlässigkeit zu schaffen, wäre auch unter dem Aspekt sinnvoll, dass beide Wissenschaftsbereiche vor denselben Fragen stehen: Die Leitungen sowohl von Hochschulen als auch Forschungseinrichtungen nennen Finanzautonomie, Drittmittelwettbewerb, Wettbewerb um die besten Wissenschaftler(innen), Controlling/Leistungsmessung und Qualitätsmanagement übereinstimmend als die wesentlichen Herausforderungen im Management.

Ambivalent ist die Bewertung der mangelnden Durchlässigkeit im Verhältnis zur Privatwirtschaft: Einerseits würde eine Durchlässigkeit hin zur Privatwirtschaft die Karrierechancen von Wissenschaftsmanager(inne)n drastisch erhöhen, andererseits würde der Einkommensvorteil der Privatwirtschaft möglicherweise den Verbleib im Wissenschaftsbereich unattraktiv machen. Die Durchlässigkeit von der Privatwirtschaft hin zu Wissenschaftseinrichtungen

würde das Potenzial an Managementtalenten stark ausweiten; andererseits könnten aber mangels „Stallgeruch“ auch die Akzeptanzprobleme von Managementansätzen bei Wissenschaftler(inne)n steigen. Es gibt demnach auch gute Gründe, die begrenzte Durchlässigkeit positiv zu bewerten.

Befund 6: Kein eindeutiges Bild ergibt sich in Bezug auf das Zusammenwachsen des akademischen und administrativen Bereichs des Wissenschaftsmanagements. Ob sich Karrierewege klar unterscheiden, hängt stark vom konkreten Tätigkeitsbereich ab: Beispielsweise der Einstieg ins Fakultätsmanagement ist mit administrativer Vorkarriere eher schwierig. Trotzdem versprechen sich Fakultätsmanager(innen) Karriereoptionen im administrativen wie akademischen Bereich. Der Übertritt vom akademischen in den administrativen Bereich ist leichter als umgekehrt. Felder wie Qualitätsmanagement werden in beiden Bereichen als hoch prioritär eingeschätzt. Hingegen nennen die Leitungen u. a. Marketing und Controlling v.a. als bedeutsam für den administrativen Bereich. Gerade in den letztgenannten Bereichen scheint die Trennung der Karrierewege problematisch.

Erläuterung:

Die Befragung der Leitungen nach den wichtigsten Wachstumsbereichen im Wissenschaftsmanagement ergibt nur wenige Felder, die für den akademischen und administrativen Bereich gleichermaßen als wichtig angesehen werden: das Qualitätsmanagement und in der außeruniversitären Forschung zusätzlich das Projektmanagement. Forschungs- und Fakultätsmanagement werden dem akademischen Bereich zugeschrieben, Marketing, Controlling, Finanzmanagement und IT vorwiegend dem administrativen Bereich.

Von den befragten Fakultätsmanager(inne)n kommen über 80 % aus der Wissenschaft; auch neue Tätigkeitsfelder wie das Fakultätsmanagement können auf klare Trennung zwischen akademischem und administrativem Bereich ausgelegt sein. Die Zukunftsperspektiven werden von Fakultätsmanager(inne)n allerdings vielfältig gesehen: als Entwicklungsperspektiven werden positiv oder sehr positiv eingeschätzt die Position als Mitglied der Hochschulleitung (25 %), die Dezernatsleitung (17 %), die Tätigkeit in wissenschaftsnahen Organisationen (22 %) oder in Ministerien (22 %). Es werden Zukunftsperspektiven im administrativen und akademischen Bereich des Managements gleichermaßen angestrebt.

Bewertung:

In einigen Bereichen erscheint die Trennung sinnvoll und kaum änderbar: Das Fakultätsmanagement beispielsweise bleibt die wesentliche Einstiegsposition an Hochschulen, und zwar für Akademiker(innen) aus dem jeweiligen Fach. Die Zuordnung von Marketing und Controlling vorwiegend zum administrativen Bereich erscheint jedoch problematisch: Marketing müsste eigentlich „Produkt“gestaltung von Studienprogrammen bedeuten, Controlling müsste sich in Richtung eines akademischen Controllings bewegen, das u. a. Leistungen in Forschung und Lehre abbildet. Um diese Zwecke zu erfüllen, sollten akademischer und administrativer Bereich des Managements an diesen Stellen stärker zusammenwachsen. Gleiches gilt für das Forschungsmanagement und vor allem für das Qualitätsmanagement, welches teils von administrativen, teils von wissenschaftlichen Organisationseinheiten aus betrieben wird.

Die Karrierewünsche der Fakultätsmanager(innen) weisen darauf hin, dass möglicherweise der Übertritt vom akademischen in den administrativen Bereich leichter fällt als umgekehrt. Dies kann damit erklärt werden, dass im akademischen Bereich eine Vorerfahrung in der

Forschung (und an den Hochschulen auch in der Lehre) von großer Bedeutung ist, was Quereinsteige von Wissenschaftler(inne)n befördert. Im administrativen Bereich gibt es keine entsprechende Einstiegsrestriktion, ehemals klassische Einstiegsvoraussetzungen (z. B. Jurastudium für Kanzlerpositionen) werden zurückgenommen. Letztlich weist dies darauf hin, dass Quereinsteiger(innen) aus der Wissenschaft in Managementkarrieren mehr Optionen haben als Personen aus Verwaltungslaufbahnen.

Befund 7: Frauen sind in Wissenschaftsmanagement-Führungspositionen unterrepräsentiert. Dennoch werden in Zukunft für Frauen gute Karrierechancen gesehen.

Erläuterung:

Die Frauenanteile in Hochschulpräsidien sind in 70 % der Fälle kleiner als 25 %. In 35 % der Fälle lag die Quote sogar nur bei 0 %. In der außeruniversitären Forschung sind die entsprechenden Werte 80 und 49 %, also sind noch weniger Frauen vertreten. Damit sind Frauen in Führungspositionen stark unterrepräsentiert. Auch in Bezug auf Gehälter gibt es einen Anhaltspunkt für Unterrepräsentanz, nämlich bei den höheren Gehaltsstufen. Die Fakultätsmanager(innen) wurden gefragt, ob sie mehr oder weniger als TV-L 13 verdienen. Bei denen mit mehr als TV-L 13 Bezahlten liegt der Männeranteil bei 68 %, bei den Einkommen geringer als TV-L 13 dagegen sind 74 % Frauen.

Es gibt jedoch Anhaltspunkte, dass die zukünftigen Chancen gut sind: Im administrativen Bereich der Hochschulen sehen z. B. 66 % der Leitungen attraktive Karrierewege für Frauen. Besondere Management-Qualifizierungsprogramme für Frauen gibt es im akademischen Bereich in der außeruniversitären Forschung in 47 % der Fälle (bei den Hochschulen 34 %).

Bewertung:

Es wird deutlich, dass bei den Frauen die Potenziale für Karrieren im Wissenschaftsmanagement derzeit unzureichend erschlossen sind. Es besteht jedoch die Chance, dass sich dies im Augenblick ändert.

Befund 8: Für den Bereich der Aufstiege und Karrieren wurden in den Erhebungen keine Beispiele für *good practices* genannt.

Erläuterung:

Good practices konnten nicht ermittelt werden.

Bewertung:

In den in Bezug auf Aufstiege und Karrieren diskutierten Punkten besteht Nachholbedarf.

5.5. Institutionelle Rahmenbedingungen

Befund 1: Für die Karriereförderung im Management von Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen zeigen sich einige markante Unterschiede.

Erläuterung:

Trotz einer großen Zahl an Gemeinsamkeiten gibt es im Zusammenhang mit den Karrieren im Wissenschaftsmanagement einige deutliche Unterschiede zwischen Hochschulen und

außeruniversitären Forschungseinrichtungen, die sich in der Befragung der Leitungen zeigen. Die wesentlichen Unterschiede sind:

- Die außeruniversitäre Forschung hält Managementkarrieren für wichtiger und bietet dabei mehr Qualifizierungsmöglichkeiten für Frauen.
- Die Managementkarrieren sind im Hochschulbereich stärker durch die Reformen staatlicher Steuerung geprägt.
- In der außeruniversitären Forschung sind die Karrierepfade klarer und die Rückkehroption in die Wissenschaft weniger wichtig.
- Die Zahl der Quereinsteiger(innen) ist in der außeruniversitären Forschung geringer, ebenso die Zufälligkeiten bei der Personalrekrutierung und die Skepsis gegenüber Top-Manager(inne)n aus der Privatwirtschaft.

Bewertung:

Im Gegensatz zu den Hochschulen haben die außeruniversitären Forschungseinrichtungen in deutlich höherem Maße eine klare Aufgabentrennung von akademischem und Management-Bereich vorgenommen. Die Karrierewege sind daher für Nachwuchskräfte im Wissenschaftsmanagement an außeruniversitären Forschungseinrichtungen klarer und es ist leichter, sich auf eine der beiden Karrierewege optimal vorzubereiten und einzurichten. Ein Einstieg in eine Wissenschaftsmanagementlaufbahn ist an außeruniversitären Forschungseinrichtungen vermutlich einfacher, da die Personalrekrutierung weniger zufällig erfolgt als an Hochschulen. Es besteht die Gefahr, dass hochgeeignete Nachwuchswissenschaftsmanager(innen) den Weg in außeruniversitäre Forschungseinrichtungen bevorzugen. Daher ist eine Änderung der Rekrutierungsweisen und eine klare Ausweisung der Karrierepfade an Hochschulen unerlässlich, um auch künftig gut geeignetes Personal für das Wissenschaftsmanagement engagieren zu können. Eine Ausweitung spezieller Programme für Frauen erscheint sinnvoll, um für diese Personengruppe noch attraktiver zu werden.

Befund 2: Für die Karriereförderung im Management von Universitäten und Fachhochschulen zeigen sich Unterschiede: Insbesondere die Größenunterschiede zwischen Universitäten und Fachhochschulen führen zu verschiedenen Einschätzungen im Bereich der Rekrutierung und Karriereförderung.

Erläuterung:

Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass Fachhochschulen und Universitäten die gleichen Rahmenbedingungen haben. Allerdings führen offensichtlich Größenunterschiede zwischen den oftmals deutlich kleineren Fachhochschulen und größeren Universitäten zu Besonderheiten hinsichtlich der Rekrutierung und der Förderung von Wissenschaftsmanager(inne)n. Die Hauptunterschiede sind dabei die Folgenden:

1. Die Zahl der Stellen(ausschreibungen) im Wissenschaftsmanagement hat an Universitäten deutlich stärker zugenommen als an Fachhochschulen.
2. Eine Rückkehr in die Wissenschaft ist aus Sicht von 80 % der Fachhochschulleitungen, aber nur für 67 % der Universitätsleitungen ein Faktor, der zur erfolgreichen Rekrutierung beiträgt.
3. Die Einkommensmöglichkeiten werden von Fachhochschulleitungen und Universitätsleitungen sehr unterschiedlich bewertet.
4. Headhunting wird von Fachhochschulen so gut wie gar nicht genutzt.

5. Fachhochschulen stehen einer Besetzung von Top-Positionen mit Personen aus der Wirtschaft deutlich weniger skeptisch gegenüber.

Bewertung:

Fachhochschulen sind oftmals kleiner als Universitäten und haben andere Schwerpunkte. So sind sie häufig deutlich stärker regional und wirtschaftsnah vernetzt. Stellen im Wissenschaftsmanagement sind insgesamt viel seltener, gerade an sehr kleinen Standorten wird der Einsatz einer Person ausschließlich für das Wissenschaftsmanagement vermutlich als nicht notwendig erachtet. Eine professionelle Suche nach geeigneten Kandidat(inn)en ist daher kaum notwendig, was sich in der geringeren Anzahl an Stellenausschreibungen und an der fast gänzlich fehlenden Nutzung von Headhunting als Rekrutierungsinstrument zeigt. Die Stellen werden mit Wissenschaftler(inne)n besetzt, was jedoch fast mit der Notwendigkeit einer Rückkehr in die Wissenschaft verbunden ist, zumal die Einkommensmöglichkeiten nicht dazu geeignet sind, um eine(n) Wissenschaftler(in) dauerhaft an eine Managementstelle zu binden.

Befund 3: Für die Karriereförderung im Management von staatlichen und privaten Hochschulen zeigen sich Unterschiede.

Erläuterung:

Hochschulen in privater Trägerschaft haben dem Befund nach heute eine deutlich stärker ausgeprägte „Managementsicht“ als Hochschulen in staatlicher Trägerschaft. Dies zeigt sich deutlich anhand der Rekrutierung und Förderung von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement.

- Eine etablierte Managementkultur wird an privaten Hochschulen von 62 % als karrierefördernd betrachtet, an staatlichen Hochschulen sagen dies lediglich 46 % der Befragten.
- Transparente Karrierewege und klar strukturierte Karrierepfade sind nach Angaben der Hochschulleitungen privat getragener Institute deutlich der Karriere förderlich.
- Die Einkommensmöglichkeiten in Top-Positionen werden an privaten Hochschulen deutlich besser bewertet als an staatlichen.
- Quereinsteiger(innen) sind an privaten Hochschulen deutlich weniger akzeptiert als an staatlichen Hochschulen.
- Die Leitungen privater Hochschulen stehen der Besetzung von Top-Positionen mit Personen aus der Privatwirtschaft kaum skeptisch gegenüber: 66 % geben an, hinsichtlich Stellenbesetzungen aus der Privatwirtschaft keine oder nur wenig Zurückhaltung auszuüben. An staatlich getragenen Hochschulen sind dies lediglich 11 %.
- Netzwerke werden von privaten Hochschulen deutlich häufiger zur Rekrutierung genutzt als von staatlichen Hochschulen.
- Staatliche Hochschulen betreiben eine deutlich ausgeprägtere Personalentwicklung, an privaten Hochschulen wird dafür deutlich stärker mit finanziellen Anreizen gearbeitet.

Bewertung:

Hochschulen in privater Trägerschaft sehen eine Trennung in eine wissenschaftliche und eine managementorientierte Laufbahn deutlich ausgeprägter, als Hochschulen in staatlicher Trägerschaft. An den privaten Hochschulen ist eine deutlich stärkere Managementkultur existent, wie die Ergebnisse im Vergleich zeigen.

5.6. Wettbewerbliche Rahmenbedingungen

Befund 1: Der Arbeitsmarkt für Wissenschaftsmanager(innen) entwickelt sich inhaltlich dynamisch. Als Wachstumsbereiche werden v. a. Forschungs- und Qualitätsmanagement gesehen. Die Dynamik geht mit Intransparenz einher: Karrierepfade oder Kompetenzprofile sind beispielsweise nicht genau beschreibbar. Instrumente, die Transparenz schaffen könnten, wie z. B. Messen, Bewerber(innen)profile oder Stellenbörsen, sind nur ansatzweise vorhanden.

Erläuterung:

Mit der Entwicklung des Wissenschaftsmanagements sind völlig neue Jobprofile entstanden: Bologna-Berater(innen), Manager(innen) von Forschungsclustern, Geschäftsführer(innen) von Graduiertenschulen, Fundraiser(innen) oder Managementstellen im Kontext der Einführung von Studienbeiträgen – all diese Tätigkeitsfelder entstehen durch die Veränderungen von Strukturen und Verfahren an Wissenschaftseinrichtungen.

Fragt man die Leitungen der Wissenschaftseinrichtungen nach den Wachstumsbereichen, werden zuvorderst Forschungs- und Qualitätsmanagement genannt. Somit gibt es „Treiber“ der Entwicklung im Lehr- und Forschungskontext.

Auf die Frage, ob es mehr Managementpositionen im mittleren oder Top-Management als im Einstiegsbereich gebe, antworten die Leitungen der außeruniversitären Forschung zu 34 % mit ja, zu 42 % mit nein; 24 % können die Situation nicht beurteilen. Dieses sehr heterogene Bild lässt darauf schließen, dass die tatsächliche Situation letztlich gar nicht bekannt ist.

Bewertung:

Die dynamische Entwicklung ist für Karrieren im Wissenschaftsmanagement positiv, die damit verbundene Intransparenz ein Problem.

Befund 2: Die bestehende Vielfalt in Trainings- und Fortbildungsangeboten ist das Ergebnis eines intensiven Wettbewerbs von Anbieter(inne)n im Wissenschaftsmanagement. Die Vielfalt wurde durch Wettbewerb ermöglicht und nicht durch eine übergreifende Planung der Strukturen eines Weiterbildungsangebots.

Erläuterung:

Das bereits oben beschriebene, vielfältige Angebot ist Ergebnis eines Wettbewerbsprozesses. Zahlreiche Anbieter(innen) konkurrieren mit ihren Programmen und Trainings um zahlende Nachfrager(innen). Umfang und Breite an Angeboten in Deutschland wurde nicht geplant, sondern ist im Wettbewerb entstanden. Der Wettbewerb hat in verschiedener Hinsicht zu Vielfalt geführt: disziplinäre und inhaltliche Schwerpunkte von Programmen, Zielgruppen, Formaten etc. Zum Teil wurde der Wettbewerb durch gezielte Maßnahmen angestoßen, z. B. durch eine Ausschreibung des Stifterverbands zur Förderung der besten Ideen in Bezug auf Wissenschaftsmanagement-Studiengänge.

Angesichts der Vielfalt erscheint es naheliegend, dass Informationen über den Markt gebündelt werden sollten, um Transparenz für diejenigen zu erzielen, die eine Weiterbildungsmöglichkeit suchen. Solche Informationen gibt es aber kaum; ein Ansatz sind die Aktivitäten der Hochschulen, die akademische Programme anbieten und gemeinsam die AG Wissenschaftsmanagement bilden und u. a. eine Website unterhalten, die Überblicksinformationen bietet. Allerdings bleibt dieses Angebot auf die Mitglieder der AG beschränkt.

Bewertung:

Eine Betrachtung der bestehenden Informationsangebote über Weiterbildung im Hochschulmanagement führt zu dem Schluss, dass es sehr schwer ist, an gebündelte Information zu gelangen. Es gibt zahlreiche Informationsquellen, aber keinen einfach zugänglichen Überblick. Die Markttransparenz ist begrenzt und behindert dadurch die Karriereförderung. Die Angebote am Markt sind so breit gefächert, dass ein großes Spektrum an Präferenzen der Nachfrager(innen) abgedeckt wird. D. h. der Wettbewerb hat zu einer guten „Versorgung“ des Marktes geführt. Es finden sich keine Argumente, die eine zentrale Planung des Angebots erfordern würden. Als sinnvoll haben sich hingegen Anstöße zu wettbewerblichem Agieren, z. B. durch Ausschreibungen, erwiesen.

5.7. Staatliche Rahmenbedingungen

Befund 1: Grundvoraussetzung für eine Gestaltung von Karrieren im Wissenschaftsmanagement durch die Einrichtungen ist Personalautonomie. Diese ist nach Einschätzung der Leitungen in hohem Maße gegeben.

Erläuterung:

Im akademischen Bereich beurteilen an Hochschulen 61 % und an außeruniversitären Forschungseinrichtungen 79 % der Leitungen die Personalautonomie als hoch oder sehr hoch. Für den administrativen Bereich liegen die Zahlen bei 69 und 67 %.

Bewertung:

Mit der Personalautonomie haben die Wissenschaftseinrichtungen die Voraussetzung, die Förderung von Karrieren im Wissenschaftsmanagement selbst in die Hand zu nehmen.

Befund 2: In den Bundesländern haben sich die staatlichen Steuerungssysteme verändert. Die Verbindung von Autonomie und Wettbewerb der Wissenschaftseinrichtungen erfordert einerseits den Einsatz moderner Managementinstrumente und führt andererseits zu größerer Bedeutung von Führungspositionen mit strategischer Leitungsverantwortung. Dies sind die wichtigsten „Treiber“ für Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement (dies wird auch von den Leitungen der Einrichtungen bestätigt). Das Prinzip der dezentralen Verantwortung schafft z. B. in Hochschulen das wachsende Berufsfeld des Fakultätsmanagements. Master-Absolvent(inn)en sehen ihre Studienmotivation in veränderten Anforderungen im Beruf; auch dies bestätigt, dass veränderte Governance Managementkarrieren fördert.

Erläuterung:

Die Hochschulleitungen beurteilen zu 69 % die Stärkung der Führungspositionen als entscheidenden Faktor der Karriereförderung im Management; dies ist unter allen gefragten Faktoren der höchste Zustimmungswert. Betrachtet man die Motive der Alumni/Alumnae des

Osnabrücker Studiengangs Hochschul- und Wissenschaftsmanagement, die zur Aufnahme des Studiums führten, liegen auf den ersten beiden Plätzen die Motivationen „Fachkompetenz“ und „Persönlichkeitsentwicklung“, auf den drei letzten Plätzen „höheres Einkommen“, „Wechsel des Arbeitgebers“ und „Sicherung der Beschäftigung“. Sie sehen sich bereits in ihrer derzeitigen Position offensichtlich neuen und anderen Anforderungen gegenüber, auf die sie sich vorbereiten wollen. Die Einschätzungen werden auch durch die Fakten bestätigt: Die Veränderungen der Hochschulgesetze, aber auch das Wissenschaftsfreiheitsgesetz für die außeruniversitäre Forschung führen zu größerer Bedeutung von Führungs- und Managementaufgaben.

Bewertung:

Der Befund bestätigt den Forschungsstand zum Wissenschaftsmanagement, wonach Karrieren in diesem Berufsfeld durch Governance-Reformen, welche die Eigenverantwortung in Wissenschaftseinrichtungen stärken, maßgeblich gefördert werden (vgl. Kapitel II.1.). Zum einen steigt durch die Reformen die Zahl der Management-Jobs, zum anderen aber auch deren Bedeutung.

Befund 3: Anstelle einer staatlichen Förderung erfolgte eine finanzielle Förderung von Weiterbildung im Wissenschaftsmanagement durch die Einrichtungen selbst und extern durch den Stifterverband für die deutsche Wissenschaft. Die externe Förderung durch den Stifterverband hat erhebliche Anreizwirkungen entfaltet und ist daher als positive Ergänzung zu den Maßnahmen der Wissenschaftseinrichtungen zu sehen. Diese Ergänzung könnte auch staatlich solange geleistet werden, bis eine sich selbst tragende Nachfrage nach Fortbildung einsetzt und dadurch qualifiziertes Managementpersonal in hinreichendem Umfang als Ergebnis von Marktprozessen vorhanden ist.

Erläuterung:

Zunehmend unterstützen Wissenschaftseinrichtungen die Fortbildung der Manager(innen) auch finanziell, Indizien liefert z. B. die Alumni/Alumnae-Befragung in Osnabrück. Eine Unterstützung externer Art, z. B. durch den Staat, erfolgt nicht (bzw. nur im Rahmen der üblichen steuerlichen Berücksichtigung von Fortbildung). Ausnahme ist das Fellowship des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft, ein Stipendienprogramm für akademische Ausbildung im Wissenschaftsmanagement (bei dem eines der Auswahlkriterien ist, dass auch die Einrichtung dem Studierenden Unterstützung leistet).

Bewertung:

Die Frage ist, ob bereits die Schwelle erreicht ist, bei der ein gegebener Bedarf an Fortbildung sich hinreichend in tatsächliche Nachfrage und Zahlungsbereitschaft ummünzt, oder ob es über das (2010 auslaufende) Fellowship hinaus weitere Förderungsbedarfe gibt. Naheliegend scheint, z. B. noch für eine gewisse Zeit, durch externe *matching funds* weitere Ressourcen für Personalentwicklung in den Wissenschaftseinrichtungen zu mobilisieren. Auch ist offen, ob z. B. hochwertige *customized* Fortbildungsprogramme von Hochschulen bezahlt und somit in Anspruch genommen werden könnten. Das Land Hessen fördert die Fortbildung von Hochschulmitgliedern durch Fortbildungspunkte, diese werden jedoch nur für Angebote der Hochschulen oder der Fortbildungsakademie des Innenministers vergeben, letztere sind dem Bedarf der Hochschulen nicht angepasst.

Befund 4: In der staatlichen Förderpolitik für Forschung und Lehre wird qualifiziertes und professionelles Wissenschaftsmanagement kaum zum expliziten Förderkriterium gemacht. In der Exzellenzinitiative beispielsweise ist Management nicht als Kriterium der dritten Linie verankert. Sobald Management ein Erfolgskriterium für Förderanträge wäre, sind allerdings Bewertungskriterien und Begutachtungsverfahren erforderlich.

Erläuterung:

Wissenschaftsmanagement taucht als Qualitäts-Nebenbedingung z. B. in der Exzellenzinitiative und anderen Förderprogrammen nicht auf, obwohl die Befragungen der Leitungen gezeigt haben, dass gutes Management als kritischer Erfolgsfaktor in Forschung und Lehre betrachtet wird.

Bewertung:

Die mangelnde Verankerung des Kriteriums „gutes Wissenschaftsmanagement“ in Förderprogrammen schadet den Karrieren im Wissenschaftsmanagement, denn die eigentlich dem Berufsfeld zugemessene Bedeutung kommt nicht zum Tragen.

5.8. Kulturelle Rahmenbedingungen

Befund 1: Eine kulturelle Kluft zwischen Manager(inne)n und Wissenschaftler(inne)n ist nach wie vor vorhanden. Management ist insbesondere an Hochschulen noch nicht für alle Wissenschaftler(innen) als geeignet und hilfreich für den Wissenschaftsbereich akzeptiert. Dies entspricht dem aktuellen gesellschaftlichen Trend einer Skepsis gegenüber betriebswirtschaftlichen und wettbewerblichen Denkrichtungen und Verfahren. Mangelnde Akzeptanz der Managementfunktionen behindert Karrieren.

Erläuterung:

Die Medien kritisieren zurzeit die Hochschulreformen als betriebswirtschaftlich dominiert. Nicht zuletzt als Folge der Wirtschafts- und Finanzkrise werden Begriffe wie „Wettbewerb“, „Führung“, „Management“ u. ä. kritisch hinterfragt, betriebswirtschaftliche Methoden gelten schlechthin als ungeeignet für die Wissenschaft. Dies betrifft auch das Wissenschaftsmanagement. Hinzu kommt, dass Wissenschaftler(innen) Managementaspekte wie z. B. Qualitätsmanagement häufig als Bürokratie oder Kontrolle ihrer Arbeit wahrnehmen und die Übernahme von Führungsverantwortung durch Leitungspersonal aus dem Blickwinkel akademischer Kollegialität kritisch und auch als eigenen Freiheitsverlust betrachten. Daher wird häufig eine Kluft zwischen Management und Wissenschaft konstatiert.

Bewertung:

Solange eine solche Kluft diskutiert wird bzw. tatsächlich vorhanden ist, solange die Eignung von an den Wissenschaftsbetrieb angepasster Methoden aus der Betriebswirtschaft nicht akzeptiert wird, so lange leiden Reputation und Attraktivität von Managementkarrieren.

Befund 2: Es gibt Ansätze dazu, dass Wissenschaftsmanager(innen) sich als Angehörige einer eigenständigen „Profession“ betrachten. Diese ist die Bildung von Netzwerken, die Etablierung einer wissenschaftlichen Teildisziplin und beruflicher Standards sowie die allmähliche Herausbildung von Karrierewegen. Wie bereits gezeigt, sind nicht alle diese Ansätze gleich weit entwickelt. Auch gilt diese Entwick-

lung weniger für die Ebene des Top-Managements. Eine Stärkung der „Profession“ festigt die Karriereperspektiven und damit die Attraktivität des Berufsfelds.

Erläuterung:

In der aktuellen Forschungsliteratur wird aufgrund der genannten Entwicklungen häufig die Entwicklung zur „Profession“ Wissenschaftsmanagement konstatiert.

Bewertung:

Die Herausbildung einer Profession fördert Managementkarrieren, denn sie gibt Wissenschaftsmanager(inne)n eine berufliche „Heimat“ und Identität. Alle Arten der Netzwerkbildung und Schaffung wissenschaftlicher Grundlagen ist positiv für die Karrieren.

V. Karriereförderung von Wissenschaftsmanager(inne)n in Deutschland im internationalen Vergleich

Aleksandra Kovač, Sigrun Nickel, Isabel Roessler, Ales Vlk, Hans Vossensteyn

1. Wissenschaftsmanagement in 27 EU-Staaten – Ergebnisse einer Expert(inn)enbefragung

Um einen Referenzstandard für die Situation im deutschen Wissenschaftssystem zu gewinnen, wurden Expert(inn)en in den Mitgliedsstaaten der Europäischen Union befragt. Dabei wurde ein fast identischer Fragebogen benutzt, um vergleichbare Ergebnisse zu gewinnen⁸. Da die Bedingungen in den einzelnen Wissenschaftssystemen der EU trotz der laufenden Bemühungen, einen gemeinsamen europäischen Hochschul- und Forschungsraum zu schaffen, immer noch sehr unterschiedlich sind, wurde von jedem der 27 Mitgliedsstaaten ein eigenes Länderportrait mit Hintergrundinformationen zum Aufbau des jeweiligen Wissenschaftssystems sowie zur Entwicklung der Wissenschaftsgovernance erstellt. Damit steht eine allgemeine Grundlage für die Interpretation der europabezogenen Daten zur Verfügung, welche die Einschätzungen der Länderexpert(inn)en ergänzt. Die Länderportraits enthalten zudem eine detaillierte Darstellung der Einzelbefragungsergebnisse. Aus Gründen der Übersichtlichkeit befindet sich das umfangreiche Material nicht im Hauptteil der Studie, sondern im Anhang, Band 2, Kapitel A.

Die Ergebnisse der EU-Expert(inn)enbefragung werden nachfolgend in einer Systematik dargestellt, die weitgehend der Darstellung der Befragungsergebnisse bezogen auf die Leitungskräfte in deutschen Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen (Kapitel IV.1.) folgt. Abweichungen ergeben sich aus der Tatsache, dass bei der Auswertung der europabezogenen Daten z. T. andere Aspekte als auf der nationalen Ebene in den Vordergrund treten.

1.1. Rahmenbedingungen

Die nachfolgende Grafik gibt die Einschätzungen zum Grad der institutionellen Autonomie wieder, den europäische Wissenschaftseinrichtungen bei der Einstellung ihres Personals besitzen. Die Länder, deren Angaben vom Mittelwert und Median deutlich abweichen, sind besonders gekennzeichnet:

⁸ Genauere Angaben zum methodischen Vorgehen finden sich in Kapitel III.3.1. Dort wird auch näher erläutert, was unter akademischem und administrativem Wissenschaftsmanagement im europäischen Kontext zu verstehen ist bzw. welche beruflichen Positionen den unterschiedlichen Karrierestufen zuzurechnen sind.

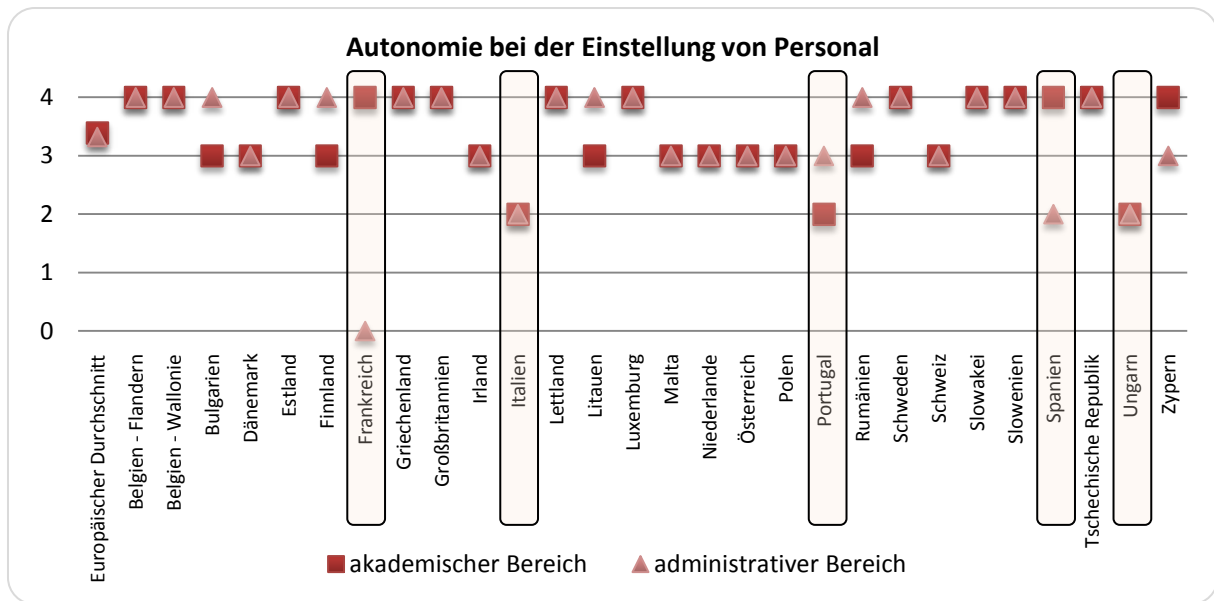


Abbildung 38: Grad der institutionellen Autonomie bei der Personalauswahl im EU-Vergleich

Insgesamt kann im europäischen Vergleich festgestellt werden, dass die institutionelle Autonomie der Hochschulen bei der Wahl und Anstellung von Hochschulpersonal sehr hoch ist. Dies gilt sowohl für den akademischen wie auch den administrativen Bereich. Offenbar haben die Governance-Reformen in den zurückliegenden 15-20 Jahren Wirkung gezeigt (vgl. Kapitel II.1.). Diese haben europaweit einen Prozess der Autonomisierung und veränderten Selbststeuerung wissenschaftlicher Institutionen mit Hilfe von Managementinstrumenten und -verfahren in Gang gesetzt: „*The rise of the university as a managed organisation reflects not only the growing influence of institutional leadership within the organisation but also the role of universities as key actors in national higher education policy. This often means a decrease in direct governmental interference in higher education in certain areas matched by attempts to strengthen institutional autonomy accordingly*“ (CHEPS 2007, part one, S. 13). Die in der EU-Befragung attestierte weitgehende Personalautonomie ist auch ein Hinweis darauf, dass damit auch die Personalverantwortung zugenommen hat. Die Wissenschaftsorganisationen sind für die Rekrutierung und Entwicklung ihres Personals überwiegend selbst verantwortlich.

Eine sehr deutliche Abweichung von diesem Trend weist Frankreich auf, wo die Autonomie bei der Einstellung von administrativem Personal als nicht vorhanden eingeschätzt wird. In der Tat ist die institutionelle Autonomie der Hochschulen in Frankreich nicht sehr weit fortgeschritten. Zwar ist die Freiheit von Forschung und Lehre bereits seit Jahrzehnten gesetzlich festgeschrieben, doch besteht eine weitgehende institutionelle Autonomie und damit auch eine Verantwortung für das gesamte Personal erst seit Beginn 2009, und zwar zunächst auch nur für 20 ausgewählte Universitäten⁹. Einen ähnlich niedrigen Wert bei der eigenständigen Rekrutierung des administrativen Personals zeigt auch Spanien, obwohl sich die rechtlichen Rahmenbedingungen im Zuge der Gesetzesnovellierung im Jahr 2001 für die Wissenschaftsorganisationen erheblich erweitert haben¹⁰. Möglicherweise haben sich die Governance-Reformen auf der institutionellen Ebene noch nicht hinreichend ausgewirkt.

⁹ Näher zum französischen Wissenschaftssystem siehe Anhang Kapitel A.7. sowie Kapitel V.3.2.

¹⁰ Näher zum spanischen Wissenschaftssystem siehe Anhang Kapitel A.25.

Einen mittleren Grad an institutioneller Autonomie bei der Personaleinstellung sowohl im administrativen als auch im akademischen Bereich erreichen Italien, Portugal und Ungarn. Möglicher Hintergrund in Ungarn und Portugal könnte sein, dass diese beiden Staaten erst vor kurzer Zeit damit begonnen haben, die institutionellen Handlungsspielräume ihrer Wissenschaftsorganisationen zu erweitern¹¹. Italien ist insofern ein besonderer Fall, als dieses Wissenschaftssystem lange Zeit einer starken zentralistischen staatlichen Steuerung unterlag (De Boer/File 2009, S. 21). Erst allmählich können sich die italienischen Wissenschaftsinstitutionen daraus lösen und ihre erweiterte Eigenverantwortung u. a. im Personalbereich nutzen¹².

Neben einer hohen institutionellen Personalautonomie sind für die Etablierung des Wissenschaftsmanagements als Profession weitere unterstützende Rahmenbedingungen sowohl auf staatlicher als auch auf hochschulinterner Ebene nötig. Folgende Grafik zeigt, wie die befragten EU-Expert(inn)en die Wirksamkeit wesentlicher Faktoren zur Förderung der Karriere und Entwicklungsperspektiven im Wissenschaftsmanagement durchschnittlich einschätzen:

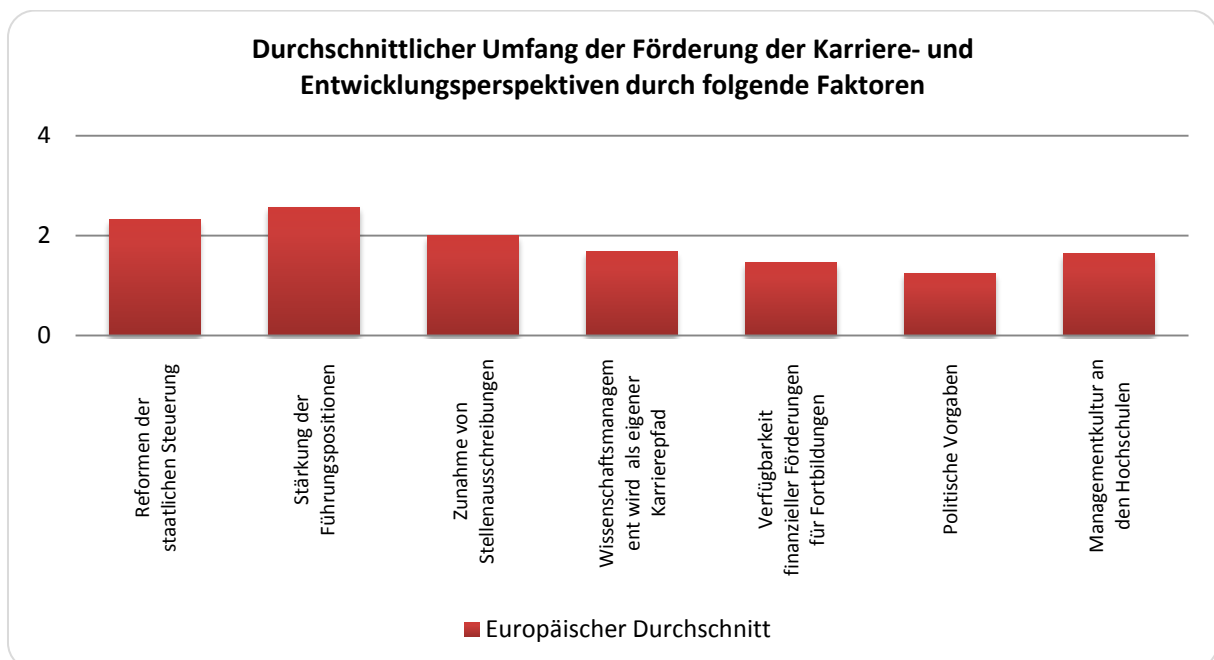


Abbildung 39: Durchschnittlich fördernde Wirksamkeit von Rahmenbedingungen für das Wissenschaftsmanagement in EU-Ländern

Anknüpfend an die eingangs des Kapitels bereits hervorgehobene Wichtigkeit geeigneter staatlicher und institutioneller Governance-Strukturen für die Etablierung des Wissenschaftsmanagements als Profession, zeigt sich hier noch einmal explizit, dass den „Reformen der staatlichen Steuerung“ und der „Stärkung der Führungspositionen“ europaweit eine deutliche Relevanz beigemessen wird. Anders verhält es sich jedoch bei den politischen Vorgaben, die als eher kontraproduktiv eingeschätzt werden. Insofern laufen die europäischen Reformen in der Wissenschaftsgovernance im Prinzip in die richtige Richtung, da diese in der Regel mit

¹¹ Ausführlicher zum portugiesischen Wissenschaftssystem siehe Anhang Kapitel A.19. und zum ungarischen Wissenschaftssystem Anhang Kapitel A.27.

¹² Ausführlicher zum italienischen Wissenschaftssystem siehe Anhang Kapitel A.11.

einer Abkehr von der staatlichen Detailsteuerung verbunden sind. Allerdings ist diese in vielen EU-Staaten noch nicht ausreichend umgesetzt (vgl. CHEPS 2007).

Bemerkenswert ist, dass sich die fördernde Wirkung aller abgefragten Faktoren lediglich in einem mittleren Bereich bewegt. Damit besitzen sie alle keinen ungewöhnlich starken Einfluss auf die Entwicklungsperspektiven von Wissenschaftsmanager(inne)n. Besonders zurückhaltend werden allerdings die Aspekte „Verfügbarkeit finanzieller Förderungen von Fortbildungen“ sowie die „Existenz von klaren Karrierepfaden“ und die „Existenz einer entwickelten Managementkultur“ bewertet. Damit bleiben die institutionell beeinflussbaren Faktoren in ihrer fördernden Wirkung hinter den staatlichen Einflussfaktoren zurück. Dies weist darauf hin, dass die europäischen Wissenschaftsorganisationen bei der Wahrnehmung ihrer institutionellen Personalverantwortung noch ein Professionalisierungsdefizit besitzen und trotz staatlicher Deregulierung noch immer stark auf staatliche Impulse reagieren bzw. von ihnen abhängen.

Eine detaillierte Betrachtung der Einschätzungen auf Länderebene zeigt, dass insbesondere in Italien „Reformen der staatlichen Steuerung“ und „Stärkung der Führungspositionen“ keinen Einfluss haben (Bewertung 0 = gar nicht), wohingegen dort „politische Vorgaben“ und die Entwicklung einer „Managementkultur an den Hochschulen“ als deutlich förderlicher für die Entwicklung von Talenten im Wissenschaftsmanagement angesehen werden. Diese Aussagen lassen darauf schließen, dass einer staatlichen Deregulierung inklusive der damit einhergehenden Stärkung des Top-Managements im italienischen Wissenschaftssystem nicht die gleiche Wirksamkeit zugesprochen wird, wie einer starken staatlichen Steuerung plus einer organisationsinternen Managementkultur, die sich auf allen Hierarchieebenen etabliert hat.

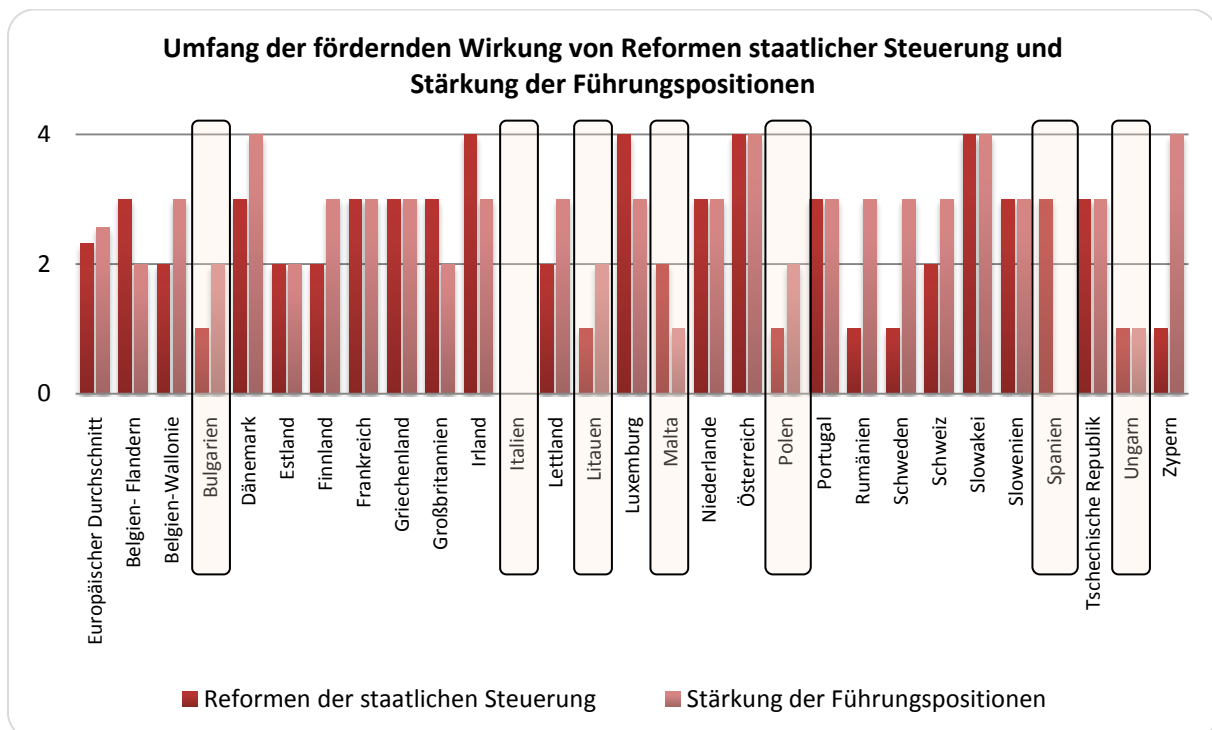


Abbildung 40: Fördernde Wirkung von Reformen staatlicher Steuerung und Stärkung der Führungspositionen im EU-Vergleich

Aus dem Rahmen fällt auch Spanien. Dort spielt der Faktor „Stärkung der Führungspositionen“ offenbar gar keine Rolle. Diese Aussage ist insofern interessant, als in Spanien

die Führungspositionen in Wissenschaftsorganisationen seit 2001 eine maßgebliche Stärkung erfahren haben, doch bleibt die traditionell sehr ausgeprägte akademische Selbstverwaltung weiterhin sehr machtvoll (De Boer/File 2009, S. 23). Unter diesen Bedingungen könnte es sein, dass eine starke Position der Führungskräfte deshalb keine hervorgehobene fördernde Wirkung für Managementkarrieren im Wissenschaftsbereich hat, weil sie durch die akademische Selbstverwaltung nach wie vor in ihren Entscheidungsmöglichkeiten eingeschränkt ist.

Im überwiegenden Teil der europäischen Länder wird der veränderten staatlichen Steuerung und der damit einhergehenden Stärkung der Führungspositionen eine hohe fördernde Wirkung für das Wissenschaftsmanagement zugesprochen. Das gilt vor allem für den Faktor „Stärkung der Führungspositionen“, der europäisch gesehen eine Schlüsselfunktion einnimmt. Von diesem allgemeinen Trend weichen allerdings die Länder Bulgarien, Litauen, Malta, Polen und Ungarn deutlich ab. Möglicher Grund dafür ist, dass in diesen fünf Ländern bereits seit längerer Zeit Governance-Reformen umgesetzt sind, die den Wissenschaftseinrichtungen weitgehende Autonomie gewähren, zugleich aber die zentralen Entscheidungen von Gremien und nicht primär von den Führungskräften gefällt werden¹³.

1.2. Personalrekrutierung

1.2.1. Unterschiede bei den Einstellungsverfahren für Rektor(inn)en, Kanzler(innen) und Dekaninnen und Dekane

Rektor(inn)en und Präsident(inn)en werden in den untersuchten Ländern mehrheitlich gewählt (elf Nennungen). Sieben Länderexpert(inn)en vermerken, dass Hochschulleiter(innen) ernannt würden. Weitere zehn Länderexpert(inn)en weisen darauf hin, dass beide Möglichkeiten bestehen. Gründe hierfür sind:

- Es existieren unterschiedliche Verfahren bei der Einstellung von Rektor(inn)en bzw. Präsident(inn)en (z. B. Zypern, Italien, Estland).
- Die Wahl erfolgt über ein Gremium/Institut, die Regierung bzw. der/die Präsident(in) müssen jedoch letztlich eine offizielle Ernennung aussprechen (z. B. Slowakei, Lettland).
- Die Wahl erfolgt durch einen Verwaltungsrat, wobei nur Personen zur Wahl stehen, die vom akademischen Senat vorgeschlagen wurden (z. B. Österreich).
- Es bestehen hochschulspezifische Ausnahmen und Besonderheiten (z. B. Irland, Finnland).

Bei der Rekrutierung von Dekaninnen und Dekanen ist das Ergebnis eindeutig: In 18 Ländern werden die Fakultätsleiter(innen) gewählt, nur in drei Ländern ernannt (Dänemark, Niederlande, Polen) und in sieben Ländern sowohl als auch. Unter diesen sieben Ländern, in denen beide Verfahren angewandt werden, befinden sich Irland, Österreich, die Schweiz, Slowakei und die Tschechische Republik.

Die größere Einigkeit besteht bei den Kanzler(inne)n (bzw. analogen Funktionsträger(inne)n). Diese werden in 26 Ländern ernannt. Nur in Griechenland werden die Kanzler(innen) gewählt.

¹³ Näheres zum Wissenschaftssystem in Bulgarien siehe Anhang Kapitel A.3, in Litauen Anhang Kapitel A.13, in Malta Anhang Kapitel A.15, in Polen Anhang Kapitel A.18, in Ungarn Anhang Kapitel A.27.

1.2.2. Erfolgsfaktoren für die Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n

Zwei Grundannahmen dieser Studie sind: Wenn es möglich ist, zwischen einer wissenschaftlichen Karriere und einer Managementkarriere ohne Nachteile zu wechseln, ist es leichter, Talente zu entdecken und zu fördern. Zudem können durch geeignete Entlohnungssysteme oder durch unbefristete Verträge die Positionen der Wissenschaftsmanager(innen) attraktiv gestaltet werden.

Mehrheitlich wird eine Durchlässigkeit zwischen einer Tätigkeit in der Wissenschaft auf der einen Seite und Managementfunktionen auf der anderen Seite gegenüber klar getrennten Karrierewegen bevorzugt. Diese Frage haben 22 Länderexpert(inn)en bejaht. Eine klare Trennung der Karrierewege von Beginn an wird nur in sechs Ländern präferiert: Frankreich, Italien, Lettland, Slowenien, Spanien und Zypern. Zugleich zeigt sich jedoch, dass dieser Faktor für den akademischen und den administrativen Bereich unterschiedlich bewertet wird:

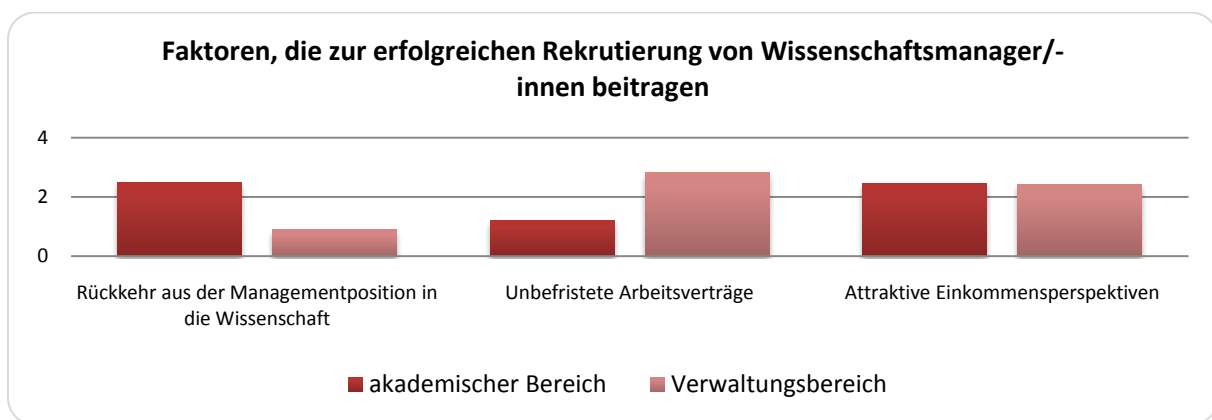


Abbildung 41: Durchschnittliche Wichtigkeit von Erfolgsfaktoren für die Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n in EU-Ländern

Im akademischen Kontext werden Rückkehrmöglichkeiten in die Wissenschaft hoch eingeschätzt, bei den Wissenschaftsmanager(inne)n im administrativen Bereich entfalten dagegen „unbefristete Arbeitsverträge“ die höchste Anreizwirkung. Eine mögliche Erklärung dafür, dass eine unbefristete Beschäftigung bei akademischen Wissenschaftsmanager(inne)n einen vergleichsweise niedrigen Stellenwert einnimmt, könnte die Gewöhnung der Wissenschaftler(innen) an unbefristete Beschäftigungsverhältnisse sein. Umgekehrt ist es leicht erklärlich, warum die Rückkehroption in die Wissenschaft für Wissenschaftsmanager(innen) aus dem administrativen Bereich eine geringe Rolle spielt: Da Verwaltungspositionen weniger mit Wissenschaftler(inne)n besetzt sind, ist eine Rückkehroption naturgemäß kaum relevant. Was den akademischen und administrativen Bereich wieder einigt, ist die ungefähr gleich hohe Bedeutung der Einkommensperspektiven für beide Beschäftigungsgruppen.

Eine deutliche Ausnahme unter den 27 EU-Ländern stellt Slowenien dar, wo im akademischen Wissenschaftsmanagement nur die zur Verfügung stehenden „unbefristeten Arbeitsverträge“ von Wichtigkeit sind, Einkommensperspektiven oder die Möglichkeit erneut in die akademische Karriere einzutreten spielen kaum eine Rolle. Im Verwaltungsbereich fallen Litauen und die Schweiz auf. Dort werden weder „unbefristete Arbeitsverträge“ noch „attraktive Einkommensperspektiven“ als Faktoren genannt, die Personen motivieren, eine Karriere im Wissenschaftsmanagement zu beginnen.

Da „attraktive Einkommensperspektiven“ sowohl im akademischen als auch im administrativen Bereich eine zentrale Rolle spielen, gibt die nachfolgende Grafik zu diesem Faktor für alle 27 EU-Länder detailliertere Informationen:

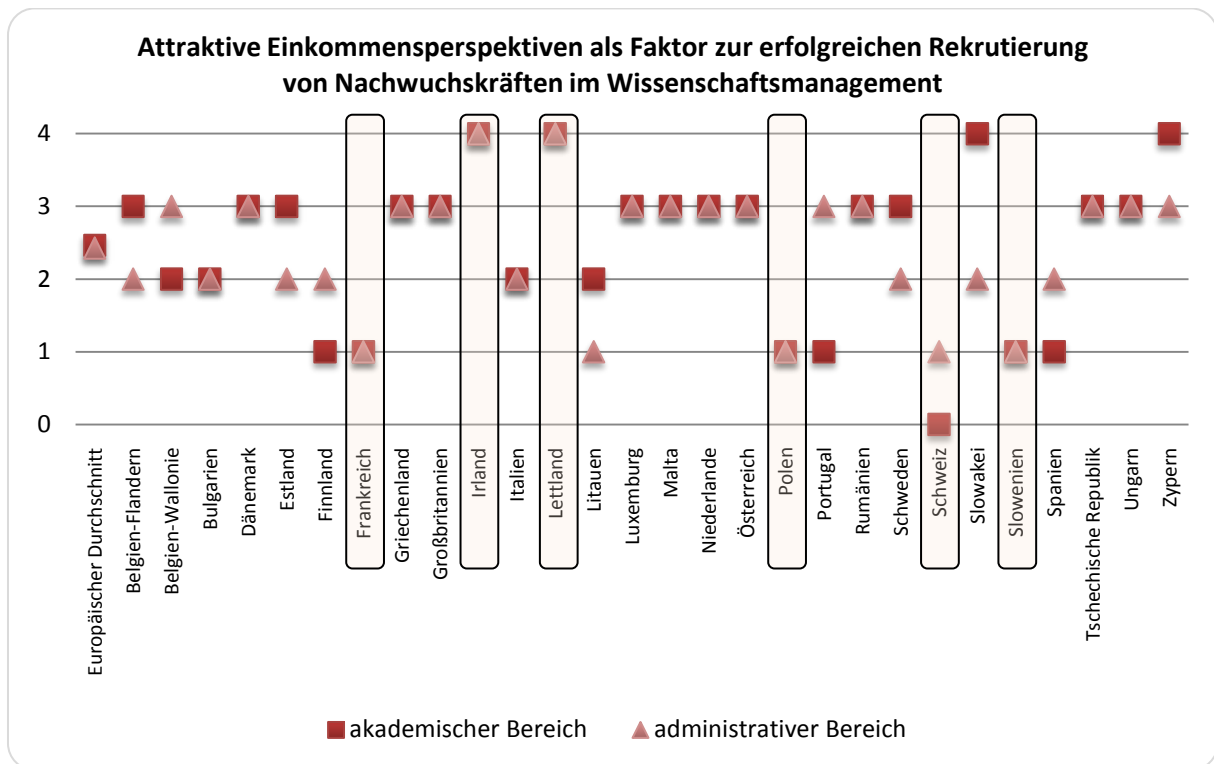


Abbildung 42: Wichtigkeit attraktiver Einkommensperspektiven für die Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n im europäischen Vergleich

Bemerkenswert ist, dass in Frankreich, Polen, der Schweiz und Slowenien „attraktive Einkommensperspektiven“ weder im akademischen noch im administrativen Bereich einen Anreiz darstellen, eine Tätigkeit im Wissenschaftsmanagement aufzunehmen. Anders hingegen in Irland und Lettland. Hier wird der Einkommensperspektive eine überdurchschnittlich hohe Bedeutung für die erfolgreiche Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n beigemessen.

Darüber hinaus sind besondere Anreize nötig, um Wissenschaftler(innen) für Leitungspositionen im akademischen Wissenschaftsmanagement gewinnen zu können. Diese Auffassung vertreten Expert(inn)en in 16 Ländern: Belgien-Wallonie, Bulgarien, Estland, Finnland, Frankreich, Griechenland, Großbritannien, Irland, Italien, Litauen, Niederlande, Rumänien, Schweiz, Spanien, Tschechische Republik und Zypern.

Als für Führungskräfte geeignete Anreize werden unter anderem genannt:

- zusätzliches Einkommen, Dienstwagen,
- Chancen, einen akademischen Titel oder Preis schneller als üblich zu erhalten, verbesserte Zugänge zu Publikationsmöglichkeiten oder Forschungsverträgen,
- geringerer Lehraufwand, verbesserte Möglichkeiten Ideen zu realisieren,
- unbefristete Anstellungen,
- Renommee.

Die Bandbreite der hier genannten Anreize reicht also über materielle Aspekte hinaus.

1.2.3. Verfügbarkeit von Positionen unterschiedlicher Hierarchiestufen

Die Entwicklung von Karriereperspektiven ist dann erst möglich, wenn Jobs auf verschiedenen Hierarchiestufen zur Verfügung stehen. Im europäischen Vergleich zeigt sich hier allerdings eine Schiefelage: Es gibt mehr Positionen im mittleren Management und im Top-Management als Einstiegspositionen. Diese Aussage trifft auf 16 Länder zu. In elf Ländern ist dies jedoch nicht der Fall, darunter sind Bulgarien, Polen, Slowenien und die Tschechische Republik, aber auch Italien und Schweden.

1.2.4. Offenheit für Top-Manager(innen) aus der Privatwirtschaft

Im europäischen Durchschnitt stehen die Hochschulen einer Besetzung von Positionen im Top-Management durch Personen aus der Privatwirtschaft zögerlich gegenüber. Ausnahmen sind Luxemburg, Polen und Slowenien, wo dieser Idee gegenüber offenbar eine größere Aufgeschlossenheit herrscht.

1.2.5. Einsatz von Rekrutierungsinstrumenten

Die bevorzugten Instrumente bei der Suche nach geeignetem Personal sind sowohl im akademischen als auch administrativen Wissenschaftsmanagement die klassischen Stellenausschreibungen in Printmedien und darüber hinaus Internet-Offerten. Hohe Werte erzielen aber auch die bereits bestehenden persönlichen Beziehungen zu einer Institution. So wird Bekanntheit mit dem/der jeweiligen Rektor(in), Dekan(in), Professor(in) oder Kanzler(in) als häufig genutztes Rekrutierungsinstrument eingestuft. Das gilt insbesondere bei der Besetzung von Managementpositionen im akademischen Bereich. Demgegenüber spielen Instrumente des professionellen Personalmanagements wie Assessment-Center oder Headhunting generell nur eine nachgeordnete Rolle:

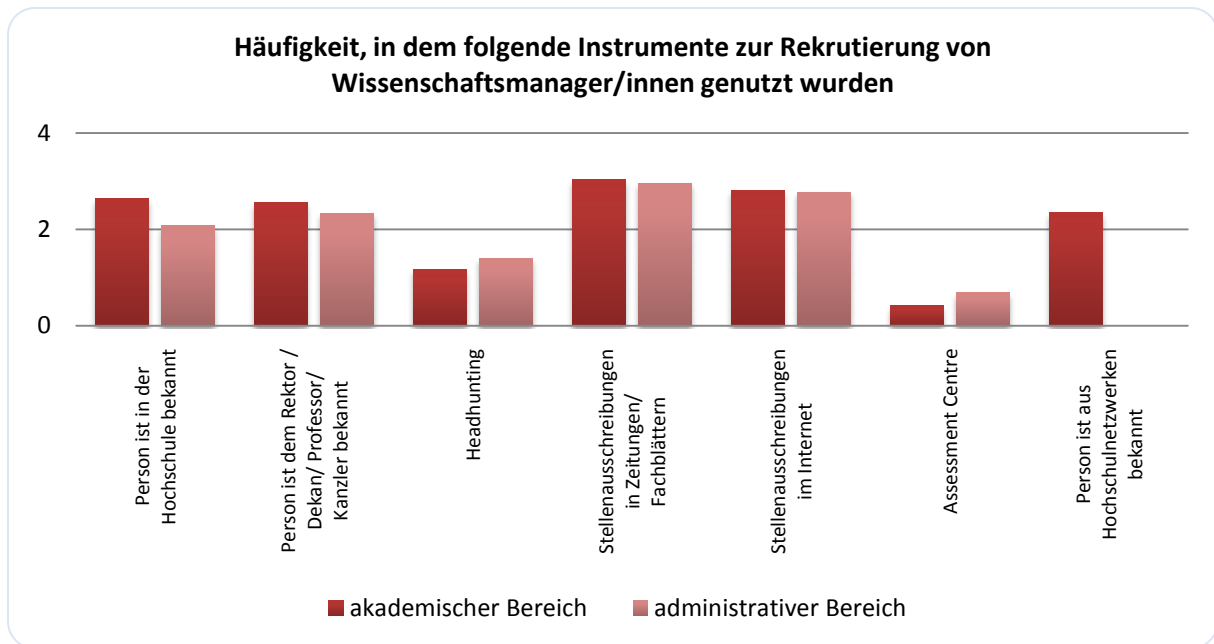


Abbildung 43: Durchschnittliche Anwendungshäufigkeit von Instrumenten zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n in EU-Ländern

Ausnahmen sind Litauen und Spanien, wo Stellenausschreibungen in Zeitungen und Internet deutlich seltener als im Durchschnitt als Rekrutierungsinstrumente genannt werden. In Luxemburg und Zypern wird die Bekanntheit der Person in der Institution oder bei Rektor(inn)en, Dekaninnen und Dekanen, Kanzler(inne)n oder Professor(inn)en deutlich geringer als im Durchschnitt eingestuft. Dänemark, Schweden und Irland nennen Headhunting als häufiges Rekrutierungsinstrument im akademischen Bereich. Assessment-Center finden nach Auskunft der Länderexpert(inn)en nur in Dänemark, Estland, Finnland und Österreich im Verwaltungsbereich Anwendung.

1.3. Personalentwicklung

1.3.1. Fördernde Wirkung von Instrumenten der Personalentwicklung

Wie der Forschungsstand zum Thema Wissenschaftsmanagement zeigt, spielt die Personalentwicklung (PE) für die Herausbildung einer professionellen Identität bei Wissenschaftsmanager(inne)n eine zentrale Rolle (vgl. Kapitel II.4.). Zentrale Voraussetzung für eine systematische PE ist ein bestehendes Angebot geeigneter Fördermaßnahmen. Noch entscheidender ist allerdings die Frage, welche Wirksamkeit diese entfalten:

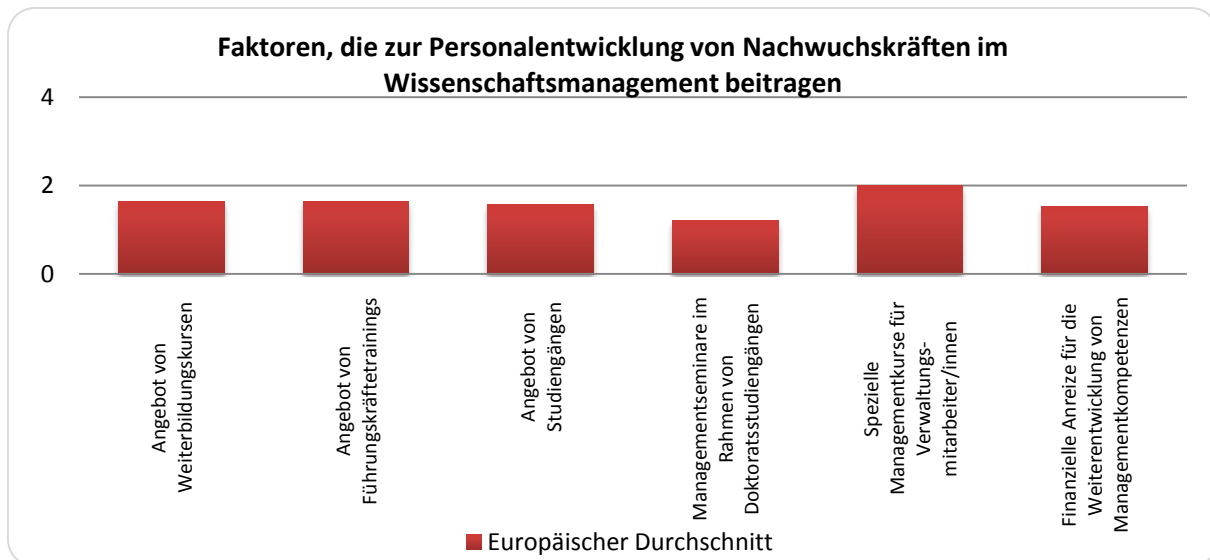


Abbildung 44: Durchschnittlich fördernde Wirksamkeit von Instrumenten zur Personalentwicklung von Wissenschaftsmanager(inne)n in EU-Ländern

Auffällig ist, dass allen genannten PE-Instrumenten eine eher zurückhaltende Wirkung attestiert wird. Am geringsten wird die Relevanz von Managementseminaren im Rahmen von Doktoratsstudiengängen eingeschätzt. Alles in allem lassen die Aussagen keine Präferenzen für bestimmte PE-Instrumente erkennen. Offen bleibt die Frage, ob das Ergebnis dadurch zustande kommt, dass in den europäischen Wissenschaftsorganisationen durchschnittlich nur wenige PE-Instrumente zur Anwendung kommen, oder dass sie trotz erheblicher Anstrengungen nur eine geringe Wirkung entfalten. Ein detaillierter Blick auf die Aussagen zu den einzelnen EU-Ländern zeigt zumindest, dass in Bulgarien, Luxemburg und Slowenien wenigstens der Hälfte der genannten Instrumente keine Wirkung auf die professionelle Entwicklung von Wissenschaftsmanager(inne)n zugesprochen wird. Dagegen tragen in Ungarn und Zypern sämtliche PE-Instrumente zu einem hohen bis sehr hohen Anteil zur Personalentwicklung bei.

1.3.2. Personalentwicklung als individuelle oder institutionelle Aufgabe

Eine große Spreizung gibt es bezogen auf die Frage, wie weit es den einzelnen Wissenschaftsmanager(inne)n überlassen bleibt, etwas für ihre berufliche Entwicklung zu tun.

Im europäischen Vergleich ist die Tendenz zur Individualisierung von Weiterbildungsaktivitäten im akademischen Wissenschaftsmanagement stärker ausgeprägt als im administrativen. Zehn Länder weisen hier einen Höchstwert auf, acht weitere den zweithöchsten. Die Einschätzungen bezogen auf die administrativen Wissenschaftsmanager(innen) liegen dagegen überwiegend im mittleren und unteren Spektrum der Skala. Dieses Ergebnis lässt darauf schließen, dass im Verwaltungsbereich häufiger von institutioneller Seite dafür gesorgt wird, dass Weiterbildungsmaßnahmen wahrgenommen werden.

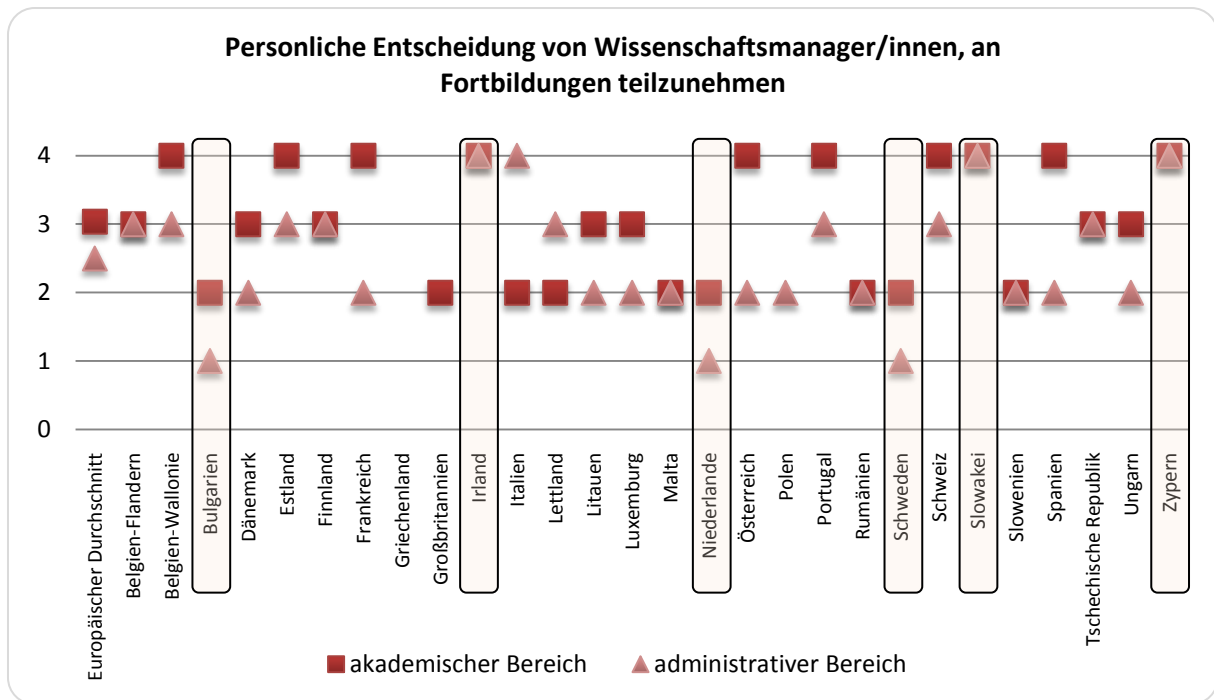


Abbildung 45: Personalentwicklung als individuelle Aufgabe von Wissenschaftsmanager(inne)n im europäischen Vergleich

Auffällige Werte zeigen Irland, die Slowakei und Zypern, wo es offenbar Wissenschaftsmanager(inne)n sowohl im administrativen als auch im akademischen Bereich selbst überlassen bleibt, etwas für ihre berufliche Weiterentwicklung zu tun. Demgegenüber zeigen sich in Bulgarien, den Niederlanden und Schweden entgegengesetzte Werte. Darüber hinaus gibt es Unterschiede innerhalb einzelner Länder zwischen dem akademischen und dem administrativen Bereich. Unter diesen Ländern ist Italien das einzige mit einer größeren individuellen Verantwortung für die professionelle Entwicklung im administrativen Bereich.

1.4. Entwicklung des europäischen Arbeitsmarktes für Wissenschaftsmanager(innen)

Eine interessante Frage ist, ob sich europaweit bestimmte Arbeitsfelder im Wissenschaftsmanagement herauskristallisieren, die besonders nachgefragt sind und damit auch Rückschlüsse auf den Ausbildungsbedarf zulassen:

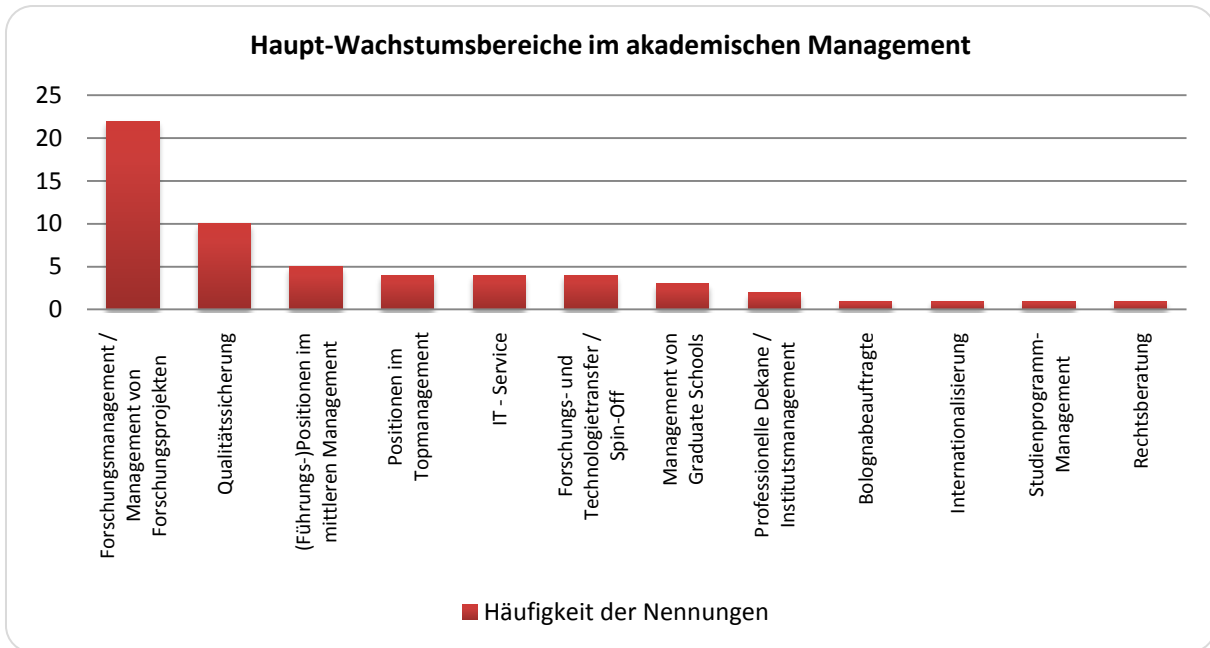


Abbildung 46: Wachstumsbereiche von Tätigkeitsfeldern im akademischen Wissenschaftsmanagement der EU-Länder

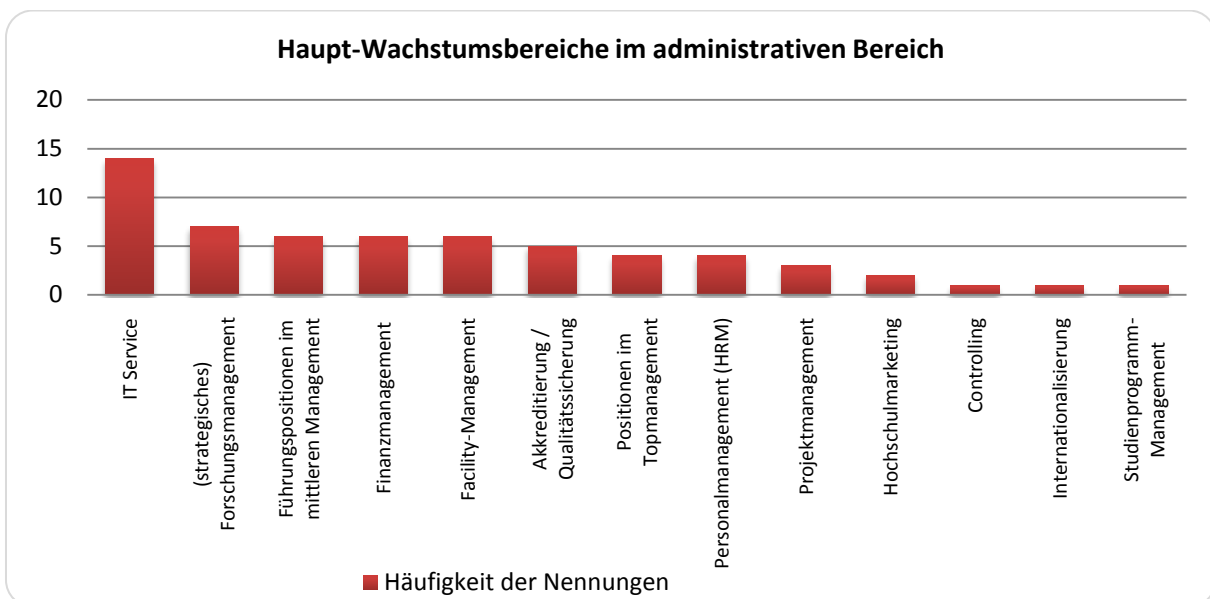


Abbildung 47: Wachstumsbereiche von Tätigkeitsfeldern im administrativen Wissenschaftsmanagement der EU-Länder

Auffällig sind die sehr hohen Wert für die Bereiche „Forschungsmanagement“ und „Qualitätssicherung“ im akademischen Sektor. Sie zeigen, dass diese beiden Felder europaweit für Wissenschaftseinrichtungen eine große Bedeutung besitzen. Sowohl ihre Reputation als auch ihre finanziellen Handlungsmöglichkeiten hängen stark davon ab, wie gut ihre Forschungsleistungen sind.

Der hohe Stellenwert der Qualitätssicherung ist allerdings nicht nur im Zusammenhang mit der Forschung, sondern auch mit Lehre und Studium zu sehen. Der Bologna-Prozess verlangt von den Wissenschaftseinrichtungen in zunehmendem Maße den Einsatz von Instrumenten und Verfahren zur Entwicklung der Lehr- und Lernqualität. Dieser Trend spiegelt sich ein Stück weit auch in den Einschätzungen zum administrativen Sektor wider,

Qualitätsmanagement scheint einer der „Treiber“ für die Bedeutung von Wissenschaftsmanagement zu sein. Insgesamt wird auch deutlich, dass das Managementverständnis im akademischen Sektor stark auf die Kernprozesse Forschung und Lehre fokussiert.

Auch im administrativen Bereich wird das Arbeitsgebiet „Akkreditierung/Qualitätssicherung“ als eher wichtig eingestuft. Allerdings liegt es dort im Mittelfeld. Den mit Abstand höchsten Wert erhält der Bereich „IT Service“. Gleich dahinter folgt das Arbeitsgebiet „(strategisches) Forschungsmanagement“, womit diesem im administrativen Bereich eine ähnlich hohe Priorität gegeben wird wie im akademischen Bereich. Diese Parallele verstärkt noch einmal den Eindruck, dass in diesem Feld ein immenser Bedarf an professionellem Management besteht. Dieser erstreckt sich auch auf das Management von *graduate schools*, welches im weiteren Sinne zum Forschungsmanagement gerechnet werden kann.

Interessant ist, dass sowohl im akademischen als auch im administrativen Bereich offenbar ein hoher Bedarf an mittleren Führungspositionen besteht. Die Leitungskräfte aller Organisationsebenen benötigen in zunehmendem Maße einen professionell arbeitenden Unterbau.

Schlussfolgerungen lassen sich auch aus der Zuordnung der verschiedenen Arbeitsgebiete ziehen: Forschungs- und Qualitätsmanagement sind Beispiele, in denen administrativer und akademischer Bereich viele Berührungspunkte haben, weshalb diese in beiden Bereichen auftauchen. Viele Wissenschaftsorganisationen, insbesondere Hochschulen, sind sich auch nicht sicher, ob Qualitätsmanagement eher von einer Verwaltungsposition (z. B. Stabsstelle, Dezernat) oder einer akademischen Position (z. B. Leiter(in) einer wissenschaftlichen Arbeitsstelle für Qualitätssicherung, Forschungsassistenz) betrieben werden soll. In anderen Bereichen des Wissenschaftsmanagements gibt es klare Trennungen: Marketing, Controlling oder Projektmanagement sind im administrativen Bereich verortet.

1.5. Kompetenzanforderungen an Wissenschaftsmanager(innen)

Europäisch gesehen gibt es klare Unterschiede zwischen den Anforderungen an Nachwuchskräfte im akademischen und administrativen Wissenschaftsmanagement. Dieser Befund deutet darauf hin, dass die Entscheidungsträger(innen) eine klare Vorstellung von den Aufgaben besitzen, welche auf die Wissenschaftsmanager(innen) in ihrer Organisation zukommen. Auffallend ist, dass im akademischen Bereich die Einschätzung notwendiger Kompetenzen differenzierter ist als im administrativen Bereich. Dies lässt sich anhand der Unterschiede im Bewertungsniveau erkennen:

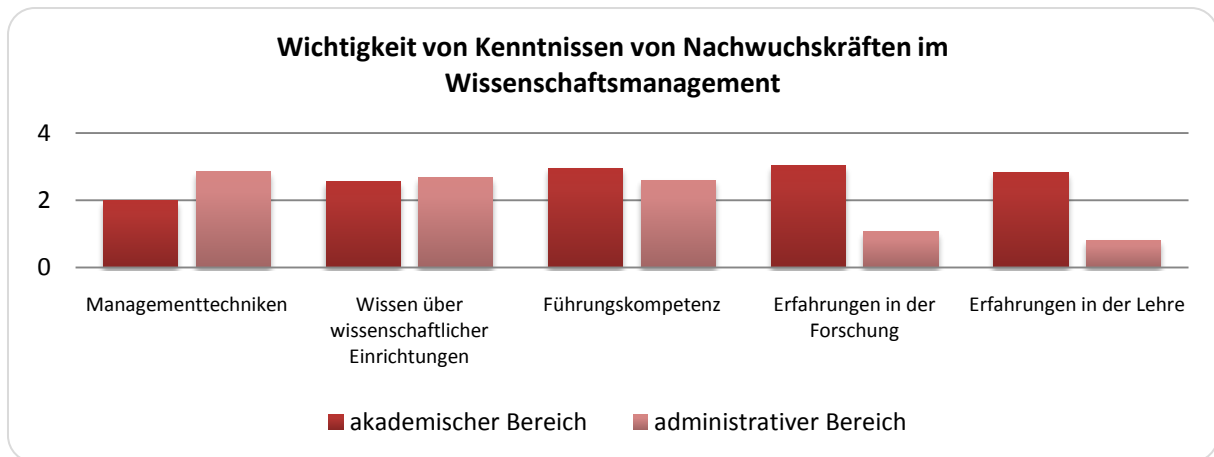


Abbildung 48: Durchschnittliche Wichtigkeit der Kompetenzen von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement der EU-Länder

Für eine Managementtätigkeit im akademischen Bereich werden „Erfahrungen in der Forschung“ und „Erfahrungen in der Lehre“ sowie „Führungskompetenz“ als besonders wichtige Kompetenzen eingestuft. Das „Wissen über die organisatorischen Besonderheiten von Wissenschaftseinrichtungen“ sowie die dort vorherrschenden speziellen Arbeitsmethoden werden als etwas weniger wichtig, aber doch als vorteilhaft für die Ausübung von Managementtätigkeiten angesehen. Dagegen ist die „Sicherheit bei der Handhabung von Managementtechniken“ europaweit nur von mittlerer Wichtigkeit.

Genau umgekehrt verhält es sich im administrativen Bereich. Dort werden als wichtigste Kriterien die „Sicherheit bei der Handhabung von Managementtechniken“ sowie das „Wissen über die organisatorischen Besonderheiten und speziellen Arbeitsmethoden“ wissenschaftlicher Einrichtungen genannt. Auch der „Führungskompetenz“ wird ein hoher Stellenwert beigemessen. Hier zeigt sich eine Parallele zum akademischen Bereich. Indes werden „Erfahrungen in der Forschung“ und „Erfahrungen in der Lehre“ als nicht besonders relevant eingestuft.

Dass die Kenntnis von Managementtechniken bei den Nachwuchskräften im Verwaltungsbereich im Rahmen von Rekrutierungsverfahren stärker berücksichtigt wird als im akademischen Bereich, lässt sich vor dem Hintergrund erklären, dass in der Administration konkretes Handlungswissen zur Bewältigung des Arbeitsalltags vonnöten ist, wohingegen in der akademischen Sphäre die wissenschaftlichen Kompetenzen stärker zählen als das Managementwissen. Es zeigt sich eine klare Präferenz in wissenschaftsnahen Managementtätigkeiten Wissenschaftler(innen) mit Erfahrungen in Forschung und Lehre einzusetzen. Übereinstimmung herrscht dagegen bei der Einschätzung, dass Wissenschaftsmanager(innen), unabhängig davon, ob sie im akademischen oder im administrativen Bereich arbeiten, über Kenntnisse zur spezifischen Beschaffenheit von Wissenschaftsorganisationen verfügen müssen.

Ein detaillierter Blick auf die EU-Länder zeigt, dass sich die Einschätzungen teilweise stark unterscheiden. Im akademischen Bereich fallen Bulgarien, Rumänien, Slowenien und Spanien auf, die in jeweils zwei Kriterien deutlich vom Durchschnitt abweichen und hier eine geringere bis gar keine Relevanz angeben. Im Verwaltungsbereich sind es erneut Bulgarien, Rumänien und Slowenien, aber auch Irland und die Slowakei, die in mindestens zwei Kriterien eine deutlich geringere Relevanz für den Verwaltungsbereich angeben als durchschnittlich genannt wird.

Das Bild bezogen auf die Einschätzung der Kenntnisse, die für eine Managementtätigkeit im Verwaltungsbereich nötig sind, ist weniger einheitlich als im akademischen Bereich. In einigen Ländern werden bestimmte Kenntnisse überdurchschnittlich hoch bewertet. Dies betrifft Estland, Litauen und Polen. Hier wurden ebenfalls mindestens zwei Kriterien wichtiger als im Durchschnitt bewertet, durchgängig beispielsweise die „Erfahrung in der Forschung“ ein Aspekt, der für die übrigen Länder in administrativen Tätigkeiten eine deutlich geringe Wichtigkeit einnimmt. Offenbar gilt in den wissenschaftlichen Institutionen dieser Länder die Tendenz, auch Verwaltungspositionen mit Wissenschaftler(inne)n zu besetzen.

Ein Bereich, in dem die nationalen Unterschiede besonders deutlich hervortreten, ist die Führungskompetenz:

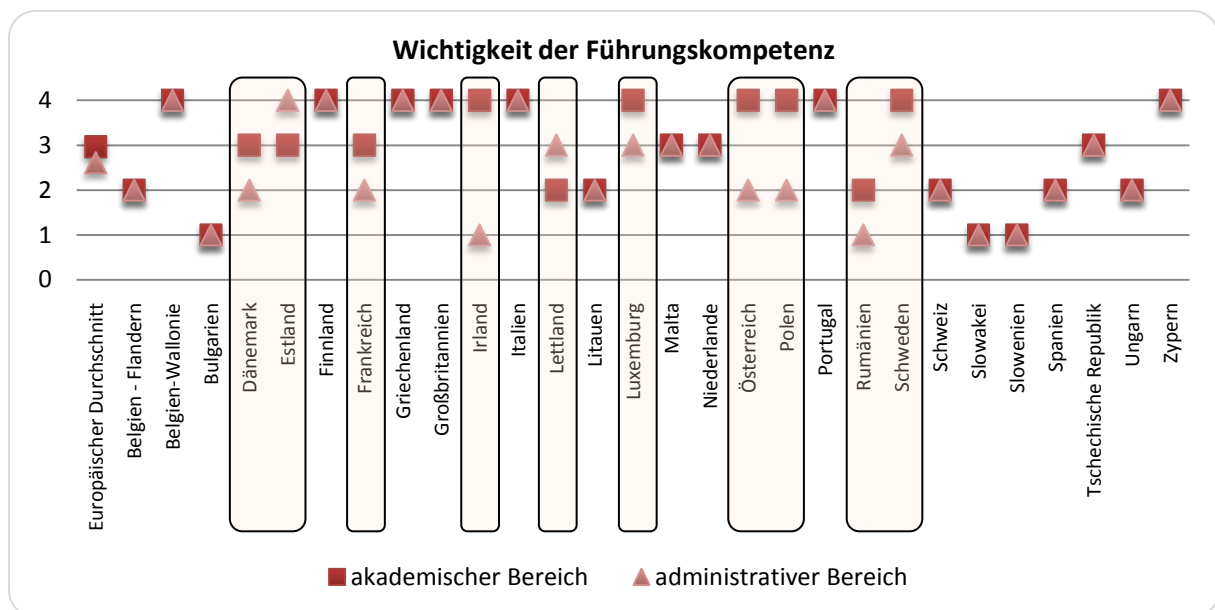


Abbildung 49: Wichtigkeit der Führungskompetenz von Wissenschaftsmanager(inne)n im EU-Vergleich

Während im überwiegenden Teil der Länder der Stellenwert der Führungskompetenz für beide Bereiche gleich eingeschätzt wird, zeigt sich in Dänemark, Estland, Frankreich, Irland, Lettland, Luxemburg, Österreich, Polen, Rumänien und Schweden eine Lücke zwischen dem akademischen und dem administrativen Wissenschaftsmanagement. Dabei wird die Relevanz dieser Kompetenz für Wissenschaftsmanger(innen) im akademischen Bereich in Dänemark, Frankreich, Irland, Luxemburg, Österreich, Polen, Rumänien und Schweden höher bewertet als für Wissenschaftsmanager(innen) im administrativen Bereich. Nur in Estland und Lettland ist es umgekehrt. Auch hier zeigen sich unterschiedliche Organisationskulturen im Hinblick auf die Einbeziehung des Verwaltungsbereichs in Führungsaufgaben mit entsprechenden Konsequenzen für Qualifikationsbedarfe und Karrierewege.

1.6. Allgemeine Karrieremöglichkeiten

1.6.1. Zufälliger oder geplanter Karriereverlauf

Mehrheitlich gelangen Wissenschaftsmanager(innen) im akademischen Bereich nur zufällig in ihre berufliche Position. Klar vorgezeichnete Karrierepfade sind eher selten. Insgesamt

geben die Expert(inn)en aus 15 Ländern an, dass diese Aussage korrekt sei. Dagegen verneinen die Expert(inn)en aus Bulgarien, Dänemark, Frankreich, Griechenland, Irland, Lettland, Luxemburg, Malta, der Schweiz, der Tschechischen Republik und Zypern die Aussage, dass Personen nur zufällig auf ihre Managementposition im akademischen Bereich gelangen. In diesen Ländern scheint auch für Managementpositionen im akademischen Bereich ein klarer Karriereweg oder zumindest ein hohes Vertrauen in Rekrutierungsverfahren zu bestehen.

1.6.2. Chancen für Quereinsteiger(innen)

Die Aussage, dass das Berufsfeld „Wissenschaftsmanagement“ gerade Quereinsteiger(inne)n gute Chancen bietet, bestätigen Expert(inn)en aus 15 Ländern. Dagegen geben die Expert(inn)en aus Bulgarien, Dänemark, Finnland, Frankreich, Griechenland, Italien, Luxemburg, Portugal, Schweden, der Schweiz und der Tschechischen Republik an, dass Quereinsteiger(innen) keine guten Jobchancen im Wissenschaftsmanagement ihres Landes besitzen.

1.6.3. Akzeptanz von Quereinsteiger(inne)n

Der Annahme, dass Quereinsteiger(innen), die vor dem Wechsel in Managementpositionen in Forschung und Lehre tätig waren, stärker akzeptiert werden als Personen, die eine reine Managementlaufbahn absolviert haben, stimmen insgesamt 24 Expert(inn)en zu. Keine Zustimmung erhält diese Aussage von den Expert(inn)en aus Dänemark, Italien, Malta und Zypern. Interessant dabei ist, dass in Malta die meisten Positionen im Wissenschaftsmanagement von Quereinsteiger(inne)n aus der Wissenschaft besetzt werden, was hier jedoch offenbar nicht zu einer höheren Akzeptanz führt.

1.6.4. Zeitliche Befristung von Leitungspositionen

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. Elf verneinen dies, in der Schweiz und in Estland kann keine eindeutige Antwort gegeben werden.

Die Länder, in denen die Positionsvergabe nicht zeitlich befristet ist, sind Belgien (flämisch und wallonisch), Dänemark, Estland, Großbritannien, Irland, Niederlande, Österreich, Schweden, die Schweiz und Zypern.

1.6.5. Wirksamkeit karrierefördernder Faktoren

Zur Karriereförderung von Wissenschaftsmanager(inne)n können mehrere Faktoren beitragen:

- transparente Karrierewege,
- klare Strukturierung von Karrierepfaden,
- Existenz von Netzwerken für Wissenschaftsmanager(innen),
- Verfügbarkeit von Top-Positionen für Wissenschaftsmanager(innen),
- Verfügbarkeit von Vollzeitstellen mit angemessenem Gehalt.

Die stärkste fördernde Wirksamkeit für eine Karriere im Wissenschaftsmanagement besitzt offenbar die Verfügbarkeit von Vollzeitstellen, unbefristet und mit angemessenem Gehalt, wie folgende Tabelle zeigt:

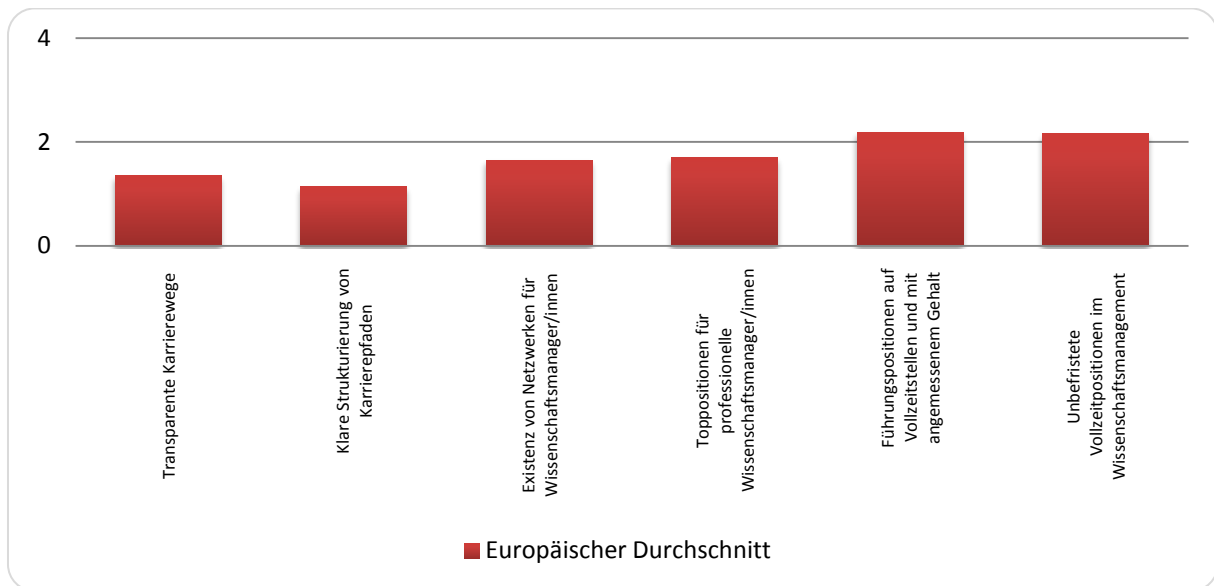


Abbildung 50: Durchschnittliche Wirksamkeit karrierefördernder Faktoren im Wissenschaftsmanagement der EU-Länder

Insgesamt allerdings wird allen Faktoren nur ein geringer bis mittlerer Einfluss auf die Karriereförderung attestiert. Transparenten, strukturierten Karrierewegen wird die geringste Bedeutung zugemessen. Unklar ist, ob diese Einschätzung auf der Tatsache beruht, dass es diese in den meisten EU-Ländern nicht gibt, oder ob diese Wertung der mangelnden Eignung zuzuschreiben ist.

Eine detaillierte Betrachtung des Faktors „Verfügbarkeit von Führungspositionen auf Vollzeitstellen und mit angemessenem Gehalt“ zeigt erneut die große Differenz zwischen einzelnen Ländern:

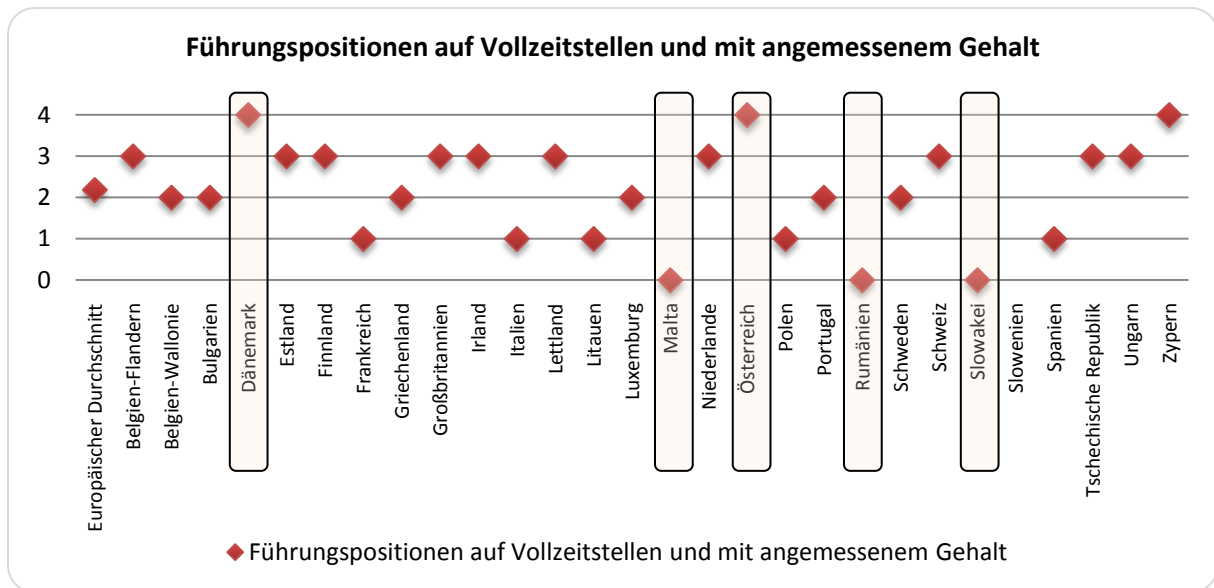


Abbildung 51: Verfügbarkeit von Führungspositionen auf Vollzeitstellen in EU-Wissenschaftsorganisationen

In Dänemark und Österreich ist dieser Faktor überdurchschnittlich geeignet zur Karriereförderung von Wissenschaftsmanager(inne)n, in Malta, Rumänien und der Slowakei hingegen überhaupt nicht.

1.7. Karrieremöglichkeiten für Frauen

Die Befragung der europäischen Expert(inn)en zeigt, dass Wissenschaftsmanagement im akademischen Bereich mehrheitlich kein attraktiver Karrierepfad für Frauen ist. Nur sechs Expert(inn)en, aus dem wallonischen Teil Belgiens, Finnland, den Niederlanden, Polen, Schweden und Zypern geben an, dass Wissenschaftsmanagement für Frauen auch im akademischen Bereich attraktiv sei. Bezogen auf den administrativen Bereich hingegen gibt die Mehrheit der Befragten an, dass Wissenschaftsmanagement ein attraktiver Karrierepfad für Frauen sei.

Nur die Expert(inn)en aus Belgien-Wallonie, den Niederlanden, Polen und Zypern sehen in beiden Bereichen einen attraktiven Karrierepfad für Frauen.

1.8. Einkommensperspektiven

Wie in Kapitel V.1.2.2. deutlich wurde, stellt die Einkommensperspektive für Karrieren im Wissenschaftsmanagement EU-weit einen zentralen Anreiz dar. Die Ausgestaltung des Gehaltes sollte idealerweise im Vergleich zu einer akademischen Karriere oder einer Karriere in der Privatwirtschaft bestehen können. Dass dies in der Regel eher nicht zutrifft, zeigt folgende Grafik:

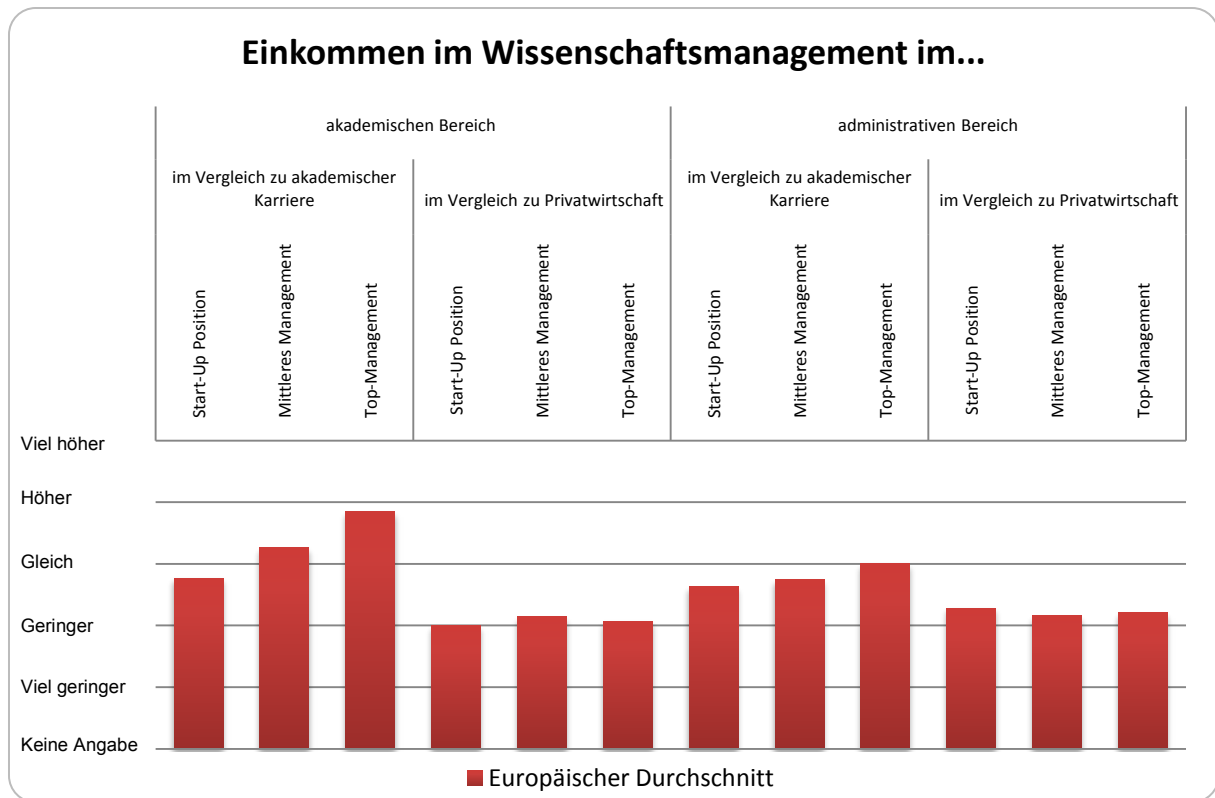


Abbildung 52: Durchschnittliche Einkommensperspektiven im Wissenschaftsmanagement der EU-Länder

Deutliche Unterschiede werden sowohl zwischen akademischem und administrativem Wissenschaftsmanagement als auch zwischen den Hierarchiestufen sichtbar. So verdienen die Top-Manager(innen) im akademischen Bereich mehr als Top-Manager(innen) im administrativen Bereich. Der Abstand zwischen dem Einkommen einer Top-Managerin und einem Berufseinsteiger ist im akademischen Bereich ungleich größer als zwischen einem Top-Manager und einer Berufseinsteigerin im administrativen Bereich. Was beide Bereiche eint, ist die Einschätzung, dass das Einkommen im Wissenschaftsmanagement verglichen mit dem in der Privatwirtschaft geringer ist.

In einzelnen EU-Ländern können in Start-Up-Positionen im akademischen Wissenschaftsmanagement deutliche Einkommensvorteile gegenüber alternativen Karrieren erzielt werden¹⁴:

¹⁴ Die Skala weicht bei dieser Abbildung von den anderen ab: 1 = viel niedriger, 3 = gleich, 5 = viel höher.

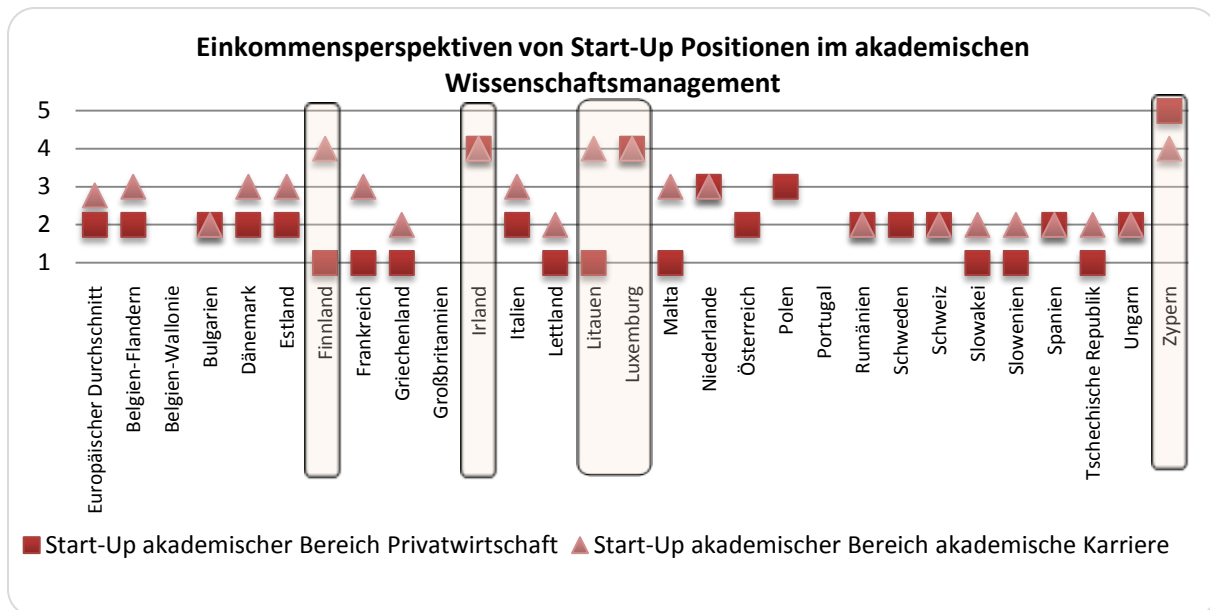


Abbildung 53: Einkommensperspektiven von Start-Up-Positionen im akademischen Wissenschaftsmanagement im europäischen Vergleich

In Irland, Luxemburg und Zypern wird durch die Einkommensperspektiven in Start-Up-Positionen ein Anreiz geschaffen, im akademischen Wissenschaftsmanagement tätig zu werden: Sowohl im Vergleich zur Privatwirtschaft wie auch zu einer akademischen Karriere sind in diesen Ländern die Einkommensmöglichkeiten im Wissenschaftsmanagement in dieser Position höher. In Finnland und Litauen liegen die Einkommensperspektiven im Vergleich zu einer akademischen Karriere höher, im Vergleich zu einer Tätigkeit in der Privatwirtschaft jedoch deutlich niedriger.

2. Deutschland und Europa im Vergleich: Gemeinsame Entwicklungstrends und Unterschiede

Nachdem in Kapitel IV. eine umfassende Diagnose der Karriereförderung von Wissenschaftsmanager(inne)n in Deutschland sowie im Kapitel V.1. eine analoge Analyse bezogen auf die Situation in 27 EU-Staaten durchgeführt wurde, sollen nun die in beiden Untersuchungen gewonnenen Ergebnisse einem Vergleich unterzogen werden. Ziel ist es, gemeinsame Entwicklungstrends aber auch Unterschiede zu identifizieren, um so eine differenzierte Einschätzung der Situation im deutschen Wissenschaftsmanagement zu ermöglichen und – wo nötig – einen eventuellen Veränderungsbedarf sichtbar zu machen. Methodisch ist bei dem Vergleich der drei verschiedenen Befragungsgruppen zu beachten, dass sich die Anzahl der Befragten stark unterscheidet. Die gezogenen Schlussfolgerungen sind daher als Tendenzaussagen zu verstehen.

2.1. Stärkung der Führungspositionen wesentlichster fördernder Faktor für Karrieren im Wissenschaftsmanagement

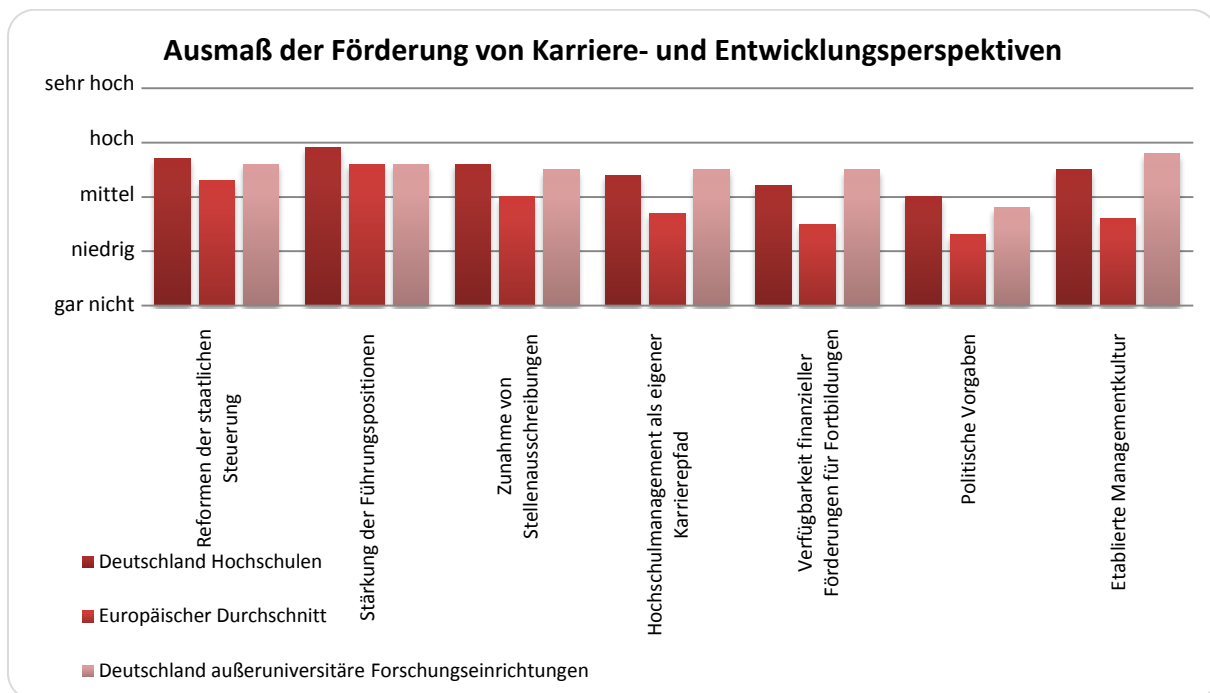


Abbildung 54: Durchschnittlich fördernde Wirksamkeit von Rahmenbedingungen für Karrieren im Wissenschaftsmanagement im Vergleich Deutschland und EU-Länder

Nicht nur in Deutschland, sondern in ganz Europa haben sich die Wissenschaftsorganisationen zu zielgerichtet agierenden Organisationen mit einer gestärkten Leitungsebene entwickelt. Auslöser dafür sind die Reformen der staatlichen Governance, die vor allem durch Dezentralisierung und Stärkung der institutionellen Eigenverantwortung geprägt sind (vgl. Kapitel II.1.). Sowohl das Volumen als auch die inhaltlichen Anforderungen der Organisationsaufgaben in Wissenschaftseinrichtungen sind gewachsen und erfordern von den dort tätigen Personen ein spezifisches Wissen und Können, welches sich von bisher üblichen Berufsbildern im Wissenschaftsbereich unterscheidet. Dies hat zur Etablierung eines neuen Arbeitsbereichs zwischen Wissenschaft und Verwaltung, dem *third space*, geführt (vgl. Kapitel II.2.). Diese Entwicklung weckt den Bedarf an entsprechend ausgebildetem Personal. Hinzu kommt, dass Management auch im akademischen Bereich oft nicht mehr nebenbei im Zuge der Selbstverwaltung erledigt werden kann, sondern eine erhebliche Menge an Kraft und Zeit bindet. Das gilt für alle Hierarchieebenen des Wissenschaftsmanagements, aber für Leitungskräfte ganz besonders. Diese benötigen Unterstützung bei der Umsetzung ihrer Strategien, was ebenfalls eine Nachfrage nach qualifizierten mittleren Manager(inne)n erzeugt. Vor diesem Hintergrund erklärt sich die generell hohe Einschätzung des Faktors „Stärkung der Führungspositionen“ als besonders karrierefördernd für Wissenschaftsmanager(innen).

Beim genauen Hinsehen differenziert sich das Bild jedoch ein wenig. Die höchsten Werte erhält der Faktor „Stärkung von Führungspositionen“ von den befragten deutschen Hochschulleitungen und von den europäischen Expert(inn)en. Bei den außeruniversitären Forschungseinrichtungen wird dagegen die „etablierte Managementkultur“ in ihrer karrierefördernden Wirkung als am höchsten bewertet. Ein Grund dafür ist sicherlich, dass die außeruniversitären Forschungseinrichtungen schon seit längerer Zeit als die deutschen Hochschulen über relativ weitreichende Entscheidungs- und Handlungsspielräume verfügen.

Dieser „Autonomie-Vorsprung“ hat großer Wahrscheinlichkeit nach auch dazu beigetragen, dass sich, wie im Kapitel IV.5.6. bezogen auf die Gesamtsituation in Deutschland festgestellt wurde, in außeruniversitären Forschungseinrichtungen bereits klarer strukturierte und transparentere Karrierepfade für Wissenschaftsmanager(innen) etabliert haben als in den Hochschulen. Allerdings gibt es hier einen deutlichen Unterschied zwischen staatlichen und privaten Hochschulen (vgl. Kapitel VI.1.11.1.). Während nur 9 % der befragten Führungskräfte in staatlichen Hochschulen bestätigten, dass es transparente Karrierepfade für Wissenschaftsmanager(innen) gebe, taten dies immerhin 25 % der befragten Führungskräfte in privaten Hochschulen. Noch etwas größer fällt die Diskrepanz bei der Frage nach der Existenz strukturierter Karrierepfade aus. Diesem Punkt stimmen nur 6 % der Vertreter(innen) staatlicher Hochschulen zu, während dies abermals 25 % der Befragten aus privaten Hochschulen tun.

Weitgehende Einigkeit herrscht in Deutschland und dem übrigen Teil Europas in der schwachen Einschätzung der karrierefördernden Wirkung politischer Vorgaben, wobei die Einschätzung der europäischen Expert(inn)en in diesem Punkt noch einmal deutlich niedriger liegt als die der Führungskräfte deutscher Wissenschaftsorganisationen. Diese Diskrepanz könnte ein Hinweis darauf sein, dass die Rolle des Staates in der Bundesrepublik stärker ausgeprägt ist als im europäischen Durchschnitt. Dieses trifft vor allem auf den deutschen Hochschulsektor und weniger auf die außeruniversitären Forschungseinrichtungen zu. Während die außeruniversitäre Forschung von Bund und Ländern gemeinsam gefördert und über die Gemeinsame Wissenschaftskonferenz (GWK) koordiniert wird, sind die Hochschulen einem vergleichsweise direkten Einfluss ihrer jeweiligen Landesregierung ausgesetzt. Die Politik kann über die Hochschulgesetze und Budgetzuweisungen organisationsinterne Entscheidungen und Abläufe tiefer gehend beeinflussen als dies bei den außeruniversitären Forschungseinrichtungen möglich ist. Dieser Tatbestand spiegelt sich auch in den Einschätzungen der Führungskräfte aus Universitäten und Fachhochschulen wider, welche in der vorliegenden Untersuchung die karrierefördernde Wirkung „politischer Vorgaben“ etwas höher bewerten als ihre Kolleg(inn)en aus den außeruniversitären Forschungseinrichtungen.

2.2. Personalautonomie bei deutschen Hochschulen im akademischen Bereich am schwächsten ausgeprägt

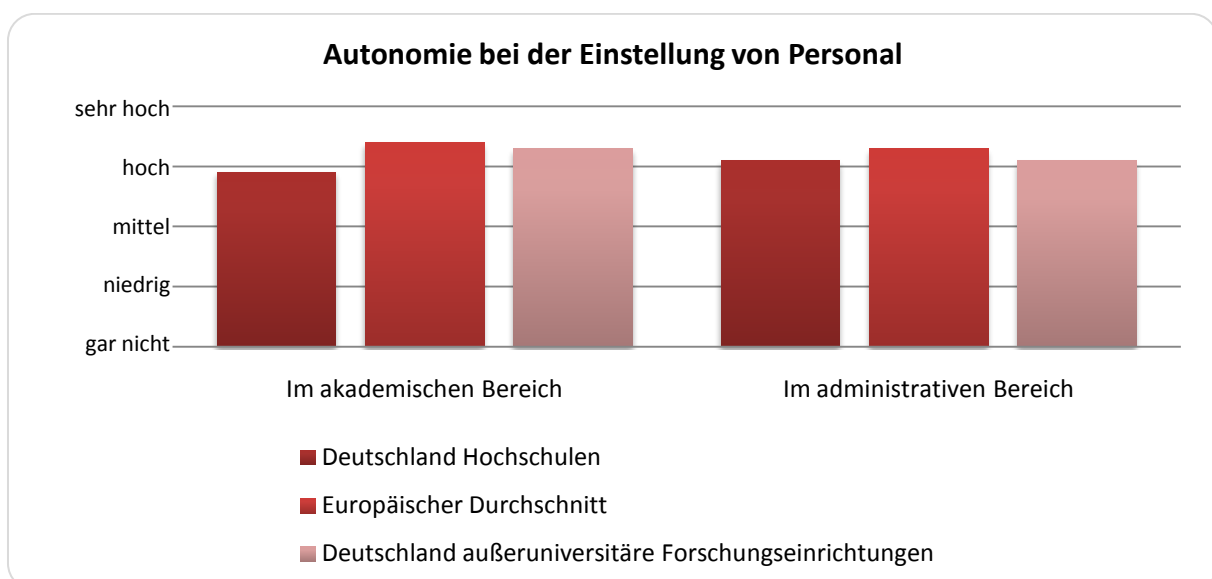


Abbildung 55: Grad der Autonomie bei der Einstellung von Personal im Vergleich Deutschland und EU-Länder

Obwohl die Personalautonomie in deutschen und europäischen Wissenschaftsinstitutionen generell als hoch eingeschätzt wird, entsprechen die Durchschnittswerte der in Deutschland befragten außeruniversitären Forschungseinrichtungen im akademischen Bereich stärker denen der europäischen Expert(inn)en als die Durchschnittswerte der deutschen Hochschulen. Wie in Kapitel IV.1.2. festgestellt, beurteilen 79,3 % der Befragten in deutschen Forschungsinstituten die institutionelle Personalautonomie im akademischen Bereich als sehr hoch oder hoch, während dies in deutschen Hochschulen nur 61,4 % tun. Im direkten Vergleich mit dem europäischen Durchschnittswert verstärkt sich das Bild noch etwas, da der Abstand zur sehr hohen Einschätzung der europäischen Expert(inn)en noch deutlicher ist als zu den außeruniversitären Forschungseinrichtungen. Eine Ursache für die vergleichsweise zurückhaltende Bewertung der Personalautonomie im deutschen Hochschulbereich ist sicherlich, dass in den 16 Bundesländern die Möglichkeiten der Hochschulen, Professor(inn)en eigenverantwortlich zu berufen, immer noch unterschiedlich weitgehend sind.

So hat beispielsweise Nordrhein-Westfalen die Dienstherreneigenschaft komplett auf die Hochschulrektor(inn)en übertragen mit der Folge, dass die Professor(inn)en nicht mehr Landes- sondern Hochschulbeamt(inn)en sind. Dagegen entscheidet u. a. in Bayern das Staatsministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst über die Berufungen. Außeruniversitäre Forschungseinrichtungen unterstehen in punkto Personaleinstellungen keinen Landesgesetzen, sondern sind eigenständige Einrichtungen, z. B. in Form eines Vereins wie die Max-Planck-Gesellschaft. Übergeordnetes koordinierendes Gremium ist die Gemeinsame Wissenschaftskonferenz (GWK) von Bund und Ländern. Vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse könnte es sinnvoll sein zu prüfen, welche politischen Schritte notwendig sind, um die Personalautonomie der deutschen Hochschulen noch zu verbessern.

2.3. Persönliche Kontakte und Stellenbeschreibungen gebräuchlichste Rekrutierungsinstrumente

Weitgehende Einigkeit herrscht bei den Befragten aus Deutschland und den 27 weiteren EU-Ländern darüber, dass die persönliche Bekanntschaft mit Personen innerhalb der Institution nach wie vor zu den wichtigsten karrierefördernden Maßnahmen gehört. Dabei ist es offenbar gleichermaßen nützlich, einen Entscheidungsträger bzw. eine Entscheidungsträger(in) (Präsident(in), Kanzler(in) etc.) oder Personen in anderen Funktionen zu kennen. Das gilt in der Tendenz sowohl für den akademischen als auch den administrativen Bereich, wobei allerdings in Letzterem der Bekanntheitsgrad als weniger ausschlaggebend eingeschätzt wird.

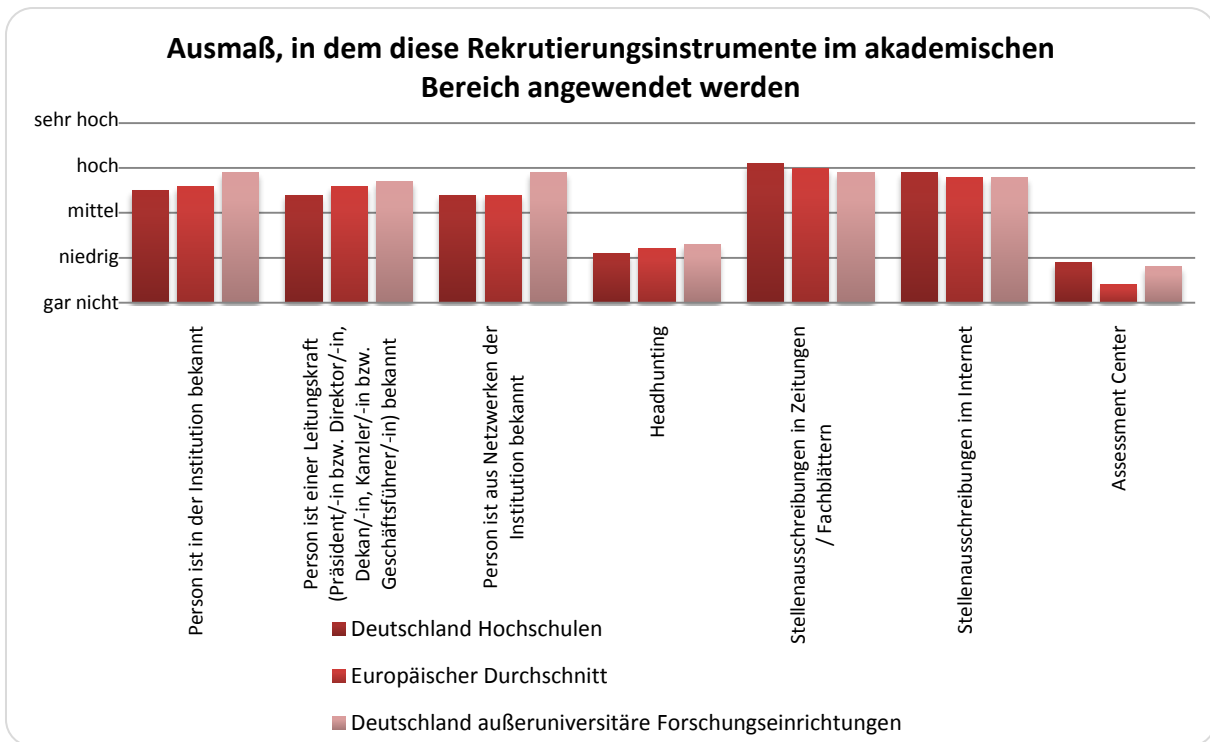


Abbildung 56: Durchschnittliche Anwendungshäufigkeit von Instrumenten zur Rekrutierung von akademischen Wissenschaftsmanager(inne)n im Vergleich Deutschland und EU-Länder

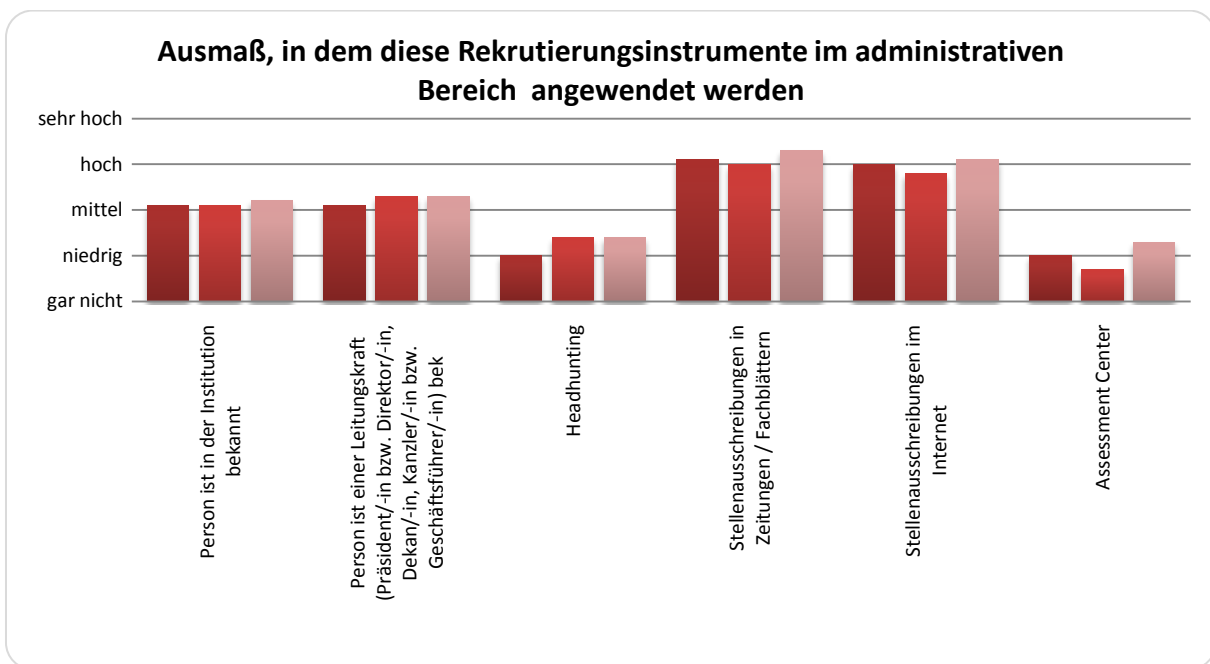


Abbildung 57: Durchschnittliche Anwendungshäufigkeit von Instrumenten zur Rekrutierung von administrativen Wissenschaftsmanager(inne)n im Vergleich Deutschland und EU-Länder

Im administrativen Bereich spielen nach Einschätzung aller Befragten konventionelle Stellenausschreibungen bei der Personalrekrutierung eine gewichtigere Rolle als im akademischen Bereich, obgleich diesem Instrument im akademischen Bereich durchaus auch hohe Anwendungshäufigkeit attestiert wird. Die Erklärung dafür liegt auf der Hand: Als überwiegend öffentliche Einrichtungen müssen Hochschulen und Forschungseinrichtungen Stellen sowohl im akademischen Bereich als auch im administrativen ausschreiben. Ob die Bewerber-

(innen), die noch nicht in der Institution bekannt sind, dann eine ebenso große Chance haben den Job zu bekommen wie diejenigen, die bereits in den Netzwerken der Einrichtung verankert sind, sei mal dahingestellt. Möglicherweise ist die Chance, im administrativen Bereich ohne persönliche Kontakte eine Position zu bekommen, höher als im akademischen Bereich. Ein Indiz dafür könnte sein, dass laut Einschätzung aller deutschen und europäischen Befragten Stellenausschreibungen im administrativen Bereich ein größeres Gewicht haben als die Beziehungen zur potenziellen Arbeitgeberin bzw. zum potenziellen Arbeitgeber.

2.4. Attraktivitätsgefälle zwischen Karrieren im akademischen und administrativen Wissenschaftsmanagement

Sowohl die befragten deutschen Leitungskräfte als auch die europäischen Expert(inn)en sagen, dass attraktive Einkommensperspektiven sowohl im administrativen als auch im akademischen Wissenschaftsmanagement wichtige Anreize für die Gewinnung geeigneten Personals darstellen. Dabei liegen die Bewertungen der europäischen Expert(inn)en niedriger als die der deutschen Leitungskräfte, aber immer noch hoch genug, um die Aussage zu rechtfertigen, dass die Einkommensperspektive generell der wichtigste bereichsübergreifende Erfolgsfaktor bei der Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n ist.

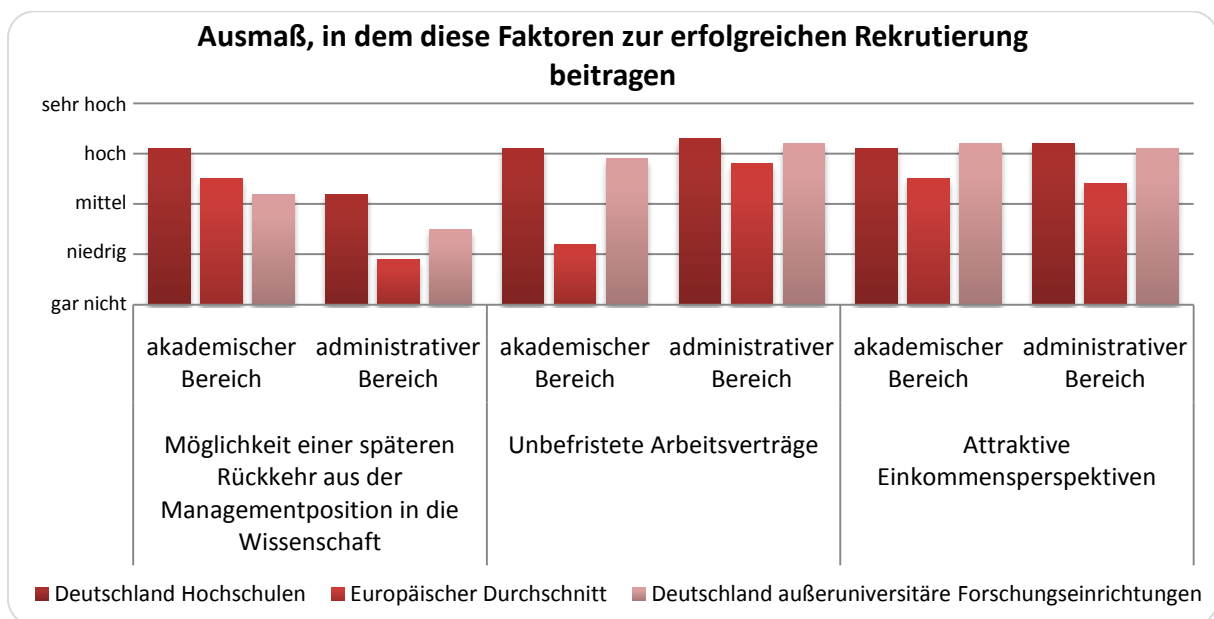


Abbildung 58: Durchschnittliche Wichtigkeit von Erfolgsfaktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n im Vergleich Deutschland und EU-Länder

Dabei werden sowohl im EU-Vergleich als auch im Vergleich deutscher Wissenschaftsorganisationen die Einkommensperspektiven im administrativen Bereich durchweg schlechter eingeschätzt als im akademischen Bereich (vgl. Kapitel IV.1.7. und IV. 1.8.). Die geringere Wertigkeit von Tätigkeiten im administrativen Bereich ist ein Hinweis darauf, dass sich das traditionelle Gefälle zwischen Wissenschaft und Verwaltung trotz veränderter Governance-Strukturen offenbar weiter fortsetzt. Angesichts der Tatsache, dass im administrativen Bereich die Anforderungen an das Können der Arbeitskräfte zwar nicht in allen, aber doch den meisten Arbeitsfeldern inzwischen sehr hoch sind, wäre die Aufrechterhaltung dieser Diskrepanz kritisch zu bewerten. Management-Talente würden von Tätigkeiten im admini-

strativen Wissenschaftsmanagement doppelt abgeschreckt: Zum einen wegen des geringen Status und Prestige ihrer Position im Organisationsgefüge und zum anderen wegen der vergleichsweise geringen Einkommensperspektive. Die Befragungsergebnisse legen also die Vermutung nahe, dass die Karrierepfade im administrativen und akademischen Wissenschaftsmanagement – anders als im Analysemodell (Kapitel I.2.) idealtypisch dargestellt – im Berufsalltag (noch) nicht gleichberechtigt nebeneinander stehen.

Deutliche Unterschiede bezogen auf die Einkommensperspektiven ergeben sich zwischen den Hierarchiestufen im administrativen Wissenschaftsmanagement. Bei den Verdienstmöglichkeiten auf Top-Positionen wird die Diskrepanz zum akademischen Wissenschaftsmanagement nicht so gravierend eingeschätzt wie bei den Einstiegspositionen. Durchschnittlich positiver als im administrativen Bereich werden die Einkommensmöglichkeiten im akademischen Bereich bewertet, und zwar sowohl bezogen auf Deutschland als auch auf die 27 EU-Vergleichsländer.

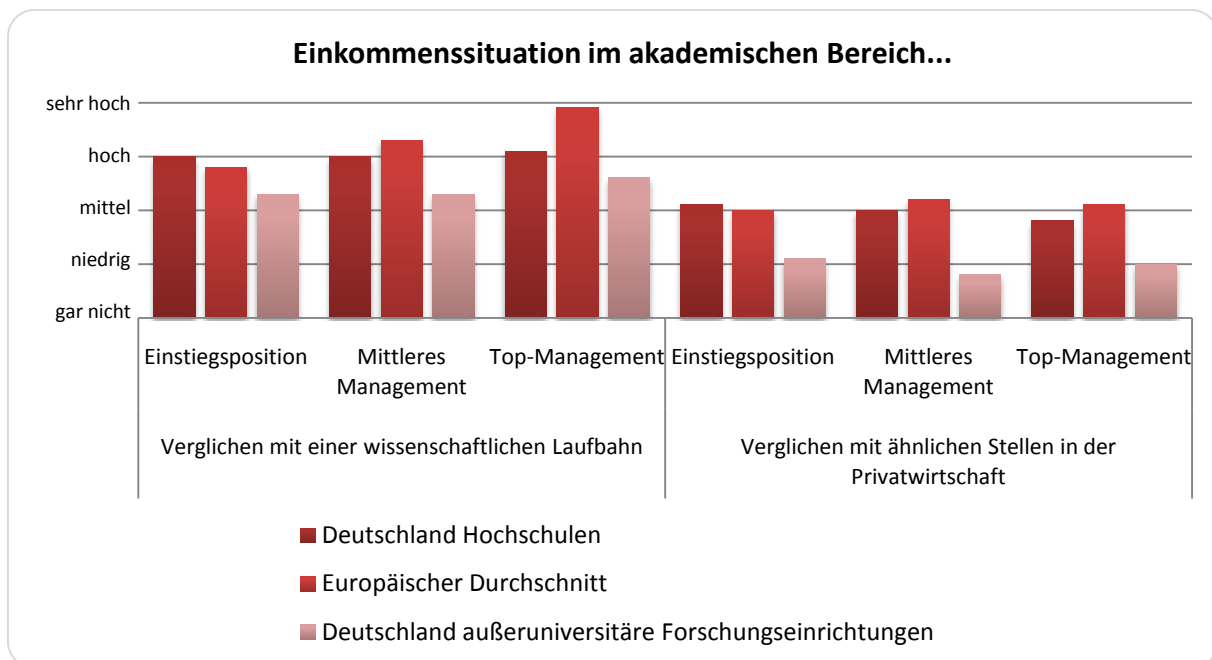


Abbildung 59: Durchschnittliche Einschätzung der Einkommensmöglichkeiten im akademischen Wissenschaftsmanagement im Vergleich Deutschland und EU-Länder

Zwar fällt die Einschätzung der Einkommensperspektiven für Karrieren im akademischen Wissenschaftsmanagement im Vergleich zu Karrieren in der Privatwirtschaft deutlich schlechter aus. Dies gilt vor allem für die außeruniversitären Forschungseinrichtungen in der Bundesrepublik, welche häufig naturwissenschaftlich-technisch ausgerichtet sind und somit durchaus in Konkurrenz um Arbeitskräfte stehen, die auch in der Privatwirtschaft hoch nachgefragt sind. Doch im Vergleich zu einer Laufbahn in der Wissenschaft geben sowohl die EU-Expert(inn)en als auch die befragten Hochschulvertreter(innen) für alle Positionen des akademischen Bereich annähernd gleiche oder sogar bessere Einkommensmöglichkeiten an. Letzteres trifft allerdings nur auf die Top-Manager(innen) im EU-Durchschnitt zu. Dies ist ein Hinweis darauf, dass Rektor(inn)en, Präsident(inn)en und andere hochrangige Leitungskräfte höhere Verdienstmöglichkeiten haben als ihre deutschen Amtskolleg(inn)en.

In der Tat gibt es eindrucksvolle Beispiele für eine bessere Bezahlung von Top-Manager(inne)n in Wissenschaftseinrichtungen anderer EU-Länder. So im Nachbarland Österreich. Mit in Kraft treten des neuen Universitätsgesetzes (UG) im Jahr 2002 sind an den

österreichischen Universitäten die Positionen der Rektor(inn)en und Vizerektor(inn)en hauptamtlich ausgestaltet und mit erheblicher Entscheidungsmacht versehen worden. Dieser „Professionalisierungsschub“ hat sich in der Gehaltsstruktur beträchtlich ausgewirkt (vgl. Nickel/Ziegele 2006, S. 5): Zwei Jahre nach in Kraft treten des UG 2002 hatten etliche Rektorate ihre Gehälter nahezu verdoppelt oder verdreifacht. Spitzenwerte erzielte beispielsweise das Rektorat der Universität Wien, dessen vier Mitglieder im Jahr 2002 noch insgesamt 241.602 € und im Jahr 2004 bereits 659.680 € verdienen. Auffallend ist auch die erhebliche Spreizung zwischen den Gehaltssummen zwischen den Hochschulen. Da in Österreich inzwischen alle Universitäten aus der Staatsverwaltung ausgegliedert und rechtlich verselbstständigt sind, wird die Bezahlung der Leitungspersonen frei ausgehandelt.

Ein weiteres bemerkenswertes Ergebnis des EU-Deutschland-Vergleichs ist die in Abbildung 59 sichtbare Abweichung der Werte bezogen auf die Einkommensperspektiven von akademischen Wissenschaftsmanager(inne)n in deutschen Forschungseinrichtungen. Hier werden durchgängig für alle Hierarchieebenen schlechtere Möglichkeiten angegeben. Das würde im Umkehrschluss bedeuten, dass Managementkarrieren in außeruniversitären Forschungsinstituten im direkten Vergleich mit einer dortigen Karriere in der Wissenschaft deutlich weniger attraktiv sind. Und das gilt – wie aus der deutschlandbezogenen Detailauswertung in Kapitel IV.1.7. hervorgeht – nicht nur für den akademischen sondern auch für den administrativen Bereich, also für Managementjobs generell. Im Prinzip keine gute Voraussetzung, um Management-Talente für sich zu gewinnen, zumal die Karrierepfade im Management außeruniversitärer Forschungseinrichtungen bereits klarer von den wissenschaftlichen Karrierepfaden getrennt sind, als dies noch im Hochschulbereich der Fall ist und dadurch auch die Möglichkeiten des Wechsels in den wissenschaftlichen Bereich eingeschränkt sind. Darauf lassen jedenfalls die Antworten bezogen auf die Frage nach den Rückkehrmöglichkeiten aus Managementpositionen in die Wissenschaft in der eingangs dieses Kapitels gezeigten Grafik schließen. Der Beitrag dieses Faktors zur Gewinnung geeigneten Managementpersonals wird von den außeruniversitären Forschungseinrichtungen generell als niedrig bis mittel eingeschätzt, wohingegen die durchschnittlichen Bewertungen der Hochschulvertreter(innen) und EU-Expert(inn)en zumindest für den akademischen Bereich deutlich höher ausfallen. Auffallend ist, dass die Rückkehroption in deutschen Hochschulen auch für die Gewinnung von administrativ tätigen Manager(inne)n ein Faktor von immerhin mittlerer Wichtigkeit ist. Für die EU-Expert(inn)en und die befragten Führungskräfte der deutschen außeruniversitären Forschungseinrichtungen spielt dieser Anreiz im administrativen Bereich dagegen kaum eine Rolle.

Möglicherweise können unbefristete Arbeitsverträge und sonstige Vergünstigungen, die eine Beschäftigung im öffentlichen Dienst mit sich bringt, die mangelnde Einkommensperspektive zumindest im administrativen Bereich wieder ausgleichen. Dieser Faktor wird jedenfalls von allen Befragten in seiner Anreizwirkung für diesen Managementbereich hoch eingeschätzt. Uneinigkeit herrscht dagegen bei der Bewertung des Beitrags „unbefristeter Arbeitsverträge“ zur Gewinnung geeigneter Arbeitskräfte im akademischen Bereich. Während sowohl die Vertreter(innen) der deutschen Hochschulen als auch die der außeruniversitären Forschungseinrichtungen der Meinung sind, dass die Anreizwirkung dieses Faktors hoch einzustufen ist, schätzen die EU-Expert(inn)en diesen eher niedrig ein. Möglicherweise ist das im akademischen Bereich tätige Personal in den EU-Vergleichsländern stärker an befristete Arbeitsverträge gewöhnt.

2.5. Führungsfähigkeit und institutionelles Know-how wichtigste Kompetenzen für einen Karrierestart im Wissenschaftsmanagement

Bemerkenswert ist, dass es zwei Kompetenzbereiche gibt, die sowohl für Nachwuchskräfte im Bereich der *manager academics*, also Rektor(inn)en, Dekaninnen und Dekane etc., als auch der *new professionals* im Wissenschaftsmanagement allgemein (vgl. Kapitel II.2.) als besonders wichtig erachtet werden: Führungsfähigkeit und das Wissen über die organisatorischen Besonderheiten und speziellen Arbeitsweisen wissenschaftlicher Einrichtungen. Darin sind sich die europäischen und deutschen Befragten weitgehend einig, wobei jedoch auffällt, dass die deutschen Einschätzungen zu den beiden Kriterien deutlich höher ausfallen als die europäischen. So bewerten die EU-Expert(inn)en die Kompetenzbereiche „Erfahrung in der Forschung“ und „Erfahrung in der Lehre“ im akademischen Wissenschaftsmanagement höher als das „Wissen über die organisatorischen Besonderheiten von Hochschulen und Forschungseinrichtungen“. Im administrativen Bereich erhält die „Sicherheit bei der Handhabung von Managementtechniken“ von den Befragten in den europäischen Vergleichsländern von allen genannten Kompetenzbereichen die höchste Bewertung.

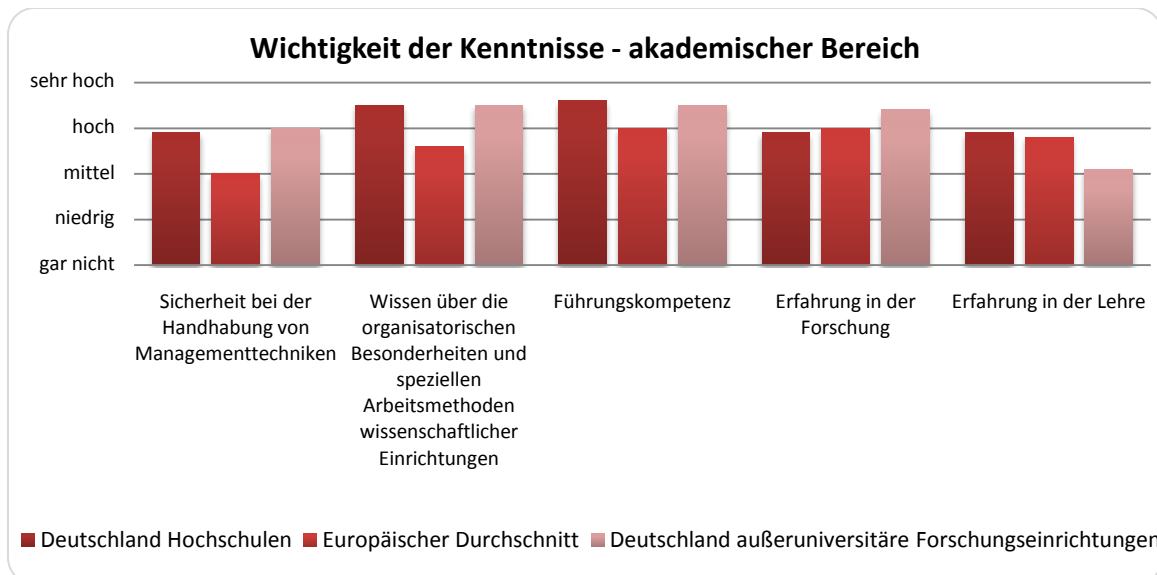


Abbildung 60: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im akademischen Wissenschaftsmanagement im Vergleich Deutschland und EU-Länder

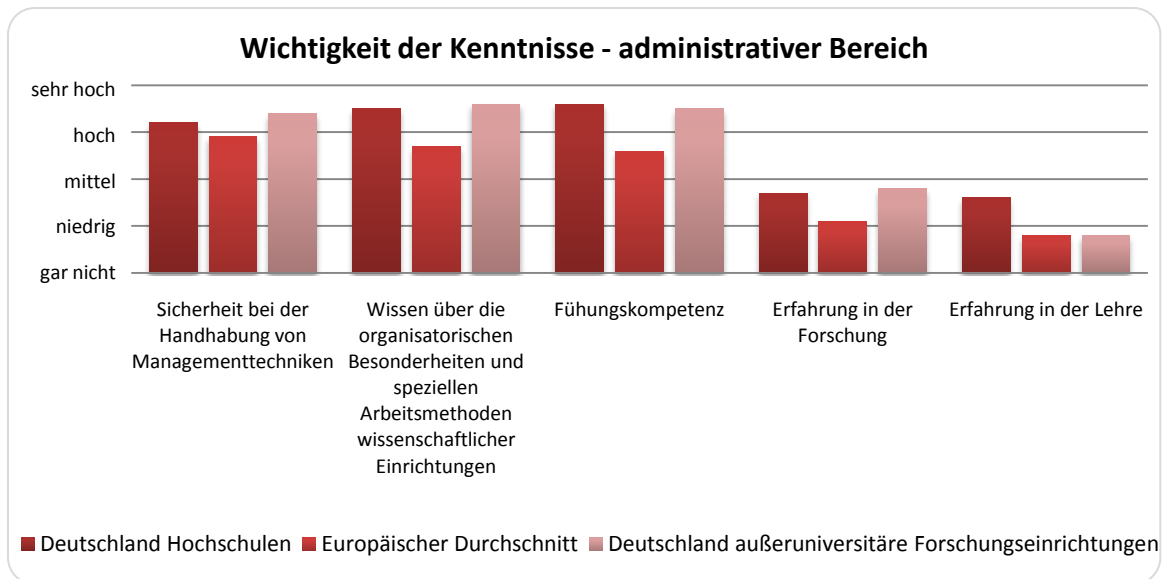


Abbildung 61: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im administrativen Management im Vergleich Deutschland und EU-Länder

Deutliche Übereinstimmung herrscht zwischen den befragten deutschen Leitungskräften und EU-Expert(inn)en ebenfalls darin, dass für Positionen im akademischen Wissenschaftsmanagement die „Sicherheit bei der Handhabung von Managementtechniken“ nicht zu den wichtigsten Kompetenzbereichen zählt. Damit gilt für den gesamten europäischen Hochschul- und Forschungsraum der in Kapitel IV.5.3. für Deutschland festgestellte Befund, wonach Management-Know-how für die Ausübung von Tätigkeiten im akademischem Bereich gegenüber anderen Kompetenzen, insbesondere gegenüber den Erfahrungen in Forschung und Lehre, möglicherweise unterschätzt wird. Tatsächlich wird in der Praxis oft davon ausgegangen, dass sich Managementtechniken vergleichsweise schnell und einfach aneignen lassen, was sich im Arbeitsalltag allerdings oft als Trugschluss herausstellt. Der Umgang mit Verfahren der strategischen Planung, der Budgetverwaltung, Qualitätsentwicklung etc. erfordert inzwischen ein ausgefeiltes instrumentelles Können. Dies scheinen die Befragten aus Deutschland deutlicher zu sehen als die europäischen Expert(inn)en. Sie bewerten diesen Kompetenzbereich bezogen auf das akademische Wissenschaftsmanagement wesentlich höher.

Darüber hinaus zeigt sich, dass die deutschen Hochschulen und außeruniversitären Forschungsinstitutionen offenbar auch bei ihren administrativen Wissenschaftsmanager(inne)n eine gewisse Erfahrung in Forschung und Lehre voraussetzen, wobei Lehrerfahrungen bei den Forschungseinrichtungen naturgemäß eine sehr viel geringere Rolle spielen als im Hochschulbereich. Dafür wird von den dort tätigen administrativen Wissenschaftsmanager(inne)n in stärkerem Maße forschungsbezogenes Know-how erwartet als von administrativen Wissenschaftsmanager(inne)n in Hochschulen.

2.6. Karrierpfade in außeruniversitären Forschungseinrichtungen überdurchschnittlich klar strukturiert

Bezogen auf die Situation im deutschen Wissenschaftsmanagement konnte die Feststellung getroffen werden, dass die Karrierewege für Manager(innen) in außeruniversitären Forschungseinrichtungen transparenter und klarer strukturiert sind als an Hochschulen (vgl. Kapitel I.5.6.). Für Nachwuchskräfte ist der Einstieg deshalb leichter, weil sie besser

einschätzen können, was sie erwartet. Deshalb können sie sich auch besser auf den Berufseinstieg vorbereiten. Karrierepfade zeichnen sich dadurch aus, dass Entwicklungsmöglichkeiten über verschiedene Karrierestufen hinweg bestehen. Das bedeutet, es muss genügend erreichbare Einstiegspositionen sowie Positionen im mittleren und Top-Management geben.

Die Erfahrungen zeigen, dass im Hochschulbereich – insbesondere im akademischen Bereich – kaum klar definierte und entsprechend abgesicherte Einstiegspositionen ins Management existieren. Die Regel ist eher ein *muddling through*. Diese Tendenz scheint im europäischen Wissenschaftsmanagement generell vorzuherrschen. So wurde die Aussage „Im akademischen Bereich gibt es mehr Positionen im mittleren Management und im Top-Management als Einstiegspositionen“ sowohl von der Mehrzahl der Befragten in deutschen Hochschulen als auch von den EU-Expert(inn)en bestätigt. Die Angaben der außeruniversitären Forschungseinrichtungen weichen jedoch deutlich ab. Lediglich 34 % bestätigen die Annahme, aber 42 % verneinen sie. Dieses Ergebnis kann als Beleg dafür gesehen werden, dass die außeruniversitären Forschungseinrichtungen auch im EU-Vergleich offenbar überdurchschnittlich klar strukturierte Karrierepfade im Wissenschaftsmanagement aufweisen.

| | Deutschland Hochschulen (N=116) | Deutschland außer-universitäre FE (N=50) | Europäische Expert(inn)en (N=28) |
|---------------------------|---------------------------------|--|----------------------------------|
| ja | 50,9 % | 34,0 % | 59,3 % |
| nein | 34,5 % | 42,0 % | 40,7 % |
| kann ich nicht beurteilen | 14,7 % | 24,0 % | 3,7 % |

Tabelle 27: Gibt es mehr Positionen im mittleren und Top-Management als in Einstiegspositionen?

Die klarere Strukturierung der Management-Karrierepfade in außeruniversitären Forschungseinrichtungen bedeutet allerdings nicht, dass dadurch auch die Zufälligkeit immens geringer ist, mit der die Personen auf diesen Berufsweg gelangen. Folgt man der Einschätzung der EU-Expert(inn)en, so wählen die europäischen Wissenschaftsorganisationen ihr Personal im Durchschnitt stärker nach Kompetenzprofilen aus, als dies die deutschen Hochschulen und Forschungseinrichtungen tun. So wird die Aussage, im akademischen Bereich seien klar vorgezeichnete Karrierepfade für Managementpositionen selten und „oftmals gelangten die Personen zufällig zu diesen Positionen“, von 77,7 % der Befragten an deutschen Hochschulen und von 55,2 % der europäischen Expert(inn)en bestätigt. Die Angaben aus den außeruniversitären Forschungseinrichtungen liegen mit 66 % zwischen diesen Einschätzungen:

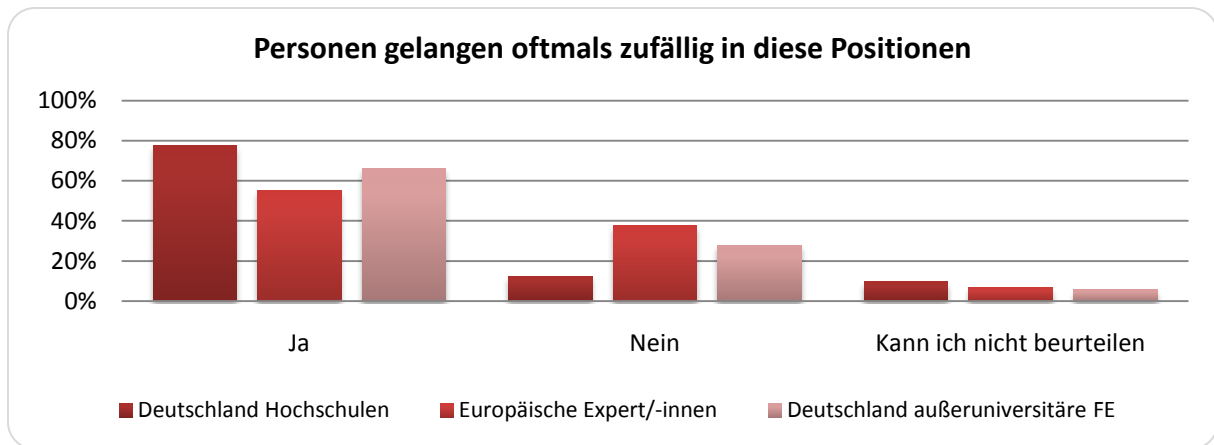


Abbildung 62: Zufälligkeit der Besetzung von Positionen im Wissenschaftsmanagement im Vergleich Deutschland und EU-Länder

2.7. Quereinstieg vorherrschendes europäisches Karrieremodell im Wissenschaftsmanagement

Die Tatsache, dass die deutschen außeruniversitären Forschungseinrichtungen über vergleichsweise übersichtlich strukturierte Karrierepfade mit entsprechenden Einstiegsmöglichkeiten verfügen, spiegelt sich auch in den Angaben zu den Quereinsteiger(inne)n im Wissenschaftsmanagement wider. Die Frage, ob die meisten Positionen im Wissenschaftsmanagement von Quereinsteiger(inne)n besetzt werden, bejahen jeweils über 50 % der Befragten in deutschen Hochschulen sowie der EU-Expert(inn)en. Dagegen stimmen die Befragten in außeruniversitären Forschungseinrichtungen lediglich zu 46 % zu und 42 % – der höchste Prozentsatz – verneinen die Frage. Dies ist ein Hinweis darauf, dass Karrieren im Management außeruniversitärer Einrichtungen nicht so häufig über einen Quereinstieg, sondern eher über „echte“ Einstiegspositionen laufen als im europäischen Hochschulbereich.

| | Deutschland (N=112) | Deutschland außeruniversitäre FE (N=50) | Europäische Expert(inn)en (N=29) |
|---------------------------|---------------------|---|----------------------------------|
| ja | 53,6 % | 46 % | 55,2 % |
| nein | 28,6 % | 42 % | 37,9 % |
| kann ich nicht beurteilen | 17,9 % | 12 % | 6,9 % |

Tabelle 28: Besetzung von Positionen im Wissenschaftsmanagement mit Quereinsteiger(inne)n im Vergleich Deutschland und EU-Länder

Insgesamt ist der Quereinstieg damit europaweit trotzdem immer noch das vorherrschende Karrieremodell. Dies hat nicht nur mit fehlenden Karrierepfaden und Aufstiegsmöglichkeiten zu tun, sondern ist auch der Tatsache geschuldet, dass – wie in Kapitel V.2.3. bereits dargelegt – Know-how über die besonderen Funktionsweisen von Wissenschaftsorganisationen sowie Erfahrungen in Forschung und Lehre durchaus als wichtige Voraussetzungen für eine Tätigkeit im Wissenschaftsmanagement gesehen werden. Quereinsteiger(inne)n wird eher zugetraut, den notwendigen Balanceakt zwischen den Bereichen Forschung, Lehre und Administration schaffen und zwischen ihnen vermitteln zu können. Insofern wundert es nicht,

dass die Akzeptanz dieser Personengruppe gegenüber sowohl national als auch gesamt-europäisch sehr hoch eingeschätzt wird.

| | Deutschland (N=111) | Deutschland außer- universitäre FE (N=50) | Europäische Expert(inn)en (N=28) |
|------------------------------|------------------------|---|--|
| ja | 79,3 % | 70 % | 85,7 % |
| nein | 9,9 % | 12 % | 14,3 % |
| kann ich nicht beurteilen | 10,8 % | 18 % | 0 % |

Tabelle 29: Höhere Akzeptanz von Quereinsteiger(inne)n aufgrund ihrer wissenschaftlichen Erfahrung im Vergleich Deutschland und EU-Länder

Bemerkenswert ist, dass die Zustimmung zu dieser Aussage allgemein höher liegt als die Zustimmung zu der Aussage, dass die meisten Positionen im Wissenschaftsmanagement durch Quereinsteiger(innen) besetzt werden. Das gilt auch für die außeruniversitären Forschungseinrichtungen, die zwar bei der Bejahung der Frage noch die deutlichste Zurückhaltung zeigen, aber mit ihrer trotzdem sehr hohen Zustimmung signalisieren, dass sie den Quereinstieg ins Wissenschaftsmanagement für eine durchaus gute Sache halten.

Dazu passt ein weiteres Befragungsergebnis, wonach sich eine noch größere Zahl der Befragten für die Durchlässigkeit zwischen Wissenschaft und Management ausspricht:

| | Deutschland (N=114) | Deutschland außeruniversitäre FE (N=49) | Europäische Expert(inn)en (N=28) |
|---|------------------------|---|--|
| Bevorzugung einer Durchlässigkeit zwischen Management und Wissenschaft | 93,9 % | 93,9 % | 78,6 % |
| Bevorzugung einer klaren Trennung der Management- und der Wissenschaftslaufbahn von Anfang an | 6,1 % | 6,1 % | 21,4 % |

Tabelle 30: Durchlässigkeit der Karrierepfade zwischen Wissenschaft und Management im Vergleich Deutschland und EU-Länder

Damit wird der Eindruck abermals verstärkt, dass die Befragten in den außeruniversitären Forschungsinstituten trotz klarer Karrierepfade einen professionellen Austausch zwischen Wissenschaft und Management als vorteilhaft empfinden. Eine offene Frage ist, ob dies für Karrieren im akademischen und im administrativen Management gleichermaßen gilt.

2.8. Geringe Offenheit gegenüber Top-Manager(inne)n aus der Privatwirtschaft

Was bereits für die Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n in Deutschland generell festgestellt wurde (vgl. Kapitel IV.5.2.), scheint in besonderem Maße auch für Personen zu gelten, die Positionen im Top-Management von Universitäten und Forschungseinrichtungen bekleiden möchten: Sie müssen „Stallgeruch“ haben, d. h. aus dem Wissenschaftsbereich kommen. Die Befragungsergebnisse zeigen, dass sowohl in Deutschland als auch im

europäischen Ausland gegenüber Personen aus der Privatwirtschaft eine große Zurückhaltung besteht. Der Durchschnittswert in Deutschland weist lediglich geringfügige Unterschiede im Vergleich zum Durchschnittswert der europäischen Expert(inn)en auf. Der Durchschnittswert der außeruniversitären Forschungseinrichtungen weicht mit einem Wert von 2,6 nur gering vom Wert der deutschen Hochschulen mit 2,8 ab.

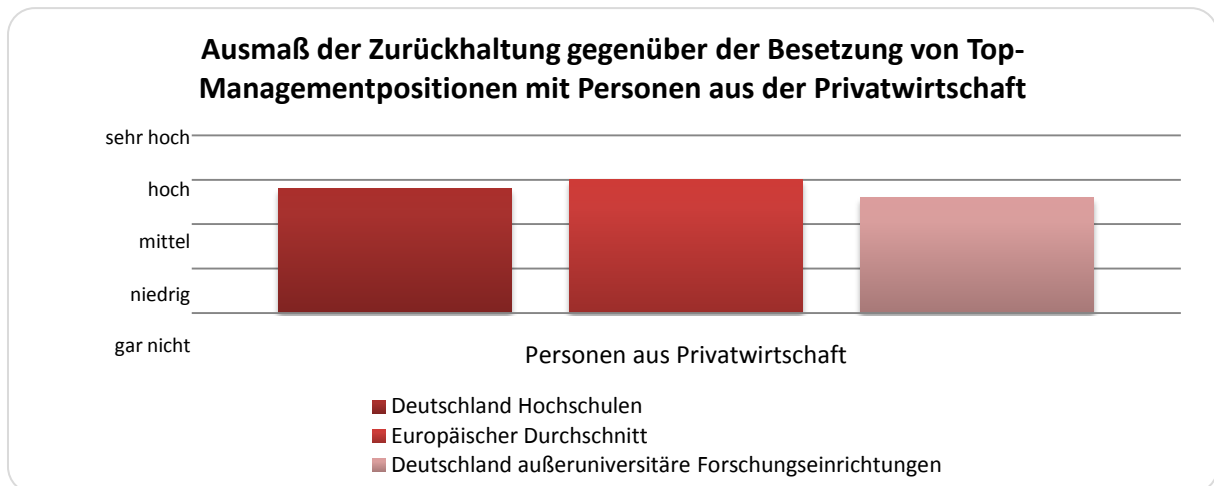


Abbildung 63: Zurückhaltung gegenüber Personen aus der Privatwirtschaft bei der Besetzung von Positionen im Top-Management im Vergleich Deutschland und EU-Länder

Nachdem sowohl für das deutsche als auch für das europäische Wissenschaftssystem insgesamt bereits mehrfach das immense Gehaltsgefälle zwischen Positionen in Hochschulen und Forschungseinrichtungen einerseits und Wirtschaftsunternehmen andererseits konstatiert wurde (vgl. Kapitel IV.1.7., V.1.2.2. und V.2.5.), ist es auch unwahrscheinlich, dass sich Top-Manager(innen) aus der Privatwirtschaft in großer Zahl für Positionen im deutschen bzw. europäischen Wissenschaftsmanagement interessieren.

2.9. Karrierechancen für Frauen vorwiegend im administrativen Wissenschaftsmanagement

Wie in der Analyse der Befragungsergebnisse bezogen auf Deutschland festgestellt, sind die Führungspositionen im Wissenschaftsmanagement genauso männerdominiert wie die Professuren im Wissenschaftsbereich. So geben 68,8 % der Befragten aus Forschungseinrichtungen und 52,3 % der Befragten aus den Hochschulen an, dass der Frauenanteil im Leitungsteam an der Organisationsspitze unter einem Viertel liegt (vgl. Kapitel IV.1.6.). Auch die Funktion der Kanzlerin/des Kanzlers oder der Geschäftsführerin/des Geschäftsführers wird mehrheitlich von Männern ausgeübt. Nur bei 26 % der Befragten an Hochschulen und bei 13 % an außeruniversitären Forschungseinrichtungen wird diese Position durch eine Frau ausgeübt. Trotzdem wird das Wissenschaftsmanagement als attraktiver Karriereweg speziell für Frauen eingeschätzt.

Bei genauerer Betrachtung wird deutlich, dass mit dieser Aussage vor allem der administrative Bereich gemeint ist. 66 % der Befragten an deutschen Hochschulen und 63 % der Befragten an außeruniversitären Forschungseinrichtungen sagen, dass hier gute Chancen für Frauen bestehen. Dieser Trend setzt sich auch in den EU-Vergleichsländern fort:

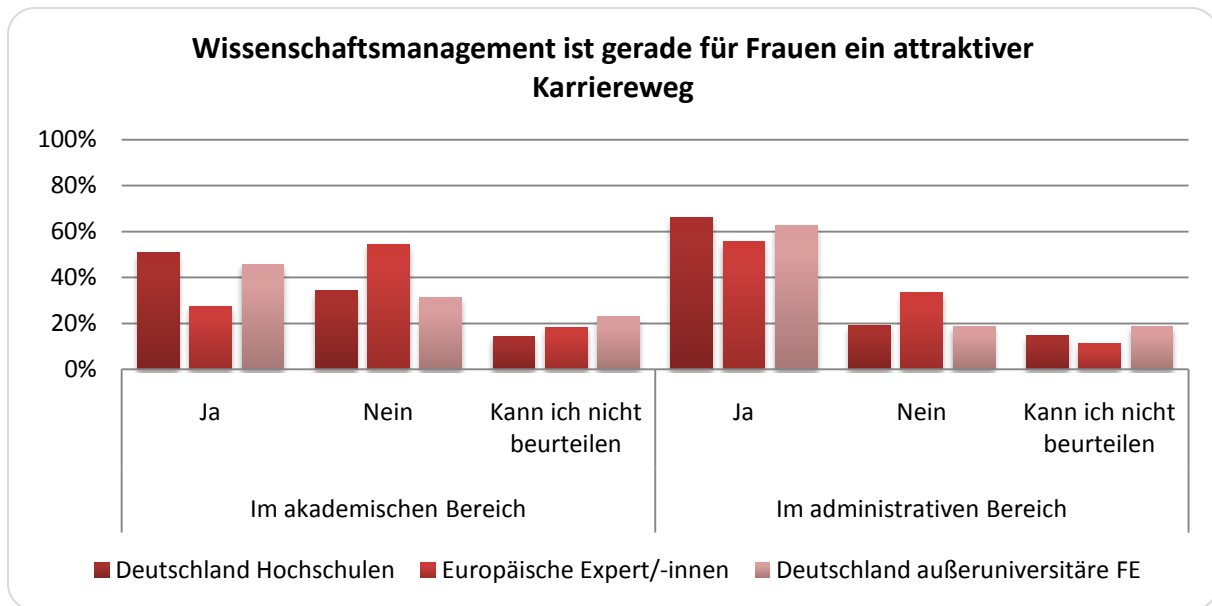


Abbildung 64: Attraktivität des Wissenschaftsmanagements als Karriereweg für Frauen im Vergleich Deutschland und EU-Länder

Dabei sagen die europäischen Expert(inn)en wesentlich deutlicher als ihre deutschen Kolleg(inn)en, dass die Aussichten für Frauen im akademischen Wissenschaftsmanagement nicht attraktiv sind. Ähnliches gilt für den Bereich des administrativen Wissenschaftsmanagements. Auch hier sehen die EU-Expert(inn)en weniger gute Karrierechancen für weibliche als für männliche Arbeitskräfte. Gleichwohl stimmen sowohl die europäischen als auch die deutschen Befragten weitgehend darin überein, dass das administrative Wissenschaftsmanagement deutlich bessere Möglichkeiten für Frauen bietet als das akademische. Diese Beurteilung ist ein Hinweis darauf, dass für die Chancengleichheit noch eine Menge getan werden muss. In der gerade neu entstehenden Profession „Wissenschaftsmanagement“ scheinen sich alte Muster fortzusetzen, wonach Frauen in Führungspositionen stark unterrepräsentiert sind und vor allem in „dienenden“ Funktionen Berufschancen haben. Vor diesem Hintergrund besteht ein dringender Handlungsbedarf, um die Weichen nicht von vornherein falsch zu stellen. Die Überprüfung der Rekrutierungsinstrumente darauf hin, ob sie für die Gewinnung weiblicher Führungskräfte geeignet sind, und die weitere Verbreitung spezieller Förder- und Trainingsprogramme ähnlich dem Berliner ProFil-Programm (vgl. Kapitel IV.4.5.) für alle Hierarchiestufen des Wissenschaftsmanagements könnten Schritte in diese Richtung sein.

2.10. Qualitäts-, Forschungs- und Finanzmanagement sowie Controlling sind Haupt-Wachstumsbereiche des Arbeitsmarktes für Wissenschaftsmanager(innen)

Der bezogen auf Deutschland festgestellte Trend, wonach sich der Arbeitsmarkt für Wissenschaftsmanager(innen) dynamisch entwickelt (vgl. Kapitel 5.6.), gilt nach Einschätzung der befragten EU-Expert(inn)en ebenso für den gesamten europäischen Wissenschaftsraum. Die allgemein am stärksten nachgefragten Tätigkeitsfelder sind demnach Qualitätsmanagement, Forschungsmanagement und Controlling/Finanzmanagement. Differenziert nach akademischem und administrativem Wissenschaftsmanagement betrachtet erweitert sich das Spektrum allerdings.

Im akademischen Bereich liegt Forschungs- und Projektmanagement mit großem Abstand vorne, gefolgt von Qualitätsmanagement (QM). Dabei fällt auf, dass die befragten Führungskräfte aus den deutschen Hochschulen mit Blick auf das Tätigkeitsfeld „Forschungsmanagement“ wesentlich zurückhaltender urteilen als ihre Kolleg(inn)en aus den Forschungseinrichtungen und auch die EU-Expert(inn)en. Im administrativen Bereich steht QM an der Spitze, aber auch Controlling/Finanzmanagement, Facility-Management und Personalentwicklung (PE) gehören zu den stark nachgefragten Qualifikationsprofilen. Überraschenderweise werden die Arbeitsmarktperspektiven für den IT-Service sowohl von den Hochschulvertreter(inne)n als auch den EU-Expert(inn)en eher niedrig eingeschätzt, dafür aber von den deutschen außeruniversitären Forschungsinstituten umso höher. Einen weiteren Ausreißer gibt es im administrativen Bereich in punkto „Marketing“. Dieses Tätigkeitsfeld wird von den EU-Expert(inn)en überhaupt nicht genannt:

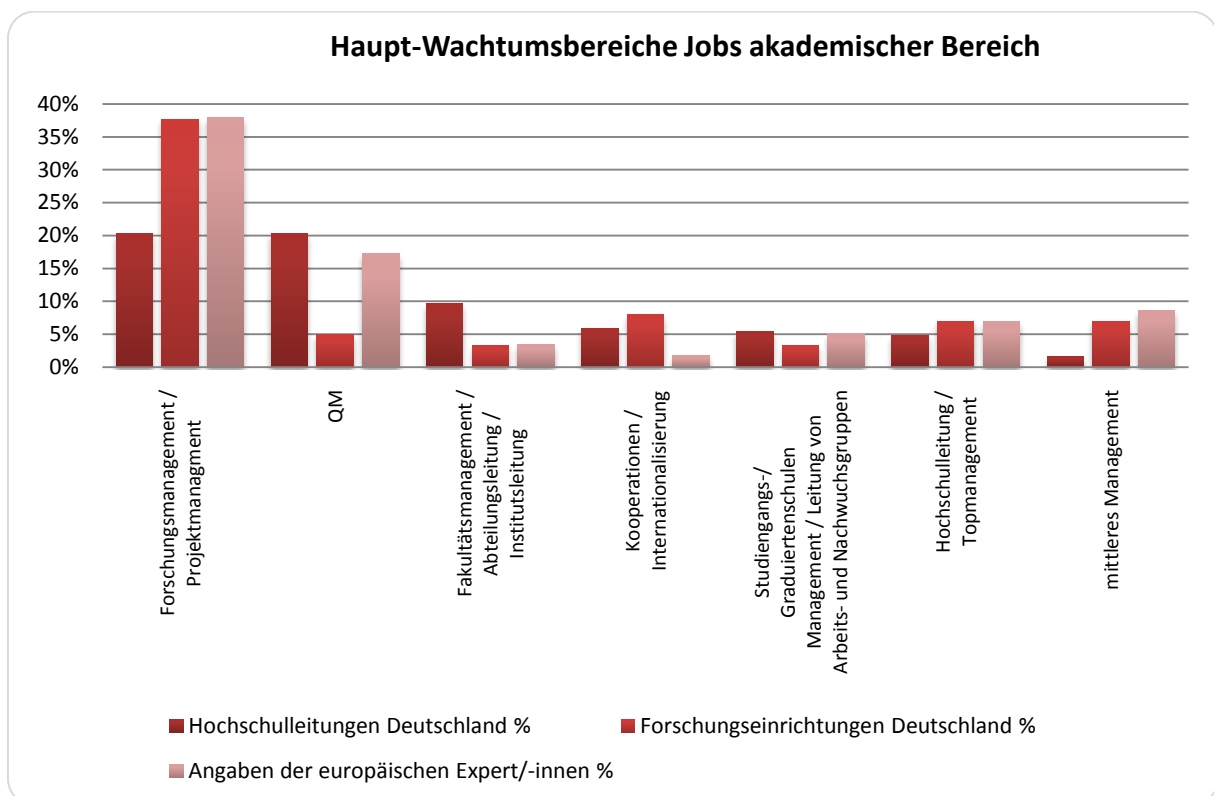


Abbildung 65: Haupt-Wachstumsbereiche auf dem deutschen und europäischen Arbeitsmarkt für akademische Wissenschaftsmanager(innen) im Vergleich

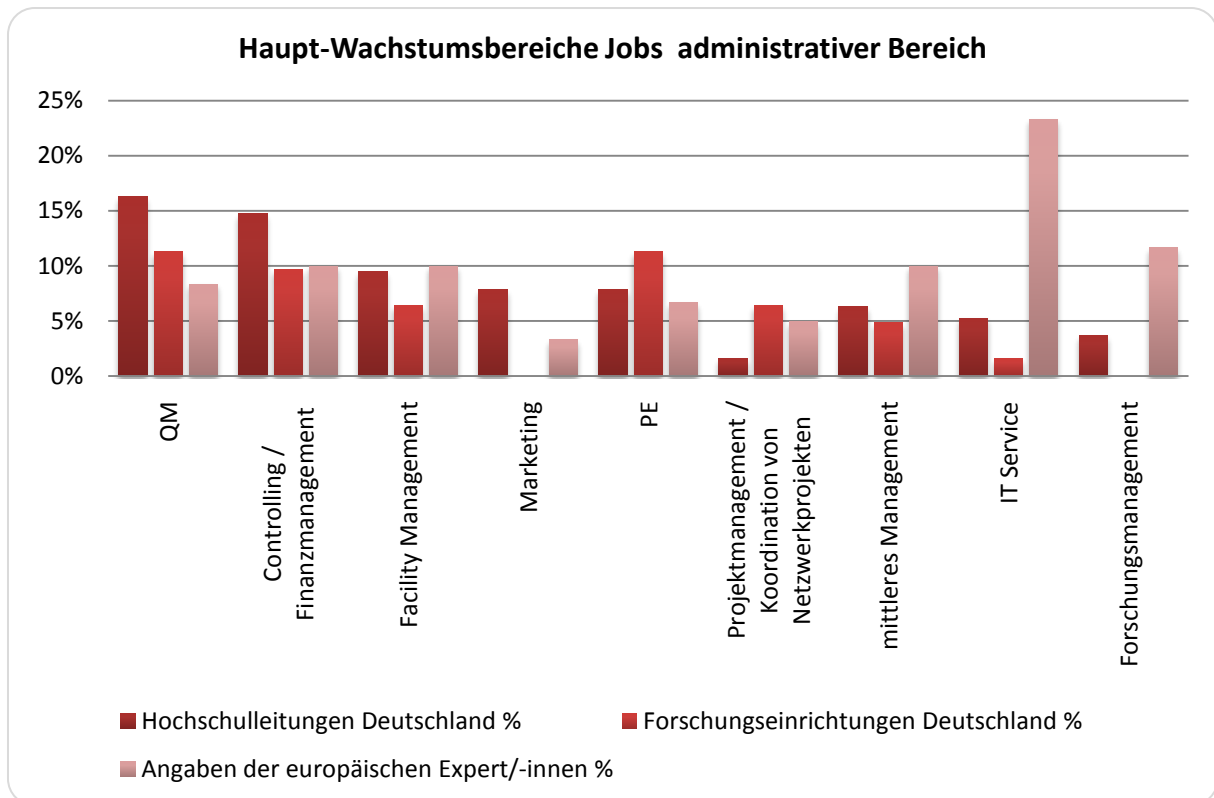


Abbildung 66: Haupt-Wachstumsbereiche auf dem deutschen und europäischen Arbeitsmarkt für administrative Wissenschaftsmanager(innen) im Vergleich

Was anhand der beiden Grafiken ebenfalls deutlich wird, ist, dass bestimmte Tätigkeitsbereiche sowohl dem administrativen als auch dem akademischen Wissenschaftsmanagement zugeordnet werden. Dies bestätigt den eingangs der Studie konstatierten Hybridcharakter etlicher Positionen im *third space*, zwischen Wissenschaft und Verwaltung, und macht noch einmal die Schwierigkeiten bei der Etablierung einer professionellen Identität bezogen auf diese Berufsgruppe deutlich (vgl. Kapitel II.3.). Dies scheint besonders auf das Qualitätsmanagement zuzutreffen, dem von Befragten sowohl im akademischen als auch im administrativen Bereich eine hohe Nachfrage bescheinigt wird. Dies kann kaum so verstanden werden, dass es sich einmal um Qualitätsmanager(innen) für Lehre und Forschung und einmal um Qualitätsmanager(innen) in der Verwaltung handelt. Vielmehr sind Qualitätsmanager(innen) in der Regel primär für die Durchführung von Evaluationsverfahren in Lehre und Forschung zuständig. Organisatorisch sind sie in dieser Funktion jedoch sehr unterschiedlich verankert: Als Stabsstelle genauso wie in einer Verwaltungseinheit oder in einem wissenschaftlichen Zentrum unter der Leitung eines Professors oder einer Professorin. Interessant ist, dass die Zuordnung bei den EU-Expert(inn)en klarer ausfällt als bei den deutschen Befragten. Die Nachfrage nach Qualitätsmanager(inne)n verorten die europäischen Befragten stärker im administrativen als im akademischen Bereich.

Eine doppelte Zuordnung ist auch beim Forschungsmanagement zu beobachten, allerdings nur durch die deutschen Befragten. Die EU-Expert(inn)en verorten dieses Tätigkeitsfeld ausschließlich im akademischen Bereich. Eine gewisse Überschneidung lässt sich schließlich beim Projektmanagement beobachten. Allerdings ist dieses Tätigkeitsfeld sehr unspezifisch, sodass es durchaus sein kann, dass Projektmanagement sowohl im administrativen als auch im akademischen Bereich als Kompetenzbereich nachgefragt ist.

2.11. Wissenschaftsmanager(innen) bei professioneller Entwicklung überwiegend auf sich alleine gestellt

Die Tatsache, dass es im europäischen Wissenschaftsmanagement kaum klar strukturierte, transparente Karrierepfade gibt und der Zugang zu diesem Berufsfeld häufig über den Quereinstieg von der Wissenschaft aus erfolgt, hat zu einer Individualisierung geführt. Mangels einer gemeinsamen professionellen Identität (vgl. Kapitel II.3.) sind Wissenschaftsmanager(innen) häufig Einzelkämpfer(innen), die sich ihr Rollenverständnis und ihr Standing innerhalb ihrer Einrichtung schrittweise erarbeiten müssen und dabei durchaus auf viele Vorbehalte stoßen, weil sie als Angehörige des *third space* (noch) in kein Schema passen. Entsprechend sind Wissenschaftsmanager(innen) auch bei ihrer professionellen Entwicklung häufig auf sich alleine gestellt (vgl. Kapitel II.4. und V.5.3.). Dieses spiegelt sich auch in den Befragungsergebnisse sowohl bezogen auf das deutsche Wissenschaftssystem als auch auf die 27 EU-Vergleichsländer wider:

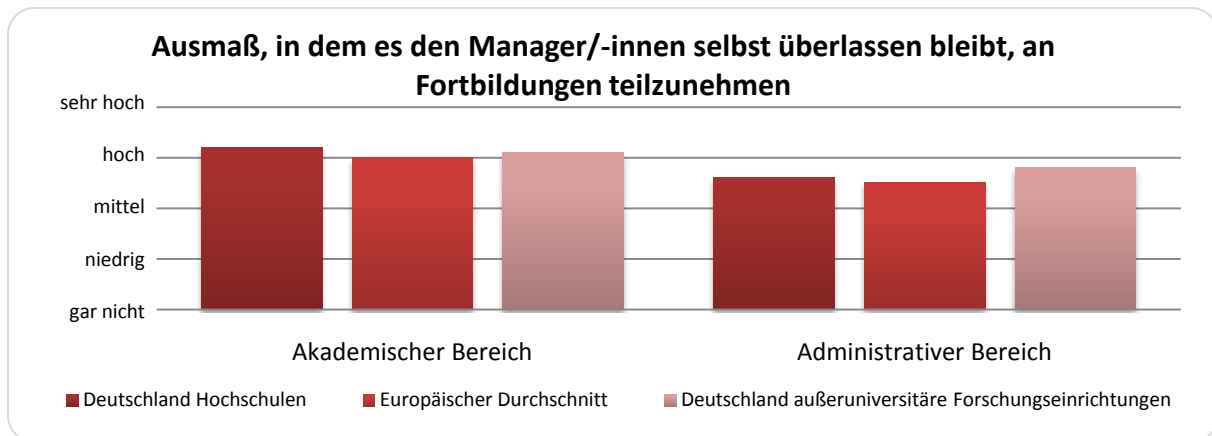


Abbildung 67: Personalentwicklung als individuelle Aufgabe von Wissenschaftsmanager(inne)n im Vergleich Deutschland und EU-Länder

Dabei zeigt sich gesamteuropäisch ein deutlicher Unterschied zwischen dem akademischen und dem administrativen Bereich. Während es Manager(inne)n von Forschungsprojekten, Fakultätsassistent(inn)en, Dekaninnen und Dekanen, Direktor(inn)en etc. in hohem Maße selber überlassen bleibt sich weiterzubilden, gibt es auf der administrativen Ebene offenbar eine stärkere institutionelle Verantwortung. Dies lässt sich dadurch erklären, dass Verwaltungsmitarbeiter(innen) stärker als „Personal“ betrachtet werden, deren Arbeitsalltag zwar verglichen mit dem wissenschaftlichen Bereich einer verhältnismäßig strengen Reglementierung unterliegt, die dafür aber auch stärker in den Genuss institutioneller Fürsorge kommen, als Beschäftigte im akademischen Bereich. Wissenschaftler(innen) sind aufgrund ihrer hohen personellen Autonomie für ihre Selbstentfaltung vorwiegend selber zuständig. Das gilt auch für den Erwerb von Managementkompetenzen. Demgegenüber gibt es sowohl deutschlandbezogen als auch international eine Fülle an programmatischer Literatur, die mehr systematische Personalentwicklung gerade im akademischen Bereich fordert, und zwar sowohl für Führungskräfte als auch für Nachwuchswissenschaftler(innen) (vgl. II.4.1.). Die Befragten in den deutschen Hochschulen und Forschungseinrichtungen folgen diesen Plädoyers insoweit, als sie konstatieren, dass Führungskräfte trainings in hohem Ausmaß zur Personalentwicklung beitragen. Sehr viel zurückhaltender fällt ihr Votum dagegen bezogen auf die Vermittlung von Managementkompetenzen im Rahmen von Doktoratsstudiengängen aus:

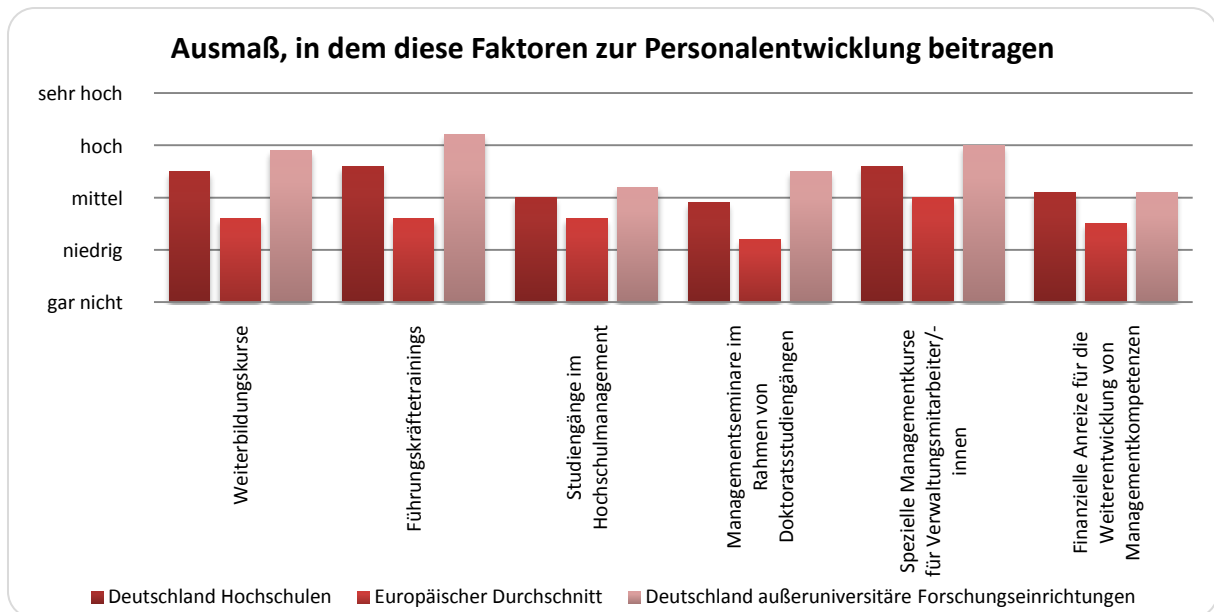


Abbildung 68: Durchschnittliche Wirksamkeit von Faktoren der Personalentwicklung im Wissenschaftsmanagement im Vergleich Deutschland und EU-Länder

Auffallend sind die deutlichen Unterschiede zwischen den Einschätzungen der Führungskräfte von Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen. Diese fallen auf Seiten der außeruniversitären Forschung durchgängig höher aus, was darauf schließen lässt, dass Personalentwicklung dort nicht nur höher bewertet wird, sondern auch im Organisationsalltag eine größere Rolle spielt. Tatsächlich zeigen die im Kapitel IV.4. vorgestellten *good practice*-Beispiele für karrierefördernde Maßnahmen, dass die Institute auf diesem Feld z. T. sehr aktiv sind. Eine Besonderheit sind in diesem Sektor Verbundprojekte wie z. B. die Helmholtz-Akademie oder die Vintage Class der Fraunhofer-Gesellschaft (vgl. Kapitel IV. 5.3.), durch die sich in den angeschlossenen Instituten eine gemeinsame Managementkultur etablieren kann. Insofern wundert es auch nicht, dass die Befragten aus der außeruniversitären Forschung auch Führungstraining und Managementkurse im Rahmen der Doktorand(inn)enausbildung für wirksamer halten als ihre Kolleg(inn)en aus den Hochschulen.

Die EU-Expert(inn)en sind in ihrer Einschätzung gegenüber Instrumenten der Personalentwicklung generell sehr viel zurückhaltender als die deutschen Befragten. Wie der Forschungsstand zeigt, steckt die systematische Personalentwicklung nicht nur im Wissenschaftsmanagement, sondern im europäischen Wissenschaftsbereich generell noch in den Anfängen (vgl. Kapitel II.4.). Tatsächlich waren die Befragten bei der Nennung von *good practice*-Beispielen eher zurückhaltend. Die genannten strukturierten Programme konzentrieren sich vor allem auf die Schulung von Nachwuchs- und Führungskräften. Für die mittlere Managementebene existieren dagegen sehr viel weniger institutionelle Weiterbildungsmöglichkeiten. Diese Beschäftigtengruppe ist stärker auf Angebote von übergreifenden Anbieter(inne)n angewiesen.

Hier ergeben sich Parallelen zur Situation im deutschen Wissenschaftsmanagement. Auch die in diesem Kontext genannten *good practice*-Beispiele (vgl. Kapitel IV.4.) beziehen sich schwerpunktmäßig auf Nachwuchs- und Führungskräfte. Umfassende Personalentwicklungskonzepte, wie z. B. das der Universität Bremen, sind selten. Berufspraktiker(innen) der mittleren Ebene sind ebenso wie ihre Kolleg(inn)en in den europäischen Vergleichsländern eher auf externe Weiterbildungsmöglichkeiten angewiesen. In Folge dessen ist in Deutschland eine sehr umfangreiche, diversifizierte Palette von Kursen und Studiengängen über-

greifender Anbieter(innen) entstanden (vgl. Kapitel IV.5.3.). Um zu prüfen, welche Verbesserungsmöglichkeiten es sowohl auf der institutionellen als auch auf der übergreifenden Ebene für die Personalentwicklung deutscher Wissenschaftsmanager(innen) gibt, wird im nachfolgenden Kapitel ein vertiefter Blick auf einzelne Länder geworfen, die sich entweder aufgrund der in der Befragung genannten *good practice*-Beispiele oder aufgrund der vorliegenden Literatur als möglicherweise interessante Referenzpunkte herauskristallisiert haben.

3. Vertiefte Länderstudien zur Karriereförderung im europäischen, nordamerikanischen und australischen Wissenschaftsmanagement

Im Folgenden wird die Karriereförderung von Wissenschaftsmanager(inne)n in sechs Staaten vertieft untersucht¹⁵. Der Aufbau der Fallstudien umfasst zunächst eine kurze Übersicht über das Wissenschaftssystem. Soweit relevant, werden dabei auch länderspezifische Aspekte der Wissenschaftsgovernance berücksichtigt. Danach folgt eine Beschreibung der wichtigsten Maßnahmen, Programme und Initiativen zur Karriereförderung von Wissenschaftsmanager(inne)n sowohl auf institutioneller als auch auf übergreifender Ebene.

3.1. Großbritannien

3.1.1. Überblick über das britische Wissenschaftssystem

Die Hochschullandschaft des Vereinigten Königreichs ist äußerst divers und facettenreich. Neben großen Universitäten mit internationaler Reputation stehen kleinere, nicht-universitäre Hochschulen, die eine besondere regionale Bedeutung für die umliegenden Gemeinden einnehmen (Erawatch 2009, S. 21). Im Jahr 2008 waren dies insgesamt 109 Universitäten sowie 169 Colleges und sonstige Hochschule im Vereinigten Königreich, davon lagen allein 90 Universitäten und 133 Colleges in England¹⁶.

Hochschulen und Universitäten sind sich selbstverwaltende und organisierende Einrichtungen, die eigenverantwortlich Lehre und Forschung durchführen und das Personal-, Finanz- und Qualitätsmanagement wahrnehmen. Bei der Finanzierung greifen zwei Mechanismen: Einerseits finanziert das Higher Education Funding Council (HEFCE) die allgemeinen Kosten für den Hochschulbetrieb und die Forschungsinfrastruktur. Zusätzlich werden Forschungsprojekte, Forschungstrainings und Zentren durch Research Councils auf Basis von Ausschreibungen und Peer Review-Verfahren finanziert. Zugleich treten verstärkt gemeinnützige Stiftungen und Non-Profit-Organisationen als Geldgeber(innen) auf. Alle Hochschuleinrichtungen besitzen gemeinnützigen Status und sind aber frei, weitere finanzielle Ressourcen zu erschließen.

¹⁵ Genauer zur Begründung der Länderauswahl und zum methodischen Vorgehen bei der Erstellung der Fallstudien siehe Kapitel III.3.2. Zu den vier europäischen Fallstudien liegen Einzelauswertungen der Expert(inn)enbefragung (vgl. Kapitel V.1.) im Anhang Kapitel A.9., A.26., A.7. und A.16. vor.

¹⁶ Nicht eingeschlossen sind Further Education Colleges sowie ausländische Hochschulen im Königreich. Föderative Einrichtungen wurden nur einmal erfasst. Vgl. Universities UK 2008, S. 3.

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 (Eurybase 2007/2008a, S. 64 ff.).

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 Partner(inne)n 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 dem zuständigen Research Council getragen werden (Erawatch 2009, S. 21ff.). Die Anzahl industrieller und privater Forschungseinrichtungen ist unüberschaubar, sodass eine genaue Bezifferung nicht möglich ist. Allerdings sind größere Forschungs- und Technologieorganisationen in Dachverbänden zusammengefasst. Der bedeutendste unter ihnen ist die Association of Independent Research and Technology Organisations (AIRTO), der 35 Mitgliedsorganisationen angehören¹⁷.

3.1.2. Übergreifende Angebote zur Personalentwicklung im Wissenschaftsmanagement

In Großbritannien gibt es zwei wichtige Einrichtungen, welche die Heranbildung von Hochschulmanager(inne)n durch spezielle Weiterbildungsangebote, Diskussionsforen sowie die Durchführung praxisbegleitender Forschungsprojekte unterstützen: Die Leadership Foundation of Higher Education (LFHE) und die Association of University Administrators (AUA). Die LFHE ist im Bereich des wissenschaftlichen, die AUA im Bereich des administrativen Hochschulmanagements tätig.

3.1.2.1. Leadership Foundation for Higher Education

Die Leadership Foundation for Higher Education (LFHE)¹⁸ bietet allen Universitäten und Colleges in Großbritannien Beratung und Trainings in Bezug auf Leadership, Governance und Management. Die LFHE wurde von den Dachorganisationen Universities UK¹⁹ und GuildHE²⁰ gegründet und muss sich durch die Einnahme von Gebühren und Mitgliedsbeiträgen finanzieren.

Die LFHE lässt ihre Dienstleistungen von erfahrenen Mitarbeiter(inne)n und Partner(inne)n erbringen. Sie bietet eine Vielzahl von Programmen für Hochschulmanager(innen) unter-

¹⁷ Vgl. <http://www.airto.co.uk>; abgerufen am 19.03.2009.

¹⁸ Vgl. <http://www.lfhe.ac.uk/>, abgerufen am 13.08.2009.

¹⁹ Vgl. <http://www.universitiesuk.ac.uk/Pages/Default.aspx>, abgerufen am 22.11.2009.

²⁰ Vgl. <http://www.guildhe.ac.uk/>, abgerufen am 22.11.2009.

schiedlicher Hierarchiestufen an²¹. Ferner veranstaltet die LFHE eine Workshop-Serie zu aktuellen Themen, in denen die Herausforderungen an Nachwuchs- und leitende Führungskräfte im Wissenschaftsmanagement behandelt werden (Holborn Series). Sämtliche Programme sind für das Personal von LFHE-Mitgliedseinrichtungen zugänglich. Gegen höhere Gebühren sind einige Programme auch für Manager(innen) von nicht angeschlossenen Wissenschaftseinrichtungen verfügbar. Die Dauer der Programme liegt jeweils zwischen einem Tag und mehreren Wochen. Ein wichtiger Vorzug des LFHE-Ansatzes ist, dass die Programme auf die spezifischen Bedürfnisse der Teilnehmer(innen) abgestimmt und die Beratung und das Coaching sowohl auf Institutionen als auch auf individuelle Manager(innen) ausgerichtet werden.

Neben diesen ausbildungsbezogenen Aktivitäten arbeitet die LFHE auch mit dem Staff Development Forum (SDF)²² zusammen, einer Vereinigung die gegründet wurde, um den Status und die professionellen Standards der Personalentwicklung von Universitäten und Colleges zu verbessern und als Netzwerk für den Austausch von Ideen und *good practices* auf Institutebene sowie auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene zu dienen.

Eine weitere wichtige Aktivität der LFHE liegt auf dem Gebiet der angewandten Forschung zum *leadership development*²³ im Hochschulbereich. Schwerpunkte des Forschungsprogramms waren in den Jahren 2004/2005 Fragen zu den Bereichen Leadership, Governance und Management sowie Karrieremuster und Auswahlverfahren für Führungskräfte im Hochschulbereich²⁴. Darüber hinaus hat die LFHE eine Strategie für die Einbindung internationaler Dimensionen in ihre Programme und Projekte entwickelt (Forschung, Veranstaltung von *summits*, Studienreisen usw.)²⁵.

3.1.2.2. Association of University Administrators (AUA)

Die Association of University Administrators (AUA) leistet wichtige Beiträge zur Entwicklung hoher professioneller Standards im Hochschulmanagement. Richtlinien und Prinzipien sind im Code of Professional Standards niedergelegt²⁶. Die AUA unterstützt ihre Mitglieder bei ihrer beruflichen Weiterentwicklung durch die Bereitstellung von Informationsdiensten, die Durchführung von Veranstaltungen, Tagungen und nicht zuletzt durch die Möglichkeit, ein Zertifikat zu erwerben.

Das AUA Postgraduate Certificate in Professional Practice²⁷ ist ein von der Open University validiertes, portfoliobasiertes Weiterbildungsprogramm für Wissenschaftsmanager(innen) im administrativen Bereich. Teilnahmeberechtigt sind ausschließlich AUA-Mitglieder. Die Programmziele lauten:

1. Entwicklung eines planmäßigen professionellen Entwicklungsprozesses auf der Basis von Reflexion und Selbsteinschätzung der eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen in unterschiedlichen beruflichen Kontexten.

²¹ Detaillierte Informationen zu den Schulungs- und Trainingsangeboten der LFHE finden sich auch im Anhang Kapitel C.3.1.

²² Vgl. <http://www.lfhe.ac.uk/networks/forum>, abgerufen am 24.07.2009.

²³ Genauer dazu siehe z. B. die im Kapitel II. dargestellten Forschungsergebnisse von Celia Whitchurch.

²⁴ Nähere Informationen zu diesem Forschungsprojekt: <http://www.lfhe.ac.uk/research/>, abgerufen am 24.07.2009.

²⁵ Einzelheiten sind zu finden unter: <http://www.lfhe.ac.uk/international/>, abgerufen am 24.07.2009.

²⁶ Nähere Informationen zur AUA siehe auch unter: <http://www.aua.ac.uk/>, abgerufen am 25.11.2009.

²⁷ Detaillierte Informationen unter: <http://www.aua.ac.uk/pgcert/>, abgerufen am 22.07.2009.

2. Systematische Entwicklung von Verständnis und kritischem Bewusstsein für aktuelle Probleme innerhalb des Fachbereichs durch unabhängiges Lernen und Forschen.
3. Verbesserung der beruflichen Praxis durch den Einsatz des AUA Code of Professional Standards.
4. Entwicklung von Reflexionstechniken durch die Evaluation und Analyse von Erfahrungen.

Das Programm vermittelt den Teilnehmer(inne)n ein größeres Wissen und Verständnis in Bezug auf:

1. die komplexe Dynamik des Hochschulwesens in Großbritannien und seine Rolle in der Gesellschaft,
2. die Infrastruktur und die Ressourcen, welche die Lernerfahrung für Student(inn)en im britischen Hochschulsystem unterstützen,
3. die Schlüsselfaktoren, welche die Management- und Verwaltungsstruktur des Hochschulsystems in Großbritannien bestimmen.

Das zum *postgraduate certificate* führende Programm dauert zwei Jahre (Schnellprogramm: 18 Monate). Die Gebühren betragen £ 1.280 einschließlich Anmeldegebühr für die Open University.

Darüber hinaus bietet die AUA ein sehr reichhaltiges Programm mit unterschiedlichen Seminaren²⁸. Dazu gehören auch ein- bis zweitägige Kurzlehrgänge für Manager(innen) zu Themen wie Leitung eines erfolgreichen Teams, strategische Planung, Budgetierung, Umgang mit schwierigen Personen, Globalisierung der Universitäten etc. Darüber hinaus veranstaltet die AUA regelmäßig einen großen Berufskongress²⁹.

3.1.2.3. Center for Higher Education Management and Policy at Southampton (CHEMPaS), Universität Southampton

Das CHEMPaS³⁰ ist eine Einrichtung der Universität Southampton für die Personalentwicklung von Hochschulmanager(inne)n³¹. Das Universities Leading Edge Programme³² ist das prominenteste Personalentwicklungsprogramm in Großbritannien für leitende Hochschulmanager(innen). Außerdem macht das Center auf individuelle Bedürfnisse zugeschnittene Spezialangebote, darunter z. B. interne Personalentwicklungsprogramme für eine Reihe von Universitäten in Großbritannien sowie auch für Universitäten in anderen europäischen Ländern sowie Südafrika und Westindien.

²⁸ Siehe für das gesamte Programm: <http://www.aua.ac.uk/events/courses/>, abgerufen am 15.08.2009.

²⁹ Nähere Informationen unter <http://www.aua.ac.uk/about/>, abgerufen am 15.08.2009.

³⁰ Vgl. <http://www.chempas.soton.ac.uk/cpd/>, abgerufen am 22.11.2009.

³¹ Ein detaillierter Überblick zu den Angeboten des CHEMPaS befindet sich im Anhang Kapitel C.3.1.

³² Weitere Informationen über das Programm: <http://www.chempas.soton.ac.uk/cpd/ulep/>, abgerufen am 15.08.2009.

3.1.2.4. International Centre for Higher Education Management (ICHEM) der School of Management, Universität Bath

Das ICHEM³³ ist vor allem in den Bereichen Hochschulmanagement und Hochschulpolitik tätig. Hauptzielsetzung ist die Unterstützung des effektiven Managements von Hochschulen durch modernes professionelles Training sowie die Durchführung von Forschungsprojekten. Es bietet eine breite Palette von Weiterbildungsmöglichkeiten an, darunter PhD- und DBA-Programme in Hochschulmanagement sowie maßgeschneiderte Kurzlehrgänge und Workshops. Letztere führen zu *research degrees* und sollen den Teilnehmer(inne)n das Können vermitteln, welches sie einerseits für ihre berufliche Praxis und andererseits für Studien und Analysen im Hochschulbereich benötigen. Das bedeutet, dass in der Programmstruktur auch Forschungsarbeit eine wesentliche Rolle spielt. Infolge der zunehmenden Komplexität des Hochschulsektors werden heute mehr Führungs- und Managementqualitäten verlangt denn je zuvor. Das DBA-Programm (HEM) ist für sogenannte *reflective professionals* bestimmt, die karrierebewusst sind und ein systematisches Forschungsprogramm suchen, welches vor allem auf die Entwicklung von Management-Expertise abzielt.

3.1.2.5. Oxford Centre for Higher Education Policy Studies (OxCHEPS)

Das Oxford Centre for Higher Education Policy Studies (OxCHEPS) bietet einen Kurzlehrgang zum Thema *Leading and Managing University Administration*³⁴ an. Das fünftägige Personalentwicklungsseminar richtet sich an etablierte und erfahrene Wissenschaftsmanager(innen) im administrativen Bereich. Es bietet Gelegenheit zum Auffrischen von Kenntnissen, zur Entwicklung neuer Ideen und zum Networking mit Kolleg(inn)en in ähnlichen Funktionen aus ganz Großbritannien. Der Lehrgang wird in Zusammenarbeit mit der LFHE veranstaltet und ist für Teilnehmer(innen) bestimmt, die als Generalisten die Verwaltung auf Zentral- oder Fakultätsebene leiten oder im Bereich der professionellen Dienstleistung auf Gebieten wie Finanzen, Grundbesitz, Personalwesen, Marketing, Kredite, Kommunikation und Informationsservices sowie Informationstechnologie tätig sind.

Neben diesem Studienprogramm bietet das OxCHEPS das Higher Education Forum, ein elektronisches Forum, auf dem Hochschulmanager(innen) Kommentare, Informationen, Mitteilungen, Veröffentlichungen usw. austauschen können.³⁵

3.1.2.6. Institute for Higher Education, Universität London

Dieses Institut bietet ein MBA-Programm im Hochschulmanagement für Teilnehmer(innen) mit Managementverantwortung im Hochschulbereich³⁶.

³³ Vgl. <http://www.bath.ac.uk/ichem/>, abgerufen am 22.11.2009.

³⁴ Vgl. <http://oxcheps.new.ox.ac.uk/>, abgerufen am 22.11.2009.

³⁵ Siehe für weitere Informationen: <http://oxcheps.new.ox.ac.uk/MainSite%20pages/heforum.html>.

³⁶ Nähere Informationen unter: http://www.ioe.ac.uk/study/masters/PMB9_HEM9IM.html, abgerufen am 22.11.2009.

3.1.2.7. Kingston University London

Die Kingston University London bietet Weiterbildungsprogramme für Hochschulmanager(innen) auf unterschiedlichen Niveaus an. Kurse zu Leadership and Management werden auf *postgraduate-certificate*-, *postgraduate-diploma*- und *master*-Level veranstaltet³⁷.

3.1.3. Institutionelle Politik bei der Rekrutierung und Entlohnung von Wissenschaftsmanager(inne)n

Um Aufschlüsse über die Politik der Einrichtungen zu erhalten, wurden Fragebögen an eine Reihe von Personen geschickt, die an entscheidender Stelle an der Gestaltung der Personalpolitik ihrer Organisation mitwirken³⁸. Als weitere Informationsquellen wurden Wissenschaftler(innen) und Expert(inn)en aus Fachorganisationen wie vor allem der LFHE herangezogen.

Nach Angaben eines Experten der LFHE bemühen sich die Hochschulen heute viel stärker um die Erkennung und Bindung von Talenten, insbesondere im Zusammenhang mit der Nachfolgeplanung. Wirklich in Bewegung gekommen ist die Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement durch die vom HEFCE im Jahre 2001 bereitgestellten beträchtlichen Fördermittel für Personalstrategien in Bezug auf Leistungsüberprüfungen, Befähigung von Mitarbeiter(inne)n etc. In Folge dessen wurde diese Förderung unter der Bezeichnung RDS (Rewarding and Developing Staff) bekannt. Dank dieser Förderung wurde viel erreicht, etwa die Entwicklung der jährlichen Leistungs- und Entwicklungsüberprüfungen im Managementbereich, die ebenfalls der Erkennung von Talenten und zukünftigen Führungskräften dienen sollen, oder die Suche nach Möglichkeiten, Talenten finanzielle Anreize zu bieten. Zwei Hochschulen haben Programme für künftige Führungskräfte zur Unterstützung bei der Nachfolgeplanung und der Talent-Pipeline, nämlich Manchester (*head start*) und Leeds (*future leaders*).

Am King's College London werden Managementtalente durch das für alle Mitarbeiter(innen) geltende Bewertungssystem ermittelt. In den jährlichen Bewertungsgesprächen werden potenzielle Talente ausgemacht und Vereinbarungen über Karrierepläne und mögliche Schulungen getroffen. Sechs Monate danach wird der Prozessfortgang in einem weiteren Treffen beurteilt. Mit geringfügigen Abweichungen wird ein derartiges Bewertungssystem von den meisten Hochschulen in Großbritannien angewendet.

Die Universität Southampton hat keine formelle Politik auf diesem Gebiet. Potenzielle Führungskräfte werden durch informelle Prozesse und Netzwerke identifiziert und angesprochen. Die Universität Bath arbeitet an der Einführung eines speziellen Programms für die Entwicklung angehender Führungskräfte der Universität, das mit der Nachfolge und Bestellung von Leiter(inne)n wissenschaftlicher Abteilungen verknüpft ist.

Die Befragten nannten keine speziellen Richtlinien im Hinblick auf die Rekrutierung talentierter Nachwuchskräfte im Wissenschaftsmanagement. Die Universität Bath tendiert dazu, für die Suche nach Manager(inne)n der höchsten Ebene Headhunter einzusetzen, jedoch wird zuvor stets nach Talenten in der eigenen Organisation Ausschau gehalten. Momentan beschränkt man sich dabei auf persönliche Gespräche und greift auf Referenzen zurück, aber man ist sich darüber im Klaren, dass dies nicht die beste Methode ist.

³⁷ Nähere Informationen unter: <http://www.kingston.ac.uk/pgedleader/>.

³⁸ Näher zum methodischen Vorgehen siehe Kapitel III.3.2.

Mehrere Befragte bestätigen, dass Wissenschaftler(innen) eher aufgrund ihres Forschungsprofils rekrutiert werden, während bei Verwaltungsleiter(inne)n deren Effizienz ausschlaggebend ist.

Bezüglich der Belohnung und Bindung von Managementtalenten gibt es keine offiziellen Richtlinien oder Praktiken. Diese sind in der Regel Aushandlungssache.

3.2. Frankreich

3.2.1. Überblick über das französische Wissenschaftssystem

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 *grandes écoles* und vier *écoles 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 Pendanten 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 Lehrer(innen)bildung. 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 (Eurybase 2007/2008b, S.116-122).

Gegenwärtig existieren 25 französische Forschungszentren, die neben ihren eigenen Projekten mitunter auch Vorhaben von anderen Einrichtungen finanzieren³⁹. Hinzu kommen 16 deutsch-französische Forschungszentren, die Deutsch-Französische Forschungsgemeinschaft GIRAF und fünf bilaterale Wissenschaftsprogramme, die überwiegend an den Hochschulen der Partnerländer angesiedelt sind⁴⁰.

Die Reform des Hochschulwesens in Frankreich ist ein noch andauernder Prozess. Nach den vorwiegend inkrementellen Anpassungen der letzten Jahrzehnte (vgl. Musselin/Paradeise 2009) wird das neue Hochschulgesetz (LRU), welches im Sommer 2007 in Kraft

³⁹ 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>, abgerufen am 26.01.2009.

⁴⁰ 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, abgerufen am 26.01.2009.

getreten ist, umfangreiche Änderungen für die französischen Universitäten bringen. Das neue Gesetz räumt den französischen Universitäten vollständige Autonomie und die Befugnis ein, auch in administrativen Angelegenheiten selbstständig zu handeln. Wurden Finanzen, Personalangelegenheiten und Gebäude unter dem alten Gesetz zentral vom Ministerium verwaltet, so gewährt das neue Gesetz den Universitäten für diese Bereiche weitgehende institutionelle Autonomie. Diese Änderungen stellen die Universitäten vor große Herausforderungen: Zum einen müssen sie Aufgaben übernehmen, die früher von den Ministerien wahrgenommen wurden. Zum anderen müssen die Universitäten den Schritt von der bloßen Verwaltung der Routineabläufe zum proaktiven Handeln in einem Wettbewerbssystem schaffen.

Die tiefgreifende Neuausrichtung der Governance-Strukturen betrifft allerdings noch nicht alle Universitäten. Nur 20 haben zum 1. Januar 2009 weitgehende institutionelle Autonomie erhalten (vgl. Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche 2008). Diese mussten sich darum bewerben, in den Genuss der erweiterten Handlungsspielräume zu kommen. Für die Umsetzung ihrer Vorhaben erhalten die Modellhochschulen eine finanzielle Unterstützung vom Staat. Nach den Plänen des Ministeriums sollen bis zum 1. Januar 2012 alle 85 Universitäten autonom sein. Die 20 Vorreiter-Universitäten dürfen im Zuge ihrer Autonomisierung nun auch ihre eigene Personalpolitik verfolgen. Diese umfasst u. a. Richtlinien für die Rekrutierung, Einbindung und Schulung von Hochschulmanager(inne)n. Informationen darüber sind wegen des kurzen Zeitraums seit der Einführung der Personalautonomie noch spärlich und darüber hinaus schwer zugänglich. Für die übrigen, noch nicht autonomen Universitäten gelten weiterhin die alten Regeln. Da alle Universitätsmitarbeiter(innen) Angestellte des öffentlichen Dienstes oder Beamtinnen bzw. Beamte sind, gilt für sie die staatlich reglementierte Personalpolitik.

In der französischen Wissenschaftspolitik besitzt die kontinuierliche Verbesserung der Arbeitsbedingungen des wissenschaftlichen Personals einen hohen Stellenwert. Im Jahr 2008 hat das Ministerium für Hochschulen und Forschung einen Bericht über die Attraktivität von Karrieren in der Forschung herausgebracht, den sogenannten „Hoffmann-Bericht“ (Hoffmann 2008). Das Positionspapier unter dem Titel „Attractivité des Carrières de la Recherche“ befasst sich vor allem mit der Frage, wie die Arbeitsbedingungen bei öffentlichen Forschungsinstituten in Frankreich geändert werden können, um Forschungskarrieren attraktiver zu machen. Am Rande wird in diesem Bericht aber auch die Attraktivität von Karrieren im Wissenschaftsmanagement behandelt. Der Bericht enthält zwei Empfehlungen zur Verbesserung dieser Karrieren (ebd. S. 5):

- Innerhalb des Karrieresystems sollten die Zeitintervalle zwischen Karriereschritten verkürzt werden, sodass die verschiedenen Phasen der Karriere schneller durchlaufen werden können. Außerdem sollte das System mehr Beförderungsmöglichkeiten bieten.
- Das Gehalt von nichtwissenschaftlichem Personal sollte angehoben und demjenigen des wissenschaftlichen Personal angeglichen werden.

Das Universitätspersonal ist in Frankreich bislang grundsätzlich in zwei Hauptgruppen eingeteilt: das wissenschaftliche Personal (*enseignants/rechercheurs*)⁴¹ und das nicht-wissenschaftliche, administrative Personal. Letzteres unterteilt sich in zwei Kategorien,

⁴¹ Detaillierte Informationen über wissenschaftliches Personal in Frankreich sind zu finden in Chevaillier 2001. Der Schwartz-Rapport (2008) und insbesondere das Buch „Le système éducatif français et son administration“ der Association Française des Administrateurs de l'éducation informieren über andere Kategorien von Universitätspersonal des Bereichs BIATOSS.

nämlich die ASU (Administrateurs scolaires et universitaires) und die ITRF (Ingénieurs et Techniciens de Recherche et de Formation). Ihre Rekrutierungs- und Arbeitsbedingungen sind in zwei breiten Rahmenwerken geregelt, die durch das frühere Bildungsministerium aufgestellt wurden und heute unter die Zuständigkeit des Ministeriums für Hochschulen und Forschung fallen.

Das ASU-Rahmenwerk (Verwaltung von Schulen und Universitäten) regelt auch die Rekrutierungs- und Arbeitsbedingungen für administratives Personal von Universitäten und anderen Hochschuleinrichtungen, wie den *grandes écoles*. Für anderes Universitätspersonal in nichtwissenschaftlichen Positionen gilt meist das ITRF-Rahmenwerk. In beiden Rahmenwerken sind die Rekrutierungs- und Einstellungsbedingungen und die Beförderungsvoraussetzungen klar festgelegt.

Die Rekrutierung der ASU ist als *concours* organisiert. Der *concours* ist ein Ausleseverfahren für Beamtinnen und Beamte, das von dem jeweils zuständigen Ministerium organisiert wird. Aktuell werden *concours* für Positionen an Universitäten vom Ministerium für Hochschulen und Forschung veranstaltet, was bedeutet, dass die einzelnen Universitäten nicht selbst ihr Personal auslesen und rekrutieren, sondern dass die Bewerber(innen) von einem nationalen Gremium überprüft und von dem/der Bildungsminister(in) bestellt werden. Positionen werden nur jährlich nach Genehmigung durch das französische Parlament ausgeschrieben. Das nationale Gremium für die Auslese von Universitätspersonal ist meist der Nationalrat der Universitäten (CNU); für jede Mitarbeiter(innen)kategorie ist jeweils ein besonderer Rat zuständig (vgl. Chevaillier 2001, S. 60-61).

Die wichtigsten Berufsgruppen im administrativen Universitätsbereich sind derzeit noch:

- *attachés d'administration de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur*,
- *secrétaire administratif de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur*,
- *adjoint administratif de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur*.

Die *attachés d'administration de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur* gehören zu den höheren Kategorien des Universitätspersonals und sind der Beamtenklasse A zugeordnet⁴². Ihr Aufgabenprofil ist sehr weit gefasst und hängt von der Art der Institution ab, in der sie tätig sind. In den meisten Fällen nehmen die Attachés jedoch Ausführungsaufgaben in Managementpositionen wahr⁴³.

Die *secrétaire administratif de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur* bilden die mittlere Kategorie des administrativen Personals und sind der Beamtenklasse B zugeordnet. Sie arbeiten weitgehend eigenverantwortlich. Ihr Tätigkeitsbereich umfasst Rechnungswesen, Controlling und Analyse von Bildungseinrichtungen. Bewerber(innen) brauchen keine Berufserfahrung im öffentlichen Dienst, müssen jedoch als eine der Hauptvoraussetzungen eine Hochschulzugangsberechtigung nachweisen (Bakkalaureat). Die Karriereentwicklung ist sehr gut strukturiert: *secrétaires* können von der Einstiegsklasse in die *classe exceptionnelle* aufsteigen. Beförderungskriterium ist das Dienstalter.

Die *adjoint administratif de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur* (Verwaltungsassistent(inn)en) sind die niedrigste Personalkategorie in der Hochschulverwaltung und gehören zur Beamtenklasse C. Sie nehmen hauptsächlich ausführende

⁴² Die Beamtenklasse A bedeutet nicht automatisch eine Spitzenposition. Etwa 14 % der ASU fallen in Beamtenklasse A.

⁴³ Die französischen Universitäten haben zudem meist ein duales System mit administrativen und wissenschaftlichen Mitarbeiter(inne)n, in dem Wissenschaftler(innen) vorwiegend Führungspositionen und administrative Mitarbeiter(innen) vorwiegend Ausführungsfunktionen bekleiden.

Aufgaben wahr und sind in verschiedene Ränge eingestuft. Diesen Rängen entsprechend bestehen verschiedene Möglichkeiten der Karriereentwicklung.

3.2.2. Übergreifende Angebote zur Personalentwicklung von administrativen Hochschulmanager(inne)n

Im französischen Hochschulbereich wird unter dem Begriff „Wissenschaftsmanager(in)“ vorwiegend das administrativ tätige Personal verstanden. Entsprechend dem im vorigen Kapitel vorgestellten stark strukturierten System unterschiedlicher Verwaltungspositionen hat Frankreich eine umfangreiche Infrastruktur verschiedener Vorbereitungs- und Schulungsprogramme für diese Berufsgruppe entwickelt.

3.2.2.1. ESEN – École supérieure de l'éducation nationale

Die ESEN ist eine Abteilung des französischen Bildungsministeriums. Sie wurde für die Aus- und Fortbildung von Verwaltungspersonal in Bildungseinrichtungen gegründet, das in leitende Positionen des französischen Bildungsbereichs aufgerückt ist. Die ESEN befasst sich hauptsächlich mit der Fortbildung und dem fachlichen Training von Verwaltungsleiter(inne)n. Neuere Trainings für Hochschulmanager(innen) behandeln vorwiegend die Herausforderungen, welche die Autonomisierung der französischen Universitäten mit sich bringt (z. B. Human Resource-Management und Facility-Management). Die ESEN bietet mittlerweile auch Studienprogramme unterschiedlicher Art und sogar einen Master-Studiengang im Hochschulmanagement an. Als Abteilung des französischen Bildungsministeriums hat die ESEN jedoch nicht die Befugnis, einen akademischen Grad zu verleihen. Deswegen kooperiert sie bei ihren Studienangeboten eng mit Hochschulinstituten.

3.2.2.2. ENA – École Nationale d'Administration

Die ENA ist die *grandes écoles* für das Training von Führungskräften der staatlichen Verwaltung. Ihre Absolvent(inn)en bekleiden zumeist Spitzenpositionen in der französischen Zentralverwaltung und in den Ministerien. Im Bildungsbereich sind die ENA-Absolvent(inn)en vor allem als Abteilungsleiter(innen) im Ministerium tätig. Eine sehr kleine Anzahl von ENA-Absolvent(inn)en arbeitet im administrativen Management von Universitäten.

3.2.2.3. AMUE – Agence de Mutualisation des Universités et des entreprises

Gegründet im Jahre 1992 als Organisation zur Unterstützung der Universitäten bei der Einführung neuer Informationstechnologien für die Leitung von Universitäten, hat die AMUE ihr Tätigkeitsfeld in den letzten Jahren ausgedehnt. Seit 2007 unterstützt sie Hochschulen auch bei der Verbesserung ihrer Qualität, der Einrichtung ihrer Informationssysteme und der Modernisierung der Leitung und des Managements ihrer Organisation. Ihrer Zielsetzung der Unterstützung bei der Modernisierung von Hochschulen entsprechend bietet die AMUE auch Trainings für Manager(innen)/Verwaltungsleiter(innen) von Hochschulen an. Diese Trainings betreffen vor allem die Bereiche, in denen die Universitäten erst kürzlich größere Autonomie erhalten haben: Human Resources-Management, Immobilienmanagement und Finanzleitung von Universitäten. Ferner ist die AMUE auch auf dem Gebiet der weiteren Professionalisierung von Hochschulmanager(inne)n tätig.

3.2.2.4. AFAE – Association Française des Administrateurs de l'Éducation nationale

Die AFAE ist ein Interessenverband von Verwaltungsleiter(inne)n bzw. administrativen Wissenschaftsmanager(inne)n des französischen Bildungsbereichs. Sie wurde 1978 gegründet und arbeitet hauptsächlich auf dem Gebiet des Wissens- und Erfahrungsaustauschs zwischen administrativen Manager(inne)n in Bildungseinrichtungen und der Reflexion über Innovationen im Bildungsbereich. Der Austausch ist über verschiedene regionale Akademien organisiert und findet vor allem auf Tagungen oder Versammlungen statt.

3.2.3. Angebote zur Personalentwicklung von Manager(inne)n in Forschungseinrichtungen am Beispiel des CNRS

Bei den öffentlichen Forschungsinstituten lassen sich in Frankreich zwei Haupttypen unterscheiden: Das EPST (Établissement public à caractère scientifique et technique) und das EPIC (Établissement public à caractère industriel et commercial). Die öffentlichen Forschungsinstitute haben bereits vor einigen Jahren vollständige Autonomie erhalten, werden aber noch immer vom Staat kontrolliert. Sowohl für das EPST als auch für das EPIC erfolgt die staatliche Kontrolle aufgrund eines Vertrags zwischen dem Institut und dem/den für seine Finanzierung zuständigen Ministerium/Ministerien.

EPST-Mitarbeiter(innen) sind Beamtinnen und Beamte und unterliegen dem *statut de fonctionnaire public*.⁴⁴ Die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten basieren vorwiegend auf den ITA-Rahmenbestimmungen (*ingénieurs, techniciens et administratifs*). Diese Rahmenbestimmungen ähneln weitgehend den ITRF-Rahmenbestimmungen für Beamtinnen und Beamte an Universitäten. EPIC-Mitarbeiter(innen) können auf der Basis eines Vertrags arbeiten, für den die allgemeinen Arbeitsgesetze, der *code du travail*, maßgeblich sind. Dennoch ähneln die Arbeitsbedingungen des EPIC sehr stark denjenigen des EPST. Die Rekrutierung beim EPST erfolgt über das *concours*-System; das EPIC kann Mitarbeiter(innen) unabhängig vom *concours*-System rekrutieren.

Ein gutes Beispiel für das Personalmanagement in öffentlichen Forschungsinstituten in Frankreich ist das Centre national de la recherche scientifique (CNRS)⁴⁵. Dabei handelt es sich um die größte öffentliche Forschungsorganisation in Frankreich, welche aus verschiedenen Instituten und Abteilungen besteht. 2008 beschäftigte das CNRS, das in nahezu allen Forschungsbereichen tätig ist, etwa 32.000 Personen. Als Forschungsinstitut des Typs EPST lassen sich am CNRS zwei verschiedene Personalkategorien unterscheiden, nämlich Forscher(innen) sowie Ingenieurinnen und Ingenieure sowie Techniker(innen). Alle Mitarbeiter(innen) werden über das *concours*-System rekrutiert.

Das CNRS gibt die nachstehenden fünf Hauptkategorien von Beschäftigten an (CNRS 2009, S. 4-5):

- *Ingénieurs de recherche*
Diese Ingenieurinnen und Ingenieure fallen in die Beamtenklasse A. Sie bekleiden Führungspositionen und sind entweder im Forschungs- oder im Verwaltungsbereich tätig. Ihre Hauptaufgabe ist die Lenkung und Koordination von Forschungsvorhaben.

⁴⁴ Jedes französische Forschungsinstitut kann dieses Statut seinen spezifischen Bedürfnissen anpassen.

⁴⁵ Nähere Informationen unter: <http://www.cnrs.fr/>, abgerufen am 25.11.2009.

- *Ingénieurs d'études*
Diese Ingenieurinnen und Ingenieure fallen ebenfalls in die Beamtenklasse A. Ihre Hauptaufgaben liegen im Bereich Innovation und Valorisierung von Forschungsvorhaben. Sie befassen sich auch mit internationaler Zusammenarbeit, Lehraufgaben und Forschungsverwaltung.
- *Assistants ingénieurs*
Die Hauptaufgabe der *assistants ingénieurs* ist die Vorbereitung und Kontrolle von Forschungsvorhaben. Sie fallen ebenfalls in die Beamtenklasse A und können auch in der Forschungsverwaltung tätig sein.
- *Techniciens de la recherche*
Die Hauptaufgabe dieser *techniciens* ist die Vorbereitung und Durchführung der Forschungsprogramme. Sie können auch in der Forschungsverwaltung arbeiten. *techniciens de la recherche* fallen in die Beamtenklasse B.
- *Adjoints techniques de la recherche*
Die *adjoints techniques* arbeiten hauptsächlich an der Durchführung von Forschungsprojekten und fallen in die Beamtenklasse C.

Anders als an den Hochschulen sind die Mitarbeiter(innen)kategorien des CNRS nicht klar in Forschungs- und Lehrtätigkeit einerseits und rein administrative Aufgaben andererseits unterteilt.

Bei der Beförderung von CNRS-Mitarbeiter(inne)n spielt das Lebenslange Lernen eine entscheidende Rolle. Als öffentliche Einrichtung ist auch das CNRS von der Reform und Modernisierung des öffentlichen Sektors betroffen. 2007 wurde in einem Gesetz über die weitere Modernisierung des öffentlichen Sektors die Fortbildung der Angestellten im öffentlichen Dienst zu einer der Pflichten öffentlicher Einrichtungen erhoben. Zur Umsetzung dieses Gesetzes hat das CNRS eine Strategie des Lebenslangen Lernens eingeführt (CNRS o. J.), die verschiedene Aspekte eben dieser definiert (z. B. unterschiedliche Schulungsniveaus und unterschiedliche Schulungsmittel für die verschiedenen Karrierephasen von Beamtinnen und Beamten). Herzstück dieser Strategie (und des Gesetzes) ist das individuelle Recht auf Lebenslanges Lernen, das DIF (Droit individuel à la formation) (CNRS 2009 o. J., S. 13ff.). Um von ihrem individuellen Recht Gebrauch zu machen, müssen die Mitarbeiter(innen) Schulungen beantragen. Die Schulungspläne müssen von den Direktor(inn)en der verschiedenen CNRS-Einheiten genehmigt werden. Jede Mitarbeiterin bzw. jeder Mitarbeiter hat Anspruch auf 20 Stunden Schulung pro Jahr. Es können maximal 120 Stunden gesammelt werden. Zur Planung der Schulung wird für jeden/jede Mitarbeiter(in) ein individueller Schulungsplan (PIF – Plan individuel de formation) festgelegt, der auf ihre/seine weitere Karriere ausgerichtet ist und gegebenenfalls auch für die Integration neuer Mitarbeiter(innen) oder für fachliche Mitarbeiter(innen)trainings gilt.

Zur Begleitung und Ausrichtung von Mitarbeiter(innen)schulungen hat das CNRS verschiedene Instrumente definiert. In einem jährlichen Mitarbeiter(innen)gespräch (*entretien de carrière*) kann mit Mitarbeiter(inne)n ihre künftige Entwicklung innerhalb der Organisation und ihr spezieller Schulungsbedarf besprochen und ein individueller Schulungsplan aufgestellt werden. Mitarbeiter(innen) mit mehr als 15 Dienstjahren bei dem CNRS können ein eingehenderes Gespräch über ihre Karriere (*bilan de carrière*) anfordern, in dem sie um einen strategischen Karriereplan für die kommenden vier bis fünf Jahre oder um eine Neuausrichtung ihrer Karriere bitten können. Auch ein individueller Schulungsplan kann aufgrund dieses eingehenderen Mitarbeiter(innen)gesprächs festgelegt werden. Für CNRS-Mitarbeiter(innen) gibt es einen „Schulungspass“ (*passeport formation*) mit Angaben über ihre Qualifikation und ihre besondere fachliche Befähigung.

3.3. Tschechische Republik

3.3.1. Überblick über das tschechische Wissenschaftssystem

Das tschechische Wissenschaftssystem unterscheidet im Bereich der tertiären Bildung zwischen Universitäten und nicht-universitären Hochschulen, Akademien oder Instituten (vgl. File et al. 2007, S. 60ff.). Dazu zählen zwei staatliche, 25 öffentliche und 43 private Einrichtungen (Eurybase 2008/2009a, S. 175).

Wesentliche Entscheidungsträger(innen) an öffentlichen Hochschulen sind der Senat, der/die Rektor(in) und der Akademische Rat⁴⁶. Ein Großteil der Managementaufgaben wird vom Verwaltungsrat⁴⁷ und dem/der Bursar(in)⁴⁸ wahrgenommen.

Im Forschungsbereich werden neben den 25 hochschulischen Forschungseinrichtungen zwischen öffentlichen, privaten und industriellen Instituten, Zentren und Organisationen verschiedener 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 durchzuführen⁴⁹.

Zudem sind gegenwärtig etwa 60 private Technologie- und Innovationsorganisationen in der Tschechischen Assoziation der Forschungseinrichtungen⁵⁰ vernetzt, deren Arbeitsschwerpunkte in der angewandten und Auftragsforschung liegen. Hinzu kommen noch all diejenigen Firmen und Unternehmen, die eigenständig forschen. Im Jahr 2006 waren dies 1.734⁵¹.

Das System der Hochschulgovernance ist im Jahr 2006 von OECD-Expert(inn)en im Rahmen des Projekts Thematic Review of Tertiary Education evaluiert worden (vgl. Abschlussbericht zu dem Projekt OECD 2008). Dabei war ein Ergebnis, dass die akademische Selbstverwaltung im Vergleich zu anderen europäischen Systemen sehr ausgeprägt, der Einfluss externer Interessenvertreter(innen) hingegen sehr gering ist. Gleichzeitig wurde bemerkt, dass die Möglichkeiten von Dekan(inn)en und Rektor(inn)en die Institutionen effektiv zu leiten, durch die Art und Weise, wie sie in ihre Position kommen, d. h. durch Wahlen, sowie durch die Selbstverwaltungsgremien stark begrenzt werden. Auch die Leitungskräfte besitzen wegen der hohen Autonomie der Fakultäten nur eingeschränkte strategische Entscheidungs- und Steuerungsmöglichkeiten. Schließlich stellte das OECD-

⁴⁶ Die Aufgaben des Akademischen Rates liegen darin, neue Studienprogramme zu bewilligen und den Entwicklungsplan der Hochschule zu diskutieren.

⁴⁷ Der Verwaltungsrat nimmt wichtige Kontrollfunktionen gegenüber der Hochschule wahr. Diese betreffen Finanzangelegenheiten, Erfüllung ihrer Aufgaben und Zustimmung zu Strategieplänen.

⁴⁸ 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.

⁴⁹ 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>, abgerufen am 25.03.2009.

⁵⁰ Vgl. Darstellung des Dachverbandes unter: http://www.avo.cz/index_e.htm, abgerufen am 25.03.2009.

⁵¹ 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>, abgerufen am 25.03.2009.

Untersuchungsteam fest, dass die internen Managementsysteme im Vergleich zu westeuropäischen Universitäten relativ unterentwickelt waren.

Als Reaktion darauf wurde im Jahre 2007 mit der Erstellung eines „White Book on Tertiary Education“ durch ein Expert(inn)enteam des tschechischen Bildungsministeriums begonnen. Die erste Fassung dieses Dokuments, die im Jahre 2008 veröffentlicht wurde, baut auf den Hauptfeststellungen der oben genannten OECD-Review auf, wobei auch Selbstverwaltung und Management einbezogen wurden. In den Jahren 2008 und 2009 war das „White Book“ Gegenstand intensiver Diskussionen unter Wissenschaftler(inne)n wie auch externen Interessenvertreter(inne)n. Die politischen Verhältnisse in der Tschechischen Republik im ersten Halbjahr 2009 haben sich jedoch negativ auf jegliche Reformvorhaben des tertiären Bildungsbereichs ausgewirkt. Ein ambitionierter Plan der neuen Regierung, die seit 2006 an der Macht ist, scheiterte nur wenige Wochen vor Ablauf des tschechischen EU-Vorsitzes endgültig an dem Misstrauensvotum des Parlaments.

3.3.2. Übergreifende Angebote zur Personalentwicklung im Wissenschaftsmanagement

In der Tschechischen Republik gibt es derzeit nur eine Anbieterin, die institutionsübergreifend arbeitet: Die Akademie der Wissenschaften. Diese ist eine öffentliche, nichtuniversitäre Forschungseinrichtung, die eine Reihe von Forschungsinstituten hauptsächlich im Bereich der Grundlagenforschung umschließt. Die Akademie besteht derzeit aus 53 öffentlichen Forschungsinstituten und beschäftigt insgesamt mehr als 7.000 Mitarbeiter(innen).

2008 hat eine Organisationseinheit der Akademie der Wissenschaften, das Zentrum für Verwaltung und betriebliche Prozesse, in Zusammenarbeit mit dem tschechischen Managementverband einen Spezialkurs „Wissenschaftsmanagement“ für die obere und mittlere Ebene innerhalb der Akademie veranstaltet. Der Kurs dauerte zehn Monate und bestand aus 18 Vorlesungen, beispielsweise über strategisches Management, Finanzmanagement, europäische Unterstützungsprogramme für F & E, geistiges Eigentum, Leadership, Teamwork, Präsentationstechniken usw. Dieser Kurs wurde von 55 Teilnehmer(inne)n belegt.

Das Bildungsministerium unterstützt den Gedanken der Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements, z. B. durch die Förderung von Projekten. Der Gedanke der Unterstützung des Hochschulmanagements wurde auch durch die Beteiligung der Tschechischen Republik an internationalen Projekten gefördert. Ein spezielles Programm für Mitarbeiter(innen) der oberen Managementebenen der Universitäten und für leitende Mitarbeiter(innen) des Bildungsministeriums sowie Vertreter(innen) landesweiter Koordinationsgremien des Hochschulbereichs wurde zum Beispiel vom Center for Higher Education Policy Studies (CHEPS) der Universität Twente im Rahmen des Programms Multilaterale Hochschulzusammenarbeit organisiert. Das Projekt erstreckte sich nicht nur auf die Tschechische Republik, sondern auch auf Ungarn, Polen und Slowenien. Diese Initiative fand zwischen 1999 und 2002 statt.

Die staatlich geförderten Projekte und Programme zur Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements haben vor allem das Ziel, ein effektives strategisches Management und die Qualitätssicherung in den Institutionen sicherzustellen. Für 2010 sind u. a. folgende Schwerpunkte vorgesehen: Unterstützung des strategischen Managements und Schulung des Managements von Hochschulen und ihren Einrichtungen (einschließlich der Mitglieder von Gremien wie dem Senat). An den Hochschulen selber laufen bereits etliche Aktivitäten

zur Personalentwicklung im akademischen und administrativen Wissenschaftsmanagement. Die werden im Folgenden überblicksartig dargestellt.

3.3.3. Institutionelle Maßnahmen zur Personalentwicklung im Wissenschaftsmanagement

3.3.3.1. Tschechische Universität für Biowissenschaften Prag

Die Tschechische Universität für Biowissenschaften in Prag hat im Jahre 2007 ein Projekt zur Förderung der Schulung von Wissenschaftsmanager(inne)n der mittleren Ebene durchgeführt. Das Projekt umfasste die:

- Analyse des Bedarfs an Wissenschaftsmanager(inne)n der mittleren Ebene für verschiedene Aktivitäten der Universität.
- Anpassung der Karriereplanung und der Besoldungsrichtlinien.
- Beschreibung der für verschiedene Positionen und Aktivitäten der Universität verlangten Manager(innen)kompetenzen.
- Vorbereitung interner und externer Kurse.
- Durchführung von Kursen.

Wissenschaftsmanager(innen) der mittleren Managementebene müssen als Voraussetzung für ihre weitere Karriereentwicklung an den Kursen teilnehmen. Es werden 284 Kurse angeboten, die von 295 Teilnehmer(inne)n besucht werden. Das Kursangebot umfasst Sprachkurse, ICT und Spezialkurse (Psychologie, Personalentwicklung, Recht usw.). Das Projekt wird von Rektor(in) und den Vizerektor(inn)en durchgeführt. Die Kohärenz mit anderen Schulungsaktivitäten der Universität wird vom hochschuleigenen Institut für Bildung und Kommunikation gewährleistet.

3.3.3.2. Technische Universität Brünn

In den zurückliegenden drei Jahren hat die Technische Universität Brünn ein auf die Verbesserung des Wissenschaftsmanagements ausgerichtetes Projekt durchgeführt. Die Zielsetzung des Projekts ist vielfältig. Eines der Hauptziele ist die Verbesserung des Zukunftskonzepts und der Strategie der Universität in Bezug auf nationale und internationale Entwicklungen. Die aktive Beteiligung des Wissenschaftsmanagements an nationalen und internationalen Veranstaltungen (Seminare, Tagungen, Workshops) wird gefördert.

Ein weiteres Ziel in Bezug auf die Karriereförderung ist die Erarbeitung und Einführung eines Systems für die Entwicklung der Kompetenzen von Universitätsmitarbeiter(inne)n auf verschiedenen Ebenen. Von neuen und angehenden Manager(inne)n der mittleren und oberen Ebene wird die Teilnahme an Managementkursen erwartet. Administrative Mitarbeiter(innen) nehmen an einem internen Programm für Lebenslanges Lernen teil, das hauptsächlich auf Sprachkurse, ICT, Gesetzeskunde, Soft Skills usw. ausgerichtet ist.

Die Schulungskurse werden vom hochschuleigenen Institut für Lebenslanges Lernen angeboten. Dieses Institut, das seit 2000 besteht, veranstaltet unter anderem universitätsinterne Kurse. Es arbeitet mit zehn festen Mitarbeiter(inne)n sowie mit externen Dozent(inn)en. Sein Schwerpunkt liegt auf folgenden Aktivitäten:

- Erhöhung der professionellen Kompetenzen von Wissenschaftler(innen)n,
- Kompetenztraining für kombinierte Studienprogramme,
- Erhöhung der professionellen Kompetenzen des Universitätsmanagements (einschließlich der Fakultäten und anderer Bereiche).

Im Jahr 2009 war das Kursangebot des Instituts in vier Hauptkategorien gegliedert. Die erste Kategorie umfasst Englisch (mit dem Schwerpunkt auf wissenschaftlichen Texten), Recht, geistiges Eigentum, Forschungsmethoden, Fallstudien usw. Die zweite Kategorie ist auf Projektmanagement fokussiert und umfasst Risikoanalyse, *logical framework*, Projektmanagement, SWOT-Analyse, EU-Projekte usw. Die dritte Kategorie besteht aus Soft-Skills-Kursen wie Kommunikation, Kreativität, Präsentationstechniken, Leadership, Management, Teamwork, Verhandlungsführung usw. Die vierte Kategorie umfasst verschiedene ICT-Kurse, darunter MS Project, Word, Excel, Outlook, PowerPoint, SAP, AutoCAD usw.

3.3.3.3. Westböhmisches Universität Pilsen

An der Westböhmisches Universität lief in den zurückliegenden drei Jahren ein Projekt namens „Manager“. Ziel ist die strategische Denkweise im Wissenschaftsmanagement zu stärken, und zwar nicht durch das Angebot verschiedener Kurse, sondern auch durch Learning by Doing. Zu diesem Zweck arbeiten Angehörige unterschiedlicher Ebenen (Universitätsmanagement, Senate, Fakultäten usw.) in speziellen Arbeitsgruppen zusammen. Auch dem Erfahrungsaustausch wird große Aufmerksamkeit gewidmet: Das Projekt wird in enger Kooperation insbesondere mit der Technischen Universität Brunn und der Universität Pardubice durchgeführt. Die Partner(innen) führen regelmäßig gemeinsame Workshops durch.

2008 wurden im Rahmen von „Manager“ folgende zentrale Ergebnisse erzielt:

- Es wurde ein spezieller Katalog strategischer Aufgaben der Universität mitsamt Fertigstellungsterminen und verantwortlichen Gremien/Personen aufgestellt. Dieser Katalog umfasst auch strategisches Managementtraining für das Top-Management der Universität.
- Es wurde ein aktualisierter Entwurf der Universitätsstrategie erstellt und mit verschiedenen Gremien, darunter externen Interessenvertreter(inne)n, besprochen.

3.3.3.4. Masaryk-Universität Brunn

Die Masaryk-Universität in Brunn bietet Studiengänge für das Management öffentlicher Einrichtungen einschließlich Hochschulen. Der Studiengang Master of Public Administration (MPA) wird von der Rechtsfakultät in Zusammenarbeit mit der Fakultät Sozialstudien, der Fakultät Wirtschaft und Verwaltung und der Nottingham Trent University angeboten. Er besteht aus zwölf Modulen, von denen sechs auf Recht und Gesetzeskunde und drei auf Management ausgerichtet sind. Ökonomie und öffentliche Politik sind mit je einem Modul vertreten. Der Studiengang dauert zwei Jahre, die Vorlesungen in Form von Intensiv-Workshops finden an den Wochenenden statt. Die Gebühr für ein Semester beträgt im akademischen Jahr 2009/2010 1.600 €.

3.3.4. Institutionelle Politik bei der Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n

Seit der Wiedereinführung der Autonomie und der akademischen Freiheit im Hochschulbereich im Jahre 1990 lassen sich im Wissenschaftsmanagement einige Muster erkennen. In vielen Fällen werden als Kandidat(inn)en für Positionen im Rektorat entweder Dekaninnen bzw. Dekane oder Vizerektor(inn)en aufgestellt. Nach ihrer Amtszeit wechseln die Top-Manager(innen) gewöhnlich wieder zurück in wissenschaftliche Positionen oder in niedrigere Managementpositionen. So werden zum Beispiel ehemalige Rektor(inn)en nach ihrem Ausscheiden aus dem Amt Vizerektor(inn)en oder Dekane bzw. Dekaninnen. Auch kommt es vor, dass eine Person nach zwei Amtsperioden als Rektor(in) Vizerektor(in) wird, um danach erneut das Rektorat zu übernehmen.

Allmählich setzt an den tschechischen Hochschulen eine Unterscheidung zwischen dem administrativen (Fakultätssekretariat, Registratur) und dem akademischen Wissenschaftsmanagement ein. Es ist sehr oft vorgekommen, dass Personen mit wissenschaftlichem Hintergrund ohne Erfahrung im Management oder Finanzbereich Leiter(in) des Fakultätssekretariats oder gar der Registratur wurden. Dies hat sich als wenig sinnvoll erwiesen. Leiter(innen) von Fakultätssekretariaten bzw. der Registratur werden daher in letzter Zeit verstärkt außerhalb des akademischen Bereichs gesucht. Heute sind viele Registraturleiter(innen) ehemalige Manager(innen) von Wirtschaftsunternehmen. Sehr häufig werden auch ehemalige Leiter(innen) eines Fakultätssekretariats mit der Registraturleitung betraut.

Als Unterstützung für Dekane bzw. Dekaninnen und Vizedekane bzw. Vizedekaninnen werden gewöhnlich Fakultätsmitarbeiter(innen) eingestellt. Auf Universitätsebene ist in den letzten Jahren eine neue Entwicklung in zweierlei Hinsicht zu beobachten. Zum einen wurden an manchen Universitäten Nachwuchskräfte (etwa 30) zu Vizerektor(inn)en gewählt, zum anderen wurden manche Vizerektor(inn)en (zum Beispiel für strategische Entwicklung usw.) außerhalb des akademischen Bereichs rekrutiert.

3.4. Niederlande

3.4.1. Überblick über das niederländische Wissenschaftssystem

Zum System wissenschaftlicher Einrichtungen zählen in den Niederlanden neben den Universitäten als Träger der akademischen Ausbildung die *Hogescholen*⁵², 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* (Eurybase 2008/2009b, S. 88).

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 (ebd. S. 19).

Seit 1997 bestehen an Universitäten die Hochschulleitungen aus Rektor bzw. Rektorin, Hochschulrat und Dekan(inn)en als zentrale Entscheidungs- und Managementorgane.

⁵² *Hogescholen* sind institutionell vergleichbar mit deutschen Fachhochschulen.

Während der Rektor bzw. die Rektorin und der Verwaltungsleiter/die Verwaltungsleiterin der Universität Verantwortung tragen und dem Hochschulrat gegenüber rechenschaftspflichtig sind, nimmt letzterer Aufsichtsaufgaben gegenüber der Hochschulleitung wahr. Seine drei bis fünf Mitglieder werden vom/von der zuständigen Minister(in) 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.⁵³

Zu den Forschungseinrichtungen des Landes zählen in erster Linie die Universitäten, mit Ausnahme der Open Universiteit. 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 Onderzoek⁵⁴ verteilt werden⁵⁵.

Neben den universitären Forschungseinrichtungen weist das niederländische Wissenschaftssystem 18 Forschungsinstitute der Königlich Niederländischen Wissenschaftsakademie⁵⁶, neun Forschungsinstitute des niederländischen Wissenschaftsrates⁵⁷ sowie eine Reihe weiterer, teilweise staatlich verantworteter Einrichtungen, die hauptsächlich Technologie- und angewandte Forschung betreiben, auf.⁵⁸ Privat bzw. industriell getragene Forschungsaktivitäten werden in überwiegenderem Maße von (Groß-)Unternehmen wahrgenommen, die auf Elektronik und Technik sowie Chemie ausgerichtet sind⁵⁹.

Die niederländischen Hochschulen besitzen Personalautonomie und stellen ihre Mitarbeiter(innen) infolge dessen selber ein. Den rechtlichen Rahmen bilden die Kollektivverträge für das Hochschulpersonal. Zwei Dachverbände vertreten die Universitäten (Verband der Universitäten (VSNU)) und die *Hogeschole*n (HBO-Rat) in ihrer Arbeitgeber(innen)funktion gegenüber den Arbeitnehmer(inne)n sowie den Tarifpartner(inne)n. Im Wesentlichen

⁵³ Grundlage hierfür ist der University Government Act 1997.

⁵⁴ Vgl. Darstellung der Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek: http://www.nwo.nl/nwohome.nsf/pages/NWOP_5SME25_Eng, abgerufen am 17.03.2009.

⁵⁵ Vgl. Darstellung der Struktur des niederländischen Forschungssystems auf den Seiten des CORDIS Research Inventory Index: <http://cordis.europa.eu/erawatch/index.cfm?fuseaction=ri.content&topicID=35&countryCode=NL&parentID=34>, abgerufen am 16.03.2009.

⁵⁶ Vgl. Darstellung der Forschungsinstitute der Königlich Niederländischen Wissenschaftsakademie: <http://www.knaw.nl/organisation/institutes.html>, abgerufen am 16.03.2009.

⁵⁷ Vgl. Darstellung der Forschungsinstitute der Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek: http://www.nwo.nl/nwohome.nsf/pages/NWOP_5SMHD3_Eng, abgerufen am 17.03.2009.

⁵⁸ 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>, abgerufen am 16.03.2009.

⁵⁹ 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>, abgerufen am 16.03.2009.

verhandeln sie im Namen der Hochschulen über Arbeitsbedingungen und Arbeitgeber-(innen)-/Arbeitnehmer(innen)beziehungen und arbeiten Tarifarbeitsverträge aus. Die Hochschulen sind für ihre Personalpolitik selber verantwortlich und können im Rahmen des Kollektivvertrags ihren Mitarbeiter(inne)n Einkommensgarantien sowie ein hohes Maß an Beschäftigungsschutz und sozialer Sicherheit bieten. Darüber hinaus werden auch Doktorand(inn)en als Arbeitnehmer(innen) betrachtet und *tenure tracks* bieten vielversprechenden Wissenschaftler(inne)n die Aussicht auf die Übernahme einer ordentlichen Professur.

Im Jahre 1997 wurde per Gesetz die Verwaltungsstruktur der Universitäten modernisiert (MUB-Gesetz) und das Management mit größeren Befugnissen ausgestattet, um Entscheidungsprozesse zu beschleunigen und dafür zu sorgen, dass mehr Verantwortung für die Qualität von Lehre und Forschung übernommen wird. Das MUB-Gesetz steckt die Verantwortlichkeiten klar ab und sorgt dafür, dass Lehrkräfte und Studierende keinen Anteil an der Verwaltung haben. Auch in den *Hogescholen* sorgt seit 1997 eine neue Verwaltungsstruktur für ein starkes Management mit weitgehender Autonomie und Verantwortung, was auch eine größere Professionalität des Personals voraussetzt.

3.4.2. Übergreifende Angebote zur Personalentwicklung im Wissenschaftsmanagement

In den Niederlanden gibt es eine Vielzahl privater kommerzieller Anbieter(innen) für Kurse in den Bereichen Mitarbeiter(innen)führung, Kommunikation, Coaching, Personal-, Finanz- und Projektmanagement, wie beispielsweise das ICM⁶⁰ und die Businesschool Nederland⁶¹. Die Angebote richten sich generell an Mitarbeiter(innen) im Non-Profit-Sektor. Wissenschaftsmanager(innen) können daran teilnehmen, jedoch sind die Schulungsprogramme – anders als z. B. bei der britischen Leadership Foundation – nicht speziell auf ihre Bedürfnisse ausgerichtet. Neben Schulungen zu speziellen Themen bietet der private Bildungsmarkt in den Niederlanden eine Vielzahl von MBA-Bildungsgängen an, von denen jedoch keiner nur auf Wissenschaftsmanagement ausgerichtet ist. Die wichtigsten Anbieter(innen) institutionenübergreifender Weiterbildungsmöglichkeiten für Wissenschaftsmanager(innen) in den Niederlanden sind:

3.4.2.1. Studiecentrum voor Bedrijf en Overheid (SBO)

Das SBO⁶² (Studienzentrum für Wirtschaft und Behörden) ist eine Organisation, die sich auf die Veranstaltung von Kursen auf hohem Qualitätsniveau für Beschäftigte aus vielen Wirtschaftsbereichen und Behörden spezialisiert hat. Themenschwerpunkte ihrer Angebotspalette sind vor allem Personalwesen, Organisationsentwicklung, infrastrukturelle Prozesse, öffentliche Politik, Umweltfragen, Sicherheit, soziale Sicherheit, Gesundheitswesen und Bildung. Das SBO setzt bei diesen kurzen Lehrveranstaltungen, Seminaren und Tagungen vorwiegend Expert(inn)en aus Praxis und Wissenschaft ein. Im Bildungs- und Hochschulbereich sind hier von besonderem Interesse: Finanzmanagement, Personalmanagement, Forschungsmanagement, Förderung des Studienerfolgs von Studierenden sowie Studien- und Berufsberatung. Die Kurse können bis zu fünf Tage Intensivtraining

⁶⁰ Nähere Informationen unter: www.icm.nl, abgerufen am 25.11.2009.

⁶¹ Nähere Informationen unter: <http://www.bsn.nl/>, abgerufen am 25.11.2009.

⁶² Nähere Informationen unter: <http://www.sbo.nl/>, abgerufen am 23.11.2009.

umfassen, dauern in den meisten Fällen jedoch nur ein bis zwei Tage. Die Teilnahmegebühren betragen zwischen 450 € für ein Halbtagsseminar und 4.000 € für einen fünftägigen Kurs.

3.4.2.2. Euroforum

Das Euroforum⁶³ ist eine ähnliche Organisation wie das SBO und führt bis zu 400 Weiterbildungsveranstaltungen pro Jahr durch. In seinem breiten Themenspektrum, das von allgemeinem Management, Finanzen, Marketing & Kommunikation und IT bis zu Rechtsfragen und öffentlichen Dienstleistungen reicht, nimmt das Bildungswesen nur einen geringen Platz ein. Das Euroforum veranstaltet regelmäßig landesweite Tagungen und Workshops mit kurzen Management-Trainings durch Expert(inn)en, die von Halbtagsworkshops bis zu fünf- oder achttägigen Kursen reichen. Viele dieser Tagungen und Seminare sind nicht so sehr dem Training von Managementfähigkeiten als vielmehr aktuellen Fragen der Wissenschaftspolitik und des Wissenschaftsmanagements gewidmet.

Die Hochschulen in den Niederlanden nutzen häufig private Anbieter(innen) bzw. kleinere spezialisierte Schulungsinstitute. Wie nachstehend dargelegt wird, haben etliche Hochschulen in jüngster Zeit mit der Entwicklung eigener Weiterbildungsprogramme begonnen, wobei sie häufig mit privaten Instituten zusammenarbeiten, die ihnen maßgeschneiderte Module oder Kurse liefern.

3.4.3. Institutionelle Maßnahmen zur Personalentwicklung im Wissenschaftsmanagement

Im Rahmen der staatlichen Hochschulstrategie wurde u. a. eine neue Politik für die strukturelle Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement festgelegt. Sie enthält Ansätze für ein besseres Talent-Scouting, und zwar sowohl hochschulintern (durch jährliche Bewertungsgespräche) als auch extern (über Manager(innen)netzwerke). Hierzu gehören auch verbindliche persönliche Zielvereinbarungen über Karrierepfade und zu erbringende Leistungen. Weiteres Merkmal der neuen Politik ist, dass von Top-Manager(inne)n erwartet wird, ihren Posten nach fünf Dienstjahren zu verlassen. Ferner soll für die administrativen Wissenschaftsmanager(innen) in Kürze ein Stellen-Pool eingerichtet werden, über den Nachwuchstalente in verschiedenen Einheiten und Berufspositionen Managementenerfahrung sammeln können.

Einige Universitäten haben seit kurzem eigene Weiterbildungsprogramme für Berufseinsteiger(innen) und Inhaber(innen) mittlerer Managementpositionen eingerichtet. Erste Erfahrungen mit diesen Initiativen werden in landesweiten Netzwerken von Personalleiter(inne)n oder Direktor(inn)en in Schlüsselpositionen ausgetauscht. Die Leiter(innen) der Personalabteilungen der *Hogescholen* haben im Jahre 2005 das Kennisnetwork Management Development Hogescholen errichtet. Dieses veranstaltet jährlich zwei Treffen zum Informations- und Erfahrungsaustausch über institutionelle Schulungsprogramme und andere Maßnahmen zur Karriereförderung von Wissenschaftsmanager(inne)n. Das Netzwerk unterhält eine Website mit Berichten und Präsentationen.

Vor kurzem haben auch die an Universitäten tätigen Personalentwickler(innen) ihr eigenes landesweites Netzwerk unter dem Namen Universitäts-Expertennetzwerk für Academic

⁶³ Nähere Informationen unter: <http://www.euroforum.nl/>, abgerufen am 21.11.2009.

Leadership eingerichtet. Das erste Treffen fand 2008 statt. Bisher wurde vor allem eine Bestandsaufnahme der von ihnen bereits angebotenen Management-Schulungen gemacht. Eine der interessanten Feststellungen war, dass nahezu alle 13 Universitäten ihre eigenen internen Managementprogramme mit Hilfe externer Büros entwickelt haben. Von allen Universitäten wurden zu diesem Zweck die vier gleichen Büros eingeschaltet.

So bietet die Universität Maastricht zum Beispiel ein Academic Leadership Programme (ALP) an. Sie verwendet einen Online-Studienführer, aus dem Wissenschaftsmanger(innen) zusammen mit ihren Vorgesetzten Kurse auswählen können, an denen sie zum Ausbau ihrer beruflichen Kompetenzen teilnehmen möchten. Die einzelnen Wissenschaftsmanger(innen) bekommen ein Schulungslogbuch, das sie selbst regelmäßig auf den neuesten Stand bringen müssen. Dieses Programm läuft erst seit kurzem (2008), sodass noch keine sichtbaren Ergebnisse vorliegen. Ein anderes Beispiel ist die Universität Twente, die obligatorische *Management Leergangen* für neue Dekaninnen bzw. Dekane und Forschungsleiter(innen) sowie separat für neue Lehrkräfte, Direktor(inn)en, Professor(inn)en und Leiter(innen) von Verwaltungseinheiten durchführt.

Die Universität Utrecht hat eine Reihe von Schulungsprogrammen für (angehende) Wissenschaftsmanger(innen) entwickelt. Eine interessante Neuheit ist das Mentoren-System für talentierte weibliche Wissenschaftlerinnen, die seit 2008 zur Vorbereitung auf eine außerordentliche und ordentliche Professur einen erfahrenen männlichen Professor zu ihrem persönlichen Mentor wählen können. Dieser hilft ihnen, die richtigen und effektivsten Entscheidungen für die Karriereentwicklung in einer von Männern beherrschten Umgebung zu treffen. Andererseits lernen männliche Professoren auf diese Weise die Probleme von Wissenschaftlerinnen kennen, die vielfach die berufliche Karriere mit der „Familienkarriere“ kombinieren müssen. Mentor und Mentee müssen aus verschiedenen Disziplinen stammen.

An der Universität für angewandte Wissenschaften in Amsterdam (Hogeschool Amsterdam) hat das Mobilitätszentrum 2006 ein Programm zur Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement mit strenger Auslese für die Schulung hochmotivierter Personen mit Managementpotenzial entwickelt. Ihnen werden Kurse, Coachings und Projektarbeit geboten, die in direkter Beziehung zur eigenen Arbeitsumgebung stehen. Nach anderthalb Jahren hatten die meisten der 15 Teilnehmer(innen) das Programm abgeschlossen; sechs von ihnen hatten bereits andere Positionen mit größerer Verantwortung gefunden.

Die Driestar-Universität für angewandte Wissenschaften hat intern eine Werkstatt für Wissenschaftsmanger(innen) (Werkplaats Leidinggevenden) organisiert, in der Teilnehmer(innen) in Kohorten miteinander kommunizieren sowie Coachings und Trainings zur Entwicklung ihrer Manager(innen)kompetenzen erhalten. Dieses Projekt ist vor allem auf die Unterstützung von Wissenschaftsmanger(inne)n in Start-Up-Positionen ausgerichtet. Es umfasst auch einen Studiengang für Studierende unterschiedlicher Studienrichtungen, die Management als Nebenfach wählen.

3.4.4. Institutionelle Politik bei der Rekrutierung von Wissenschaftsmanger(inne)n

Für die erfolgreiche Suche nach talentierten Wissenschaftsmanger(inne)n müssen die Hochschulen im Rahmen ihrer Personalautonomie ihre eigenen Systeme und Netzwerke entwickeln. Im Bereich des akademischen Wissenschaftsmanagements ist das Talent-Scouting überwiegend ein mehr oder weniger willkürlicher Prozess. Im administrativen Wissenschaftsmanagement erfolgt dagegen ein jährliches *Vlootschouw*-Treffen, bei dem administrative Leitungskräfte sowie Dekaninnen und Dekane Probleme und Chancen bezogen auf die Mitarbeiter(innen) ihrer Gruppe besprechen. Auch die jährlichen

Bewertungsgespräche, die jede/jeder Vorgesetzte mit seinen Mitarbeiter(inne)n führen muss, können zur Erkennung individueller Kompetenzen, Talente, Wünsche und Erwartungen beitragen.

Die allgemeinen Arbeitsverträge enthalten keine klaren Richtlinien und Instrumente für die Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n. Indes berichten einzelne Institutionen, dass sie eigene Richtlinien für die Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n anwenden. So werden beispielsweise bei der Besetzung freier Stellen individuelle Bewertungsgespräche oder -verfahren zur Prüfung des Potenzials der Kandidat(inn)en durchgeführt, wobei unter anderem mit der 360°-Feedback-Methode gearbeitet wird. Für die Besetzung von Positionen im administrativen Wissenschaftsmanagement spielt der Nachweis von Managementwissen noch immer eine größere Rolle als bei der Besetzung von Positionen im akademischen Wissenschaftsmanagement. Positionen im administrativen Wissenschaftsmanagement sind normalerweise Vollzeitstellen, während es sich bei Positionen im akademischen Wissenschaftsmanagement vielfach um Teilleistungen handelt, die neben den Tätigkeiten in Lehre und Forschung wahrgenommen werden. Nicht selten tauchen Probleme bei der Rekrutierung von akademischen Wissenschaftsmanager(inne)n auf, besonders, wenn es sich um vorübergehende Funktionen wie die der Studiengangleiterin/des Studiengangleiters handelt. Die meisten akademischen Wissenschaftsmanager(innen) kehren nach Ende ihrer Managementtätigkeit in die Wissenschaft zurück. Diese Regel gilt allerdings in den Niederlanden nicht mehr für die Dekaninnen und Dekane, die überwiegend auf Dauerstellen arbeiten.

In jüngster Zeit wurden besondere Richtlinien für die Erkennung, Rekrutierung und Entwicklung weiblicher Talente sowohl in der Wissenschaft als auch im Wissenschaftsmanagement aufgestellt. Manche Institutionen stellen für entsprechende Förderprogramme zusätzliche Mittel bereit. Eine andere Neuheit sind die *double career*-Programme. Um talentierte Wissenschaftler(innen) oder Wissenschaftsmanager(innen) anzuwerben, bieten die Hochschulen den Partner(inne)n Hilfe bei der Arbeitssuche in der Region an. Und schließlich haben manche Institutionen damit begonnen, für eine proaktivere und erfolgreiche Rekrutierung talentierter Mitarbeiter(innen) Headhunter einzuschalten.

3.4.5. Institutionelle Politik bei der Entlohnung von Wissenschaftsmanager(inne)n

Es gibt keine speziellen Einkommensregelungen für Wissenschaftsmanager(innen) in den Tarifverträgen, aber die Stellenprofile von Wissenschaftsmanager(inne)n wurden in das Universitäts-Funktionsprofilssystem (UFO) aufgenommen. Das bedeutet, dass sich die Gehaltsklassen eher nach Aufgaben und Funktionen als nach wissenschaftlicher und altersmäßiger Seniorität richten.

Für exzellente Leistungen in Wissenschaft oder Management können Gehaltsboni zuerkannt werden. Bei einer vorübergehenden Änderung des Aufgabenbereichs durch die Übernahme einer Managementaufgabe kann ein zeitlich befristeter Bonus gewährt werden. Wenn eine Mitarbeiterin bzw. ein Mitarbeiter seine Vorgesetzte bzw. seinen Vorgesetzten im administrativen oder wissenschaftlichen Bereich längere Zeit (länger als 30 Tage) vertritt, erhält sie/er dafür eine entsprechende finanzielle Vergütung. Darüber hinaus können sowohl administrativen als auch akademischen Wissenschaftsmanager(inne)n „Arbeitsmarktboni“ zuerkannt werden, um die Gehaltsunterschiede zwischen Universitäten und der Privatwirtschaft (teilweise) auszugleichen. Die Verantwortung dafür, dass diese flexiblen Bonusysteme nicht außer Kontrolle geraten, trägt stets der Dekan/die Dekanin bzw. der/die Abteilungs- oder Verwaltungsleiter(in). Eine andere Art der Belohnung ist, akademischen

Wissenschaftsmanager(inne)n für die Wahrnehmung von Managementaufgaben ein Sabbaturlaub zu gewähren, damit sie ihren Forschungsrückstand kompensieren können.

3.5. USA

3.5.1. Überblick über das Wissenschaftssystem der USA

Das Hochschulsystem in den USA ist dezentralisiert. Der US-Bundesregierung kommt in dem bestehenden System nur eine sehr unbedeutende Rolle zu. Es gibt kein allgemeines Gesetz für den Sektor, wohl aber eine Vielzahl von Bundes- und Kommunalgesetzen sowie Gerichtsentscheidungen und Vorschriften, durch die verschiedene Aspekte des Systems geregelt werden. Wichtige Regeln und Richtlinien, die für ihren Geltungsbereich Gesetzesstatus haben, werden auch von Bildungsverbänden und einzelnen Schulen und Einrichtungen festgelegt⁶⁴.

Das Hochschulsystem in den USA wird auch als postsekundäres Bildungssystem bezeichnet, das *non-degree*-Programme, die zu *certificates* und *diplomas* führen, sowie sechs Stufen von Hochschulabschlüssen umfasst: *associate*, *bachelor*, *first professional*, *master*, *advanced intermediate* und *research doctorate*. Daneben gibt es im US-System auch *postdoctorate-research*-Programme. Ferner werden Erwachsenenbildungs-, Weiterbildungs- und Sonderausbildungsprogramme auf allen Bildungsebenen angeboten.

Die verschiedenen Hochschulen lassen sich nach dem höchsten Grad, den sie verleihen dürfen, dem angebotenen Themenbereich und dem Umfang der Forschungsaktivitäten typisieren:

- *doctoral research universities*,
- *master's (comprehensive) universities* und *colleges*,
- *baccalaureate colleges*,
- *associate of arts colleges*,
- *specialized Institutions*,
- *postsecondary vocational and technical schools*.

Daneben gibt es *community colleges*, die Abendkurse für tagsüber berufstätige Student(inn)en veranstalten.

Das US-Hochschulsystem umfasst eine große Vielfalt von Hochschulen. Das US-Bildungsministerium gibt einige allgemeine Informationen über die Hochschulen⁶⁵. Sie werden von einem Kuratorium geleitet. Die Institutionen können einen Campus oder mehrere Standorte haben und auch als Zusammenschluss mehrerer unabhängiger Institutionen organisiert sein.

Öffentliche Hochschulen werden vom Staat jährlich mit Mitteln ausgestattet. Zum Teil ist der Staat Eigentümer ihrer Immobilien und sie können staatlichen Regelungen unterliegen. Im Hinblick auf wissenschaftliche Entscheidungen sind sie Organisationen mit interner Selbstverwaltung und Autonomie. Private Hochschulen unterliegen nicht der staatlichen Kontrolle, obwohl auch sie staatliche Mittel empfangen und Leistungen für die Öffentlichkeit

⁶⁴ Für Einzelheiten siehe: <http://www.ed.gov/about/offices/list/ous/international/usnei/edlite-index.html>, abgerufen am 23.08.2009.

⁶⁵ Vgl. <http://www.ed.gov/international/usnei/edlite-index.html>, abgerufen am 23.08.2009.

erbringen können, etwa die Durchführung wissenschaftlicher Programme, die von der öffentlichen Hand finanziert werden. Sowohl die öffentlichen als auch die privaten Institutionen können externe Einkünfte haben, darunter Studiengebühren, Spenden, Schenkungen und Erträge aus Stiftungskapital.

Laut dem European Education Directory (2006)⁶⁶ gab es in den USA 6.497 postsekundäre Einrichtungen, darunter 4.182 *non-degree*-Einrichtungen. Von den zur Gradverleihung befugten Hochschulen verleihen 1.732 nur den *associate*-Grad sowie *sub-bachelor's certificates* und *diplomas*; 702 verleihen nur den *bachelor's*-Grad; 1.094 verleihen auch höhere Grade und *certificates* als den *bachelor's*-Grad, jedoch kein *research doctorate*, und 654 Einrichtungen verleihen auch das *research doctorate*. Die Student(inn)enzahlen der postsekundären Einrichtungen sind ebenfalls enorm. Die Prognose des National Center for Educational Statistics rechnet für 2008 mit rund 18 Millionen an Colleges immatrikulierten Student(inn)en, davon etwa 14 Millionen an öffentlichen und 4 Millionen an privaten Einrichtungen⁶⁷.

Die US-Bundesregierung hat keine Weisungs- oder Entscheidungsbefugnisse hinsichtlich der Anerkennung von Bildungseinrichtungen. Diese entscheiden entsprechend autonom über die Einstellung von Personal. Nahezu alle postsekundären Einrichtungen der USA besitzen eine von einer bundesstaatlichen oder kommunalen Behörde erteilte Zulassung.

Die Qualitätssicherung erfolgt im Rahmen des freiwilligen Akkreditierungssystems durch spezielle Akkreditierungsagenturen, die vom Bildungsministerium anerkannt sind und die Mitgliedschaftsvoraussetzungen des Council for Higher Education Accreditation (CHEA) erfüllen. Die Akkreditierung ist eine auf freiwilliger Selbstkontrolle basierende Qualitätskontrolle innerhalb des postsekundären Bildungsbereichs zur Gewährleistung der Erfüllung von Mindestanforderungen an die wissenschaftlichen Fähigkeiten und die administrativen Kompetenzen und zur Förderung der wechselseitigen Anerkennung von Qualifikationen innerhalb des Systems. Die Akkreditierung durch anerkannte Agenturen ist das wichtigste Instrument zur Sicherung der wissenschaftlichen und institutionellen Qualität und der wechselseitigen Anerkennung von Leistungen und Qualifikationen innerhalb und außerhalb des Bildungssystems.

3.5.2. Übergreifende Angebote zur Personalentwicklung im Wissenschaftsmanagement

In den USA gibt es rund 200 Programme auf dem Gebiet des Wissenschaftsmanagements. Den besten Überblick bietet die Datenbank der Association for the Study of Higher Education (ASHE)⁶⁸. Nach Angaben einiger befragter Expert(inn)en sind allerdings nur etwa 40 Programme von ausreichender Qualität. Zudem ist mit dem Begriff „Management“ in Wirklichkeit überwiegend „Verwaltung“ gemeint.

In den USA gibt es zahlreiche Kurzlehrgänge für Wissenschaftsmanager(innen). Viele, wenn nicht die meisten von ihnen, werden über die nationalen Hochschulverbände angeboten. Zu diesen gehören der American Council on Education (ACE), die American Association of State Colleges and Universities (AASCU), die Association of American Universities (AAU), der Council of Graduate Schools, die National Association of Independent Colleges and Universities (NAICU), die National Association for State Universities and Land Grant

⁶⁶ Vgl. <http://www.euroeducation.net/prof/usa.htm>, abgerufen am 23.08.2009.

⁶⁷ Für weitere Informationen: <http://nces.ed.gov/programs/digest/d07/>, abgerufen am 23.08.2009.

⁶⁸ Nähere Informationen unter: <http://www.ashe.ws/?page=187>, abgerufen am 27.11.2009.

Colleges (NASULGC), der Council of Independent Colleges (CIC) sowie Verbände für Inhaber(innen) bestimmter Funktionen, wie die National Association of College and University Business Officers (NACUBO), die National Association of Student Personnel Administrators (NASPA), der Council for the Advancement and Support of Education (CASE) usw. Es bestehen etwa 40 derartige Organisationen, die alle für ihre eigenen spezifischen Zielgruppen Lehrgänge, Seminare und Workshops in bestimmten Disziplinen veranstalten.

Darüber hinaus befassen sich auch die *big ten* (zehn Universitäten im Mittleren Westen) über das Committee on Institutional Cooperation (CIC) mit Personalentwicklung von Wissenschaftsmanager(inne)n. Auch vom Harvard Institute for Educational Management (IEM) werden einige Kurzlehrgänge veranstaltet.

Um einen detaillierteren Eindruck von Aktivitäten der genannten Hochschulverbände zu vermitteln, soll das American Council on Education (ACE)⁶⁹ näher betrachtet werden. Das ACE ist eine Organisation, die Rektor(inn)en und Kanzler(innen) repräsentiert. Es ist ein Sprachrohr der Hochschulen gegenüber der staatlichen Politik in Washington D.C. und daher in den gesamten USA aktiv. Das ACE bietet verschiedene Programme für Rektor(inn)en, Vizerektor(inn)en und Verwaltungsleiter(innen) an, welche u. a. auch auf spezifische Gruppen, wie Frauen im gehobenen Management, ausgerichtet sind. Auf der Webseite des ACE findet man spezielle Programme und Dienstleistungen für die Karriere- und Kompetenzentwicklung von Frauen im Hochschulbereich⁷⁰ sowie für Führungskräfte in Colleges und Universitäten⁷¹.

Eine weitere wichtige Informationsquelle bezüglich der Personalentwicklung im Wissenschaftsmanagement ist die Datenbank der Association for the Study of Higher Education. Sie führt 71 Colleges auf, an denen Weiterbildungsmöglichkeiten bestehen⁷². Zusätzlich zu umfassenden Fortbildungsprogrammen werden von einer Reihe von Organisationen auch Kurzlehrgänge veranstaltet. In diesem Bereich aktiv sind der American Council on Education (ACE), das Council of Independent Colleges (CIC), das Committee on Institutional Cooperation (CIC) und das Harvard Institute for Educational Management (IEM)⁷³.

3.5.3. Institutionelle Maßnahmen zur Personalentwicklung im Wissenschaftsmanagement

Nahezu alle größeren amerikanischen Hochschulen haben eigene Organisationseinheiten, die sich mit der Entwicklung des Personals beschäftigen. Nachstehend werden einige Beispiele hierfür aufgeführt.

Da ist zunächst die University of Virginia, die ihren eigenen Advising & Counselling Management Path mit Dienstleistungen für Wissenschaftler(innen) und Studierende besitzt⁷⁴. Darüber hinaus bietet die Universität Virginia auf ihrer Website *Scaling the Heights* of

⁶⁹ Genauer siehe: <http://www.acenet.edu//AM/Template.cfm?Section=Home>, abgerufen am 08.08.2009.

⁷⁰ Genauer siehe: <http://www.acenet.edu/Content/NavigationMenu/ProgramsServices/OWHE/Leading/>, abgerufen am 08.08.2009.

⁷¹ Vgl. http://www.acenet.edu/Content/NavigationMenu/ProgramsServices/Leadership/Leadership_ACE.htm, abgerufen am 08.08.2009.

⁷² Vgl. <http://ashe.ws/?page+187>, abgerufen am 10.08.2009. Beispiele für Weiterbildungsangebote der Association for the Study of Higher Education finden sich im Anhang Kapitel C.4.1.

⁷³ Nähere Informationen und Angebotsbeispiele finden sich im Anhang Kapitel C.4.1.

⁷⁴ Vgl. <http://hoosonline.virginia.edu/atf/cf/%7BC550265E-DFFF-40A6-8484-0A706E55699D%7D/Academic%20&%20Student%20Services11.12.08.pdf>, abgerufen am 08.08.2009.

Academic Leadership einen Überblick über das Stellenangebot im Management ihrer eigenen Organisation und über die Bewerbungsmöglichkeiten. Dort finden sich auch Informationen über verschiedene universitäre Studiengänge und Abschlüsse sowie über Karrierepfade und Möglichkeiten der Karriereentwicklung.⁷⁵ Ferner werden Angaben über die Höhe der Gehälter gemacht und verschiedene Stellenbeschreibungen mitsamt den formellen Anforderungen aufgeführt, etwa für Dekaninnen und Dekane, Programmkoordinator(inn)en, Campuspräsident(inn)en und Verwaltungsassistent(inn)en.

Auch die University of Georgia hat ihr eigenes Office of Professional Development sowie ein Office of Faculty and Staff Career Services (FSCS)⁷⁶. Karriereerfolg hat für jeden je nach seiner spezifischen Situation eine andere Bedeutung. Deswegen sind die FSCS-Programme und Dienstleistungen um vier verschiedene Karrierephasen gruppiert:

- **Enrichment:** enhance your skills and revitalize your satisfaction in your current position,
- **Advancement:** find a new position or advance in your career,
- **Transition:** explore a new career direction or make a career change,
- **Retirement:** get ready for work during retirement.

Mitarbeiter(innen), die sich fortbilden wollen, erhalten Unterstützung beispielsweise in Form von Beurlaubungen oder Übernahme von Kursgebühren.

Die Yale University verfolgt die Politik, die Personalentwicklung durch Beförderung und Versetzung zu fördern⁷⁷. Möglichkeiten dazu können sich in der eigenen Abteilung oder auch in anderen Arbeitsbereichen bieten. Universitätspersonal kann Aufstiegschancen oder Versetzungsmöglichkeiten jederzeit informell mit einem *placement and staff relations representative* besprechen. Diese Besprechungen sind, falls gewünscht, vertraulich. Die Personalabteilung bietet das ganze Jahr über zahlreiche Seminare und Workshops für Mitarbeiter(innen) und Dienstvorgesetzte an. Der Belegschaft werden per E-Mail Ankündigungen von Schulungsprogrammen übermittelt oder die Abteilungsleiter(innen) laden dazu ein.

Berufliche Weiterentwicklung und Karriereplanung werden an der Yale University durch die Beurteilung der individuellen Interessen und Fähigkeiten stimuliert. Neben formellen Kursen zur Verbesserung der beruflichen Fähigkeiten können die Mitarbeiter(innen) an speziellen Sessions zur Karriereentwicklung teilnehmen, um ihre eigenen Stärken zu beurteilen, ihren Entwicklungsbedarf zu ermitteln und sich Klarheit über ihre Karrieremotivatoren zu verschaffen:

Ways to manage your career

- Make inventory of your strengths and identify areas for development.
- Build your professional reputation for getting things done, while you look for new opportunities.
- Develop skills through formal training and informal learning experiences or assuming broader responsibilities.

⁷⁵ Vgl. http://education.yahoo.net/degrees/articles/education_scaling_the_heights_of_academic_leadership.html, abgerufen am 08.08.2009.

⁷⁶ Vgl. <http://www.hr.uga.edu/careerdev/pp.html>, abgerufen am 08.08.2009.

⁷⁷ <http://www.yale.edu/hronline/PersPracWeb/600.html>.

- Develop working relationships with others who can provide insight into new career paths.
- "Create your own personal job-search account through STARS, Yale's job-posting and recruitment system, to store your resume, set up job searches, and apply for positions at Yale.

Career Development Courses

- Cover Letter Workshop
- Making Your Resume Work for You
- Preparing for the Job Interview
- Creating a Career Plan
- Learning Center Course Catalog

Als Beispiel sei nicht zuletzt die University of Virginia genannt, an der Karriereentwicklung als das Fundament des *university staff plan*⁷⁸ betrachtet wird. Dabei handelt es sich um ein Instrument zur Karriereplanung von Universitätspersonal. Mit Hilfe des Plans wird die Unterstützung von Mitarbeiter(inne)n bei ihrer beruflichen Weiterentwicklung festgelegt.

Die Mehrzahl der Hochschulen bietet Kurse an, die vorwiegend für Nachwuchsmitarbeiter(innen) bestimmt sind. Sie betonen die Wichtigkeit der Weiterentwicklung und tragen durch Beförderungen und Versetzungen innerhalb der eigenen Abteilung, aber auch in andere Abteilungen, zur Mitarbeiter(innen)entwicklung bei. Durch das Angebot von Workshops und Seminaren, die den Mitarbeiter(inne)n helfen, ihre Fähigkeiten das ganze Jahr hindurch zu verbessern und auszudehnen, werden die Beförderungschancen erhöht. Das Harvard Institute for Educational Management (IEM) und das Institute for Management and Leadership in Education (MLE) bieten Kurse für unterschiedliche Managementebenen an. Das IEM bietet für administrative Mitarbeiter(innen) der oberen Ebene ein Programm an, bei dem wesentliche Herausforderungen im Bereich der Mitarbeiter(innen)führung im Hochschulbereich beleuchtet werden. In diesem Programm werden die Teilnehmer(innen) zur Reflexion über einrichtungsweit geltende Richtlinien und Praktiken angeregt. Dabei liegt das Hauptgewicht auf den für effektives Leadership – insbesondere in Zeiten großer Veränderungen innerhalb der Institutionen – benötigten Qualitäten.

Das MLE-Programm 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 größere Diversifizierung der Student-(inn)enpopulationen. Das Programm vermittelt den Teilnehmer(inne)n Instrumente und Erkenntnisse, die dabei helfen, ihre Institutionen flexibler und reaktionsfähiger zu machen. Das MLE hilft den Teilnehmer(inne)n auch dabei, die Effektivität ihrer eigenen Leadership einzuschätzen und sich Klarheit darüber zu verschaffen, inwieweit ihre Institution für die zukünftigen Herausforderungen gerüstet ist.

⁷⁸ Vgl. <http://www.hrs.virginia.edu/restructuring/usd.html>

3.5.4. Institutionelle Politik bei der Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n

In den USA gibt es keine ausgeprägten Richtlinien oder Instrumente für die Erkennung von Talenten für das Wissenschaftsmanagement. Soweit es eine strukturelle Organisationspolitik diesbezüglich gibt, betrifft sie die Schulungsmöglichkeiten für Manager(innen) der mittleren Ebene, ohne jedoch formell auf Talenterkennung ausgerichtet zu sein. Gewöhnlich ist die Suche nach geeigneten Wissenschaftsmanager(inne)n ein informeller Prozess. Das wichtigste landesweite Programm zur Förderung von Talenten im administrativen Wissenschaftsmanagement ist das Programm ACE Fellows, bei dem Fakultätsmitglieder ein Jahr lang mit einer leitenden Verwaltungskraft einer anderen Institution zusammenarbeiten⁷⁹.

Gelegentlich haben Mitarbeiter(innen) die Möglichkeit, als „Schatten“ einer Kanzlerin bzw. eines Kanzlers oder einer Dekanin bzw. eines Dekans Führungserfahrung zu sammeln. Auch können Mitarbeiter(innen) nach Ermessen einer/eines Vorgesetzten als Teilnehmer(innen) zu spezifischen Programmen für Leadership Development entsandt werden. Was die Unterschiede zwischen der Talenterkennung des akademischen und administrativen Wissenschaftsmanagements betrifft, so besteht der Eindruck, dass dies im akademischen Bereich informeller vor sich geht. Zudem ist der „Stallgeruch“ wichtig, d. h. beispielsweise Dekaninnen und Dekane sollten aus der eigenen Fakultät kommen.

3.5.5. Institutionelle Politik bei der Entlohnung von Wissenschaftsmanager(inne)n

Bezüglich der Belohnung von Managementtalenten gibt es offenbar keine offiziellen Richtlinien oder Praktiken. Einige leitende Mitarbeiter(innen) können sich gehaltlich verbessern, wenn sie ein Angebot von einer anderen Einrichtung bekommen. Im Allgemeinen bestehen zwischen Managementpersonal des wissenschaftlichen und des administrativen Bereichs keine Unterschiede, was die Richtlinien bezüglich der Bindung und Belohnung anbetrifft. Aufgrund von Tarifverträgen können Gewerkschaftsmitglieder zusätzliche Vergütungen empfangen, die vom *merit funding* abhängen und relativ gering sind. Wissenschaftliche Erfolge werden belohnt, und zwar unter anderem mit Sabbaturlaub. Die Voraussetzungen für Sabbaturlaube sind in den Verträgen festgeschrieben. Sie sind nicht so sehr Belohnungen für Managementleistungen und gelten eigentlich eher als Rechte denn als Belohnungen. Sabbaturlaube für Verwaltungsleiter(innen) werden gewöhnlich zur Erleichterung eines Aufgabenwechsels gewährt. Ansonsten werden sie von Verwaltungsleiter(inne)n, die dazu berechtigt wären, nur selten beansprucht.

3.6. Australien

3.6.1. Überblick über das australische Wissenschaftssystem

Das Wissenschaftssystem in Australien geht zwar auf die Tradition von Oxford und Cambridge zurück, kombiniert jedoch Elemente des britischen und des amerikanischen Systems. Der Hochschulsektor besteht aus Universitäten und anderen Hochschulinstitutionen, die als *higher education providers* bezeichnet werden. Hochschulen werden gegründet oder gesetzlich anerkannt durch die australische Regierung, einen Bundesstaat, das Australian Capital Territory oder das Northern Territory. Hochschulen bedürfen der Zulassung durch den/die Bundesminister(in) für Bildung, Wissenschaft und Ausbildung

⁷⁹ Detaillierte Angaben zu diesem Programm finden sich im Anhang Kapitel C.4.1.

(DEST), ehe die Einrichtungen Finanzmittel von der australischen Regierung auf Basis des Higher Education Support Act 2003 (HESA) erhalten können. Die australische Bundesregierung ist primär verantwortlich für die Finanzierung des Hochschulwesens mit öffentlichen Mitteln. Das Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Ausbildung ist verantwortlich für die Verwaltung dieser Mittel und für die Entwicklung und Umsetzung der Hochschulpolitik und der Hochschulprogramme. 2007 umfasste das Hochschulsystem in Australien 44 Universitäten, von denen die meisten öffentlich sind. Zudem gibt es etwa 150 private Hochschulen in Australien.

Die australischen Universitäten umfassen in der Regel ein großes Repertoire an Forschungsschwerpunkten und Studiengängen. Die größten Universitäten haben rund 40.000, die kleinsten rund 2.000 Student(inn)en. Bei den meisten liegt die Student(inn)enzahl zwischen 10.000 und 20.000. Viele Universitäten befinden sich in den größeren Städten, jedoch gibt es auch eine beträchtliche Anzahl in kleineren regionalen Zentren. Die größeren Universitäten haben in der Regel mehrere Standorte. Die meisten Universitäten sind in Fakultäten oder *schools* untergliedert, können aber darüber hinaus auch eine Reihe von spezialisierten Forschungszentren oder Institute umfassen.

Das oberste Entscheidungsorgan jeder australischen Universität ist der Universitätsrat unter dem Vorsitz einer/eines von den Mitgliedern des Leitungsorgans gewählten Vorsitzenden. Hauptverantwortliche Leitungskraft ist der/die Rektor(in) bzw. Präsident(in), die oder der dem Universitätsrat untersteht.

3.6.2. Übergreifende Angebote zur Personalentwicklung im Hochschulmanagement

Es gibt drei Einrichtungen auf Landesebene, die Angebote zur Personalentwicklung im Wissenschaftsmanagement machen:

- Association for Tertiary Education Management (ATEM),
- Australian Council for Educational Research (ACER),
- LH Martin Institute.

Darüber hinaus gibt es einige Hochschulen, die Fortbildungen für Wissenschaftsmanager(innen) durchführen. Die Aktivitäten dieser Anbieter(in) werden im Folgenden näher erläutert.

3.6.2.1. Association for Tertiary Education Management (ATEM)

Die Association for Tertiary Education Management Inc (ATEM Inc)⁸⁰ ist der einzige und damit bedeutendste Berufsverband für Wissenschaftsmanager(innen) des Tertiärbereichs in Australien. Die 1976 gegründete Organisation unterstützt diesen Berufsstand mit dem Ziel der Förderung und Entwicklung von Exzellenz in der beruflichen Praxis. Die ATEM spielt eine maßgebliche Rolle bei der Förderung von Leadership und Wissensentwicklung bei den Wissenschaftsmanager(inne)n. Ihre Fokussierung auf Leadership spiegelt sich in ihren umfangreichen Personalentwicklungsprogrammen, ihrer Forschung und ihrer Exzellenzkriterien wider. Bei ihrer Arbeit stützt sie sich auf die enge Beziehung zu dem Dachverband

⁸⁰ Nähere Informationen unter: http://www.atem.org.au/about_atem.cfm, abgerufen am 27.11.2009.

Universities Australia⁸¹ und zu dem LH Martin Institute of Higher Education Leadership and Management.

3.6.2.2. Australian Council for Educational Research (ACER)

Der Australian Council for Educational Research (ACER)⁸² befasst sich mit der Erarbeitung und Verbreitung von forschungsbasiertem Wissen sowie von forschungsbasierten Produkten und Dienstleistungen zur Verbesserung des lebenslangen Lernens. Das ACER wurde 1930 gegründet und hat eine lange Geschichte und eine solide Reputation als Anbieter, der die Entscheidungsträger(innen) in der Bildungspolitik sowie Führungskräfte im Management wissenschaftlicher Einrichtungen zuverlässig unterstützt. Als eine vom Staat unabhängige private, gemeinnützige Gesellschaft empfängt das ACER keine direkten Fördermittel. Es erzielt seine gesamten Einkünfte durch Auftragsforschung und Entwicklungsprojekte sowie durch Produkte und Dienstleistungen, die von ihm entwickelt und vertrieben werden. Eines dieser Produkte ist die Organisation von Kursen, Tagungen, Workshops zur Verbesserung der Management- und Leadership-Fähigkeiten von Forscher(inne)n und Manager(inne)n im Hochschulbereich.

3.6.2.3. LH Martin Institute

Die Bundesregierung hat im Jahre 2007 das LH Martin Institute for Higher Education Leadership and Management⁸³ gegründet, um die Leistungsfähigkeit von Tertiäreinrichtungen des öffentlichen und privaten Sektors zu erhöhen. Die Hauptziele der Organisation sind die:

- Schulung von Führungskräften des Tertiärbereichs im strategischen Management ihrer Institutionen.
- Bereitstellung eines Forums, in dem Entscheidungsträger(innen) der Bildungspolitik, Institutionen sowie nationale und internationale Expert(inn)en die sich ändernden nationalen und internationalen Verhältnisse im Tertiärbereich untersuchen und beurteilen können.
- Unterstützung von Weiterbildungsprogrammen durch Forschung.

Das LH Martin Institute veranstaltet Kurse mit und ohne Abschluss auf den Gebieten Leadership und Management sowohl für Wissenschaftsmanager(innen) als auch für Manager(innen) von Einrichtungen der beruflichen Aus- und Fortbildung. Es bietet Schulungen auf den Gebieten strategisches Management und politische Analyse an. Zudem organisiert und fördert es die Erforschung und Diskussion von Fragen aus dem Bereich Leadership, Management und Governance im Hochschul- und Berufsbildungswesen. Als landesweit tätige Organisation führt das LH Martin Institute in Partnerschaft mit unterschiedlichen Berufsverbänden Kurse, Projekte und Veranstaltungen an verschiedenen Orten des Landes durch.

Das Angebot des LH Martin Institute umfasst Modulkurse, das Master of Tertiary Education Management Program, eine Vielzahl von Intensivschnellkursen für spezifische Gruppen,

⁸¹ Nähere Informationen unter: <http://www.universitiesaustralia.edu.au/>, abgerufen am 27.11.2009.

⁸² Nähere Informationen unter: <http://www.acer.edu.au/about/>, abgerufen am 08.08.2009.

⁸³ Nähere Informationen unter: <http://www.mihelm.unimelb.edu.au/>, abgerufen am 27.11.2009. Eine ausführlichere Darstellung des Programmangebots des LH Martin Institutes findet sich außerdem im Anhang Kapitel C.2.1.

executive-Seminare für Führungskräfte sowie Spezialschnellkurse für Hochschulmanager(innen) der mittleren und oberen Ebene, um ihnen die für ihre neue Funktion benötigten Fähigkeiten zu vermitteln oder sie auf anspruchsvollere Aufgaben vorzubereiten.

3.6.2.4. Weiterbildungsangebote von Universitäten

Neben den drei übergreifenden Einrichtungen, die mit relativ strukturierten Programmen die Karriereförderung von Wissenschaftsmanager(inne)n in Australien unterstützen, gibt es einige Universitäten, die eigene Schulungsprogramme bezogen auf das Wissenschaftsmanagement durchführen.

Das Centre for Higher Education Management and Policy (CHEMP) der University of New England bietet zum Beispiel den Bildungsgang Master of Educational Administration an, der speziell auf die Bedürfnisse von Wissenschaftsmanager(inne)n mit mittlerer Berufserfahrung ausgerichtet ist, die künftig im Bereich Hochschulpolitik und -management arbeiten möchten⁸⁴. Hierbei handelt es sich um eine Fachausbildung innerhalb des bestehenden Studiengangs Master of Educational Administration, die Theorie und Praxis kombiniert und schwerpunktmäßig auf das Lernen am Arbeitsplatz setzt. Sie zeichnet sich durch eine hohe Flexibilität aus, sodass es individuellen Interessen und Umständen angepasst werden kann. Die Fachausbildung ist kompatibel mit den Berufsbildungsaktivitäten individueller Institutionen und Berufsverbände und mit diesen verknüpft, wobei sowohl Lernergebnisse der Vergangenheit als auch das Lernen am Arbeitsplatz anerkannt werden.

Ein anderes Beispiel ist der Studiengang Master of Assessment and Evaluation der University of Melbourne⁸⁵. Dieses Angebot ist auf die Bedürfnisse derer abgestimmt, die eine leitende Funktion anstreben. Es behandelt Grundbegriffe und Theorien der Politik- und Programmentwicklung sowie unterschiedliche Arten der Evaluation, Beurteilung und Bewertung von Individuen in Bezug auf Prozesse und Ergebnisse.

3.6.3. Institutionelle Maßnahmen zur Personalentwicklung im Wissenschaftsmanagement

Die australischen Hochschulen sind auf dem Gebiet der Personalentwicklung von Wissenschaftsmanager(inne)n äußerst aktiv⁸⁶.

So betreibt beispielsweise die University of Melbourne ein gut strukturiertes und entwickeltes Human Resources-Management und verfügt über entsprechende Instrumente für die Unterstützung ihrer Mitarbeiter(innen) bei deren Karriereentwicklung⁸⁷. Ein spezielles Staff Development Centre (SDC) bietet interne Schulung und Entwicklung auf vielen Gebieten an, darunter Planung und Entwicklung, Coaching und *facilitating* sowie Supportsysteme. Daneben bietet es bei Bedarf Beratung in unterschiedlichen Karrierefragen mit personalisiertem Service in Form von Informationsbeschaffung, Betreuung und Unterstützung.

Die University of Western Australia (UWA) hat eine spezielle Gleichstellungspolitik entwickelt. Die verfolgt einen umfassenden Ansatz und zielt darauf ab, jegliche direkte oder indirekte Diskriminierung aufgrund von Geschlecht, Ehestand oder Schwangerschaft,

⁸⁴ Weitere Informationen unter: <http://www.une.edu.au/chemp/>, abgerufen am 27.11.2009.

⁸⁵ Vgl. <http://coursesearch.unimelb.edu.au/>.

⁸⁶ Eine detaillierte Darstellung der Vielzahl der Einzelaktivitäten findet sich im Anhang Kapitel C.2.1.

⁸⁷ Nähere Informationen unter: <http://www.hr.unimelb.edu.au/>, abgerufen am 27.11.2007.

ethnischer Zugehörigkeit, Alter, sexueller Orientierung, Geschlechtergeschichte, religiöser oder politischer Überzeugung, Behinderung, Familienverantwortung oder Familienstand auszuschließen. Die langjährigen Bemühungen der Organisation um Gleichstellung haben durch den Abbau struktureller Barrieren gewaltige Fortschritte für männliche und weibliche Mitarbeiter(innen) gebracht. Die UWA gilt seit 2002 als Employer of Choice for Women. So bestehen zum Beispiel Pläne zum *equity-and-diversity-Management*“ für Dekaninnen und Dekane von Fakultäten und Verwaltungsleiter(innen) bezüglich der Entwicklung und Umsetzung von Strategien zur Erreichung von Gleichheit und Vielfalt.

Auch die University of South Australia ist ein gutes Beispiel für eine entwickelte Gleichstellungspolitik. Die Universität erkennt zum Beispiel an, dass weibliche Mitarbeiterinnen besondere Bedürfnisse haben, die bei der Karriereentwicklung berücksichtigt werden müssen. Neben den normalen Erleichterungen, wie z. B. Schwangerschaftsurlaub, bietet die University of South Australia Schulungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, wie die Programme Women and Leadership und ATN Women's Executive Development.

Allgemeine Leadership-Programme setzt die University of Melbourne zur Karriereförderung von Wissenschaftsmanager(inne)n ein. Diese reichen von Fachkursen für administrative Kräfte (zum Beispiel im Finanzbereich oder für die Gremienbetreuung) bis hin zu Kursen für *heads of school* bzw. Dekaninnen und Dekane. Zum größten Teil finden die Kurse für das administrative und akademische Wissenschaftsmanagement getrennt statt. Die University of Wollongong bietet eine Serie von Leadership-Programmen an (Leading Teams Workshops, Certificate IV in Frontline Management, Leadership Program for Heads and Potential Heads und Leadership Program for Senior General Staff), die mit Ausnahme des letztgenannten alle die Entwicklung der Fähigkeiten sowohl von angehenden als auch von bereits aktiven Wissenschaftsmanager(inne)n bezwecken.

Die University of New England (UNE) verfügt über ein umfangreiches Kursangebot für alle Niveaustufen des Wissenschaftsmanagements⁸⁸. 2007 hat die UNE eine organisationsweite Untersuchung der Mitarbeiter(innen)zufriedenheit durchgeführt⁸⁹. Einige der Maßnahmen, die sich unmittelbar daraus ergeben haben, sind:

- **Management-Forum:** Alle leitenden Mitarbeiter(innen) (*heads of school, directors, PVCs* und obere Führungskräfte) treffen einmal im Monat zu einer Lunchsitzung zusammen, um strategische Fragen zu erörtern. Dies hat zu einer Verbesserung der Querkommunikation geführt.
- **Einbindung des Top-Managements in das Staff Leadership Program:** Ein großer Teil des ersten Tags dieses Programms ist Paneldiskussionen und Einzelgesprächen der oberen Führungskräfte über Leadership-Herausforderungen und Chancen innerhalb der UNE gewidmet.
- **Interne Kommunikationsstrategie:** Regelmäßiger Newsletter der oberen Führungskräfte (The UNE Voice) an alle Mitarbeiter(innen), der freitags per E-Mail verschickt wird; Diskussionsforum/Blog für Mitarbeiter(innen) (muss noch eingeführt werden, soll jedoch bis Juli dieses Jahrs funktionsbereit sein); regelmäßige zwanglose *Morning Teas* auf dem gesamten Campus mit oberen Führungskräften (Möglichkeit für Mitarbeiter(innen), Probleme mit oberen Führungskräften persönlich zu besprechen).
- **Mobbing-Prävention:** Programm Education and Awareness, gestartet am 1. Mai 2009; an der Schulungsreihe im Jahre 2008 nahmen über 100 Mitarbeiter(innen) teil.

⁸⁸ Nähere Informationen unter: <http://www.une.edu.au/od/>, abgerufen am 27.1.1.2009.

⁸⁹ Hintergrundinformationen unter: <http://www.voiceproject.com.au/>, abgerufen am 27.11.2009.

3.6.4. Institutionelle Politik bei der Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n

Im Allgemeinen haben die meisten Hochschulen keine gut strukturierte Politik für die Erkennung von Managementtalenten. Nach Angaben der im Rahmen dieser Studie befragten Personen gibt es zwar viele Richtlinien zu unterschiedlichen Aspekten der Personalentwicklung, doch ist die Nachfolgeplanung bei den meisten australischen Universitäten stark unterentwickelt. Jährliche Leistungsbeurteilungsgespräche werden als wichtiges Instrument betrachtet, aber nach Angaben der Befragten sind informelle Methoden praktisch doch wirksamer als festgelegte Richtlinien und Instrumente.

Ebenfalls allgemein betrachtet unterscheiden sich die Rekrutierungsmethoden für Positionen im akademischen und administrativen Wissenschaftsmanagement nicht sehr. Die meisten Führungspositionen werden in Form offener interner und externer Ausschreibungen besetzt. In Ausnahmefällen kann die Besetzung von Stellen durch kurzfristige Verträge ohne Ausschreibung erfolgen. Selbstverständlich kann es für Kandidat(inn)en von Vorteil sein, wenn sie bereits in einem bestimmten Arbeitsgebiet tätig sind. Einige der Befragten geben an, dass die Karriereplanung im administrativen Bereich möglicherweise „formeller“ ist als im Wissenschaftsbereich. Bei Wissenschaftler(inne)n gehören indes Führungsqualifikationen ganz offenkundig zu den Beförderungskriterien.

3.6.5. Institutionelle Politik bei der Entlohnung von Wissenschaftsmanager(inne)n

Die meisten australischen Universitäten haben klar definierte Richtlinien in Bezug auf die Beförderung von Wissenschaftler(inne)n, jedoch keine vergleichbaren Richtlinien in Bezug auf administrative Mitarbeiter(innen). Die meisten, jedoch nicht alle Universitäten haben außerdem Besoldungs- und Anerkennungssysteme, die von Institut zu Institut verschieden sind. Die wichtigsten Besoldungssysteme umfassen Beförderungen, Gehaltszuschläge, Schulungsangebote im In- und Ausland und Beurlaubungen nach der Tätigkeit in einer Managementposition. Die Universität kann nach eigenem Ermessen erheblich höhere Gehälter zahlen, um Mitarbeiter(innen) in Managementpositionen zu rekrutieren und zu binden. Ähnliche, aber anders formulierte Maßnahmen bestehen in der Gewährung von Zulagen, der Abstellung zur Arbeit in höheren Positionen, der Entsendung, dem Angebot von Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten durch formelle Schulungen, der Teilnahme an externen Tagungen und an Leadership-Programmen sowie dem Besuch anderer Institutionen.

Die University of New England (UNE) hat sehr detailliert ausgearbeitete Richtlinien für die Bezahlung von Managementkräften. Die Performance-Planning-and-Review-Richtlinien⁹⁰ sollen den Einsatz für die strategischen Ziele der Organisation fördern und die individuellen Karrieremöglichkeiten verbessern. Diese Richtlinien enthalten Grundprinzipien eines Systems für die Belohnung und Anerkennung von guten Leistungen. Auf der offiziellen Liste der möglichen Mitarbeiter(innen)belohnungen stehen: Zugang zu externer beruflicher Fortbildung und zu Tagungen; Abgeltung von Überstunden durch Freizeit; Ermutigung zur Bewerbung um einen Vice-Chancellor's Award for Excellence (Geldpreis in Höhe von \$ 2.000); gegebenenfalls beschleunigte Gehaltserhöhung. Viele Mitarbeiter(innen) bestätigen, dass die Arbeitsbedingungen bei der UNE sehr gut sind (siehe Kapitel V.3.6.5).

Höhere Führungskräfte haben individuelle Verträge, die Bonuszahlungen bei der Erfüllung bestimmter *key performance indicators* vorsehen. Derartige Verträge gelten für alle Positionen des Top-Managements. Bei der UNE gibt es ein System von Markt- und

⁹⁰ Nähere Informationen unter: <http://www.une.edu.au/hrs/handbook/15/perfman.php>, abgerufen am 27.11.2009.

Anwerbungszulagen, darunter Leistungsvereinbarungen, das bei Erreichung vorab festgesetzter Ziele Bonuszahlungen vorsieht. Leistungsboni (bis zu 10 %) werden insbesondere an Mitarbeiter(innen) der höheren Leitungsebene gezahlt (Wissenschaftler(innen) und Wissenschaftsmanager(innen)). Dieses System kann auch für andere Mitarbeiter(innen) verwendet werden, was jedoch nur selten geschieht. Außerdem hat diese UNE eine *employee value proposition* mit einer Reihe von familienfreundlichen Maßnahmen, die sich als insbesondere für Frauen attraktiv erwiesen hat. Und schließlich hat das wissenschaftliche Personal Anspruch auf Sabbaturlaube und eine sechsmonatige Beurlaubung bei Auslauf eines Drei- oder Fünfjahresvertrags als *head of school*.

Alle Befragten stimmen darin überein, dass die Gehaltshöhe für die Rekrutierung und Bindung von Top-Manager(inne)n umso wichtiger ist, je höher sie auf der Karriereleiter geklettert sind.

3.6.6. Einschätzungen zum Erfolg karrierefördernder Maßnahmen im australischen Wissenschaftsmanagement

Da alle Universitäten Weiterbildungsprogramme besitzen und viele ihre Mitarbeiter(innen) auch zu Programmen des LH Martin Institute entsenden, wird zweifellos davon ausgegangen, dass sie einen positiven Effekt haben. Dennoch herrscht der Eindruck vor, dass die Fortbildungsmöglichkeiten noch verbesserungsfähig sind.

An der University of Wollongong ist nach Angaben der Befragten das Leadership Program for Heads and Potential Heads, in dem neuen Leiter(inne)n vor Antritt ihres Postens Manager(innen)fähigkeiten vermittelt werden, sehr erfolgreich. Es hat dazu geführt, dass höhere Führungskräfte ihre Praxisprobleme besser lösen. Darüber hinaus wurden bei einer Umfrage zum Arbeitsklima an dieser Universität sehr positive Bewertungen vergeben.

Untersuchungen, die in jüngster Zeit von der University of New England durchgeführt wurden, haben gezeigt, dass bei denjenigen Organisationen, die regelmäßig (alle zwei Jahre) Untersuchungen der Mitarbeiter(innen)zufriedenheit durchführen, die größte Verbesserung in Bezug auf Management und Leadership wahrgenommen wurde. Im Rahmen des Projekts werden Erhebungen an 22 australischen Universitäten durchgeführt, um Benchmarks zu gewinnen. Es wird davon ausgegangen, dass mehr Wissenschaftsmanager(innen) regelmäßig an Fortbildungsveranstaltungen teilnehmen sollten.

Die University of South Australia wertet ihre Programme sorgfältig aus. Es besteht der Eindruck, dass ein strukturierteres Management-Training und eine strukturiertere Karriereberatung durch einen Mix aus Gruppenlernen und individuellem Lernen zur nachhaltigen Verbesserung von Managementfähigkeiten führen. Diese Universität hat es geschafft, den Prozentsatz der Frauen unter leitenden Wissenschaftler(inne)n auf 29 % (über dem Landesdurchschnitt) zu halten und das trotz relativ schwieriger Bedingungen.

4. Lerneffekte aus den internationalen Länderstudien für die Verbesserung der Situation in Deutschland

4.1. Zentrale Ergebnisse aus den Länderstudien

4.1.1. Überdurchschnittlich gut ausgebaute Karriereförderung auf allen Ebene des Wissenschaftsmanagements in Australien

Von den vertieft untersuchten Wissenschaftssystemen ist Australien das mit den umfassendsten systematischen Ansätzen zur Karriereförderung von Wissenschaftsmanager(inne)n, und zwar sowohl auf der institutionellen als auch übergreifenden Ebene.

Was die übergeordnete Ebene anbelangt, so fällt zunächst die wichtige Rolle des nationalen Berufsverbandes für Wissenschaftsmanager(innen), der Association for Tertiary Education Management Inc (ATEM), auf. Dieser organisiert den Austausch zwischen den Mitgliedern dieser Berufsgruppe, entwickelt Standards für eine gute Berufspraxis und fungiert als Sprachrohr und Interessenvertretung dieses Berufsstandes. Damit leistet ATEM für die australischen Wissenschaftsmanager(innen) einen erheblichen Beitrag zur Etablierung und Weiterentwicklung ihrer professionellen Identität. Positiv ist, dass ATEM ein Dach sowohl für das akademische als auch für das administrative Wissenschaftsmanagement bildet und es dadurch keine getrennten Berufsverbände gibt. Dadurch wird der Kooperationsgedanke gefördert. Die Aktivitäten des ATEM werden flankiert von übergreifenden Weiterbildungsangeboten vom ACER und dem LH Martin Institute. Bei letzterem ist hervorzuheben, dass dort nicht nur Kurse in Leadership, Management und Governance durchgeführt werden, sondern auch begleitende Forschung zum Thema Wissenschaftsmanagement betrieben wird. Dadurch werden das Wissen über diesen Berufsstand erhöht und Möglichkeiten zu kritischen Reflexion des Berufsalltags geschaffen.

Hervorstechende Merkmale auf der institutionellen Ebene sind die vielen strukturierten Maßnahmen der Personalentwicklung sowie spezielle Programmen im *equity-and-diversity-Management*.

So verfügen die australischen Hochschulen über gut ausgestattete „Career Development Offices“ für die Bereitstellung von individualisierten Informationen, Karriereplänen und Weiterbildungen. Zur Erkennung und Förderung von Managementtalenten werden spezielle *good-people-Manager* eingesetzt. Manche Hochschulen setzen Mitarbeiter(innen)gespräche ein, um berufliche Ambitionen zu erkennen und Wege zu ihrer Umsetzung zu finden. Hinzu kommt der gezielte Wechsel von Arbeitsplätzen innerhalb der Organisation, auf deren Basis talentierte Mitarbeiter(innen) ihre Fähigkeiten in anderen Abteilungen erweitern und ausbauen können. Im Bereich des Führungskräfte trainings ist vor allem das 1:1-Coaching für leitende Manager(innen) hervorzuheben, mit dem einige Institutionen arbeiten. Darüber hinaus gibt es für weibliche Wissenschaftsmanagerinnen spezielle Programme wie z. B. Women and Leadership und ATN Women's Executive Development.

Eine kohärente Rekrutierungspolitik gilt im australischen Hochschulbereich als Schlüssel zur Gewinnung von guten Wissenschaftsmanager(inne)n, die sich mit ihrer Aufgabe, der Hochschule und ihrem Profil identifizieren und entsprechend engagiert einsetzen. Mindestens 1 % ihres Etats sollen die Hochschulen für die Mitarbeiterentwicklung verwenden. Manche Universitäten geben an, dass es ihnen freisteht, für die Rekrutierung höhere Gehälter zu zahlen oder Leistungsboni zu zahlen.

4.1.2. Starke Rolle von Hochschul- und Berufsverbänden in den USA

In den USA fällt vor allem die starke Rolle der Hochschul- und Berufsverbände ins Auge. Die meisten der rund 200 Weiterbildungsprogramme für Wissenschaftsmanager(innen) werden über die zahlreichen Interessenvertretungen angeboten. Zu den in diesem Bereich aktiven Hochschulverbänden zählen der American Council on Education (ACE), die American Association of State Colleges and Universities (AASCU), die Association of American Universities (AAU), der Council of Graduate Schools, die National Association of Independent Colleges and Universities (NAICU), die National Association for State Universities and Land Grant Colleges (NASULGC), der Council of Independent Colleges (CIC). Anders als in Australien gibt es nicht nur einen zentralen Berufsverband für Wissenschaftsmanager(innen). Vielmehr gibt es eine Reihe von spezialisierten Interessenvertretungen wie die National Association of College and University Business Officers (NACUBO), die National Association of Student Personnel Administrators (NASPA), den Council for the Advancement and Support of Education (CASE). Es bestehen etwa 40 derartige Organisationen, die alle für ihre eigenen spezifischen Zielgruppen Lehrgänge, Seminare und Workshops in bestimmten Disziplinen veranstalten.

Auf der institutionellen Ebene zeichnen sich die amerikanischen Hochschulen besonders durch eine feste organisatorische Verankerung der Personalentwicklung aus. Nahezu alle größeren Einrichtungen verfügen über eine Arbeitsstelle für dieses Aufgabengebiet. Maßnahmen und Programme sind auf unterschiedliche Karrierephasen abgestimmt. Vielfach wird ein aktives Personalmanagement als institutionelles Profilmerkmal verstanden, mit dem eine Hochschule um gute Mitarbeiter(innen) wirbt. Dazu gehört z. B. ein Überblick auf der Website über das Stellenangebot im Management der eigenen Organisation. Ferner werden dort Angaben über die Höhe der Gehälter gemacht und verschiedene Stellenbeschreibungen mitsamt den formellen Anforderungen aufgeführt, etwa für Dekaninnen und Dekane, Programmkoordinator(inn)en, Campuspräsident(inn)en und Verwaltungsassistent(inn)en. Ein interessantes Beispiel ist auch die Universität Yale, die Beförderung und Versetzung als wichtige Instrumente der Karriereentwicklung betrachtet.

In den USA gibt es keine offiziellen Richtlinien für die Rekrutierung und Entlohnung von Wissenschaftsmanager(inne)n. Gewöhnlich sind sowohl die Suche nach geeigneten Wissenschaftsmanager(inne)n als auch die Aushandlung von Gehältern informelle Prozesse. Das wichtigste landesweite Programm zur Förderung von Talenten im administrativen Wissenschaftsmanagement ist das Programm ACE Fellows, bei dem Fakultätsmitglieder ein Jahr lang mit einer leitenden Verwaltungskraft einer anderen Institution zusammenarbeiten. Gelegentlich haben Mitarbeiter(innen) die Möglichkeit, als „Schatten“ einer Kanzlerin bzw. eines Kanzlers oder einer Dekanin bzw. eines Dekans Führungserfahrung zu sammeln.

4.1.3. Gut ausgebautes Weiterbildungsangebot für Führungskräfte in Großbritannien

Ähnlich wie in Australien spielen ein Berufsverband und eine übergeordnete Fortbildungs- und Forschungseinrichtung eine wichtige Rolle bei der Etablierung der Profession „Wissenschaftsmanagement“ in Großbritannien. Allerdings sind beide nicht so breit angelegt, sondern fokussiert auf bestimmte Zielgruppen. Die Association of University Administrators (AUA) leistet wichtige Beiträge zur Entwicklung hoher professioneller Standards im administrativen Wissenschaftsmanagement. Leitlinien und Prinzipien sind im Code of Professional Standards niedergelegt. Die AUA unterstützt ihre Mitglieder bei der beruflichen Weiterentwicklung durch die Bereitstellung von Informationsdiensten, die Durchführung von

Veranstaltungen, Tagungen und nicht zuletzt durch die Möglichkeit, ein Zertifikat zu erwerben. Die Leadership Foundation for Higher Education (LFHE) bietet allen Universitäten und Colleges in Großbritannien Beratung und Trainings in Bezug auf Leadership, Governance und Management und führt zudem Forschungsprojekte zu diesen Themen durch.

Was die institutionellen Maßnahmen zur Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement anbelangt, fallen in Großbritannien kaum *good practices* ins Auge. Insgesamt ist die Personalrekrutierung an britischen Wissenschaftsorganisationen ein stark informeller Prozess. Wenige Universitäten setzen für die Rekrutierung von leitenden Manager(inne)n Headhunter ein. An drei Universitäten (Southampton, Bath, Oxford) gibt es wissenschaftliche Zentren, die u. a. Fortbildungsprogramme für Wissenschaftsmanager(innen) aller Karriere-stufen anbieten. Diese sind überregional ausgerichtet und konzentrieren sich stark auf den Themenbereich „Leadership“.

4.1.4. Differenziertes institutionelles Personalmanagement in den Niederlanden

Anders als in Großbritannien ist die Karriereförderung im niederländischen Wissenschaftsmanagement weniger durch Kurse und Programme übergreifender Anbieter(innen) geprägt, sondern primär Sache der jeweiligen Institution. Dabei sorgt der Staat für entsprechende Rahmenbedingungen und Anreize. So wurde u. a. vor kurzem eine Politik für die strukturelle Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement festgelegt. Sie enthält Ansätze für ein besseres Talent-Scouting, und zwar sowohl hochschulintern (durch jährliche Bewertungsgespräche) als auch extern (über Manager(innen)netzwerke). Hierzu gehören auch verbindliche persönliche Zielvereinbarungen über Karrierepfade und zu erbringende Leistungen. Weiteres Merkmal der neuen Politik ist, dass von Top-Manager(inne)n erwartet wird, ihren Posten nach fünf Dienstjahren zu verlassen. Ferner soll für die administrativen Wissenschaftsmanager(innen) in Kürze ein Stellen-Pool eingerichtet werden, über den Nachwuchstalente in verschiedenen Einheiten und Berufspositionen Managementenerfahrung sammeln können.

Die niederländischen Hochschulen sind dabei, schrittweise an einer kohärenteren Rekrutierungs-, Schulungs- und Entlohnungspolitik zu arbeiten. Interessante Elemente sind u. a. die Nutzung von Personalinstrumenten aus dem privaten Sektor (z. B. persönliche Beurteilungen und Karriereplanungen) und Formen von Job-Rotation. Auch werden teilweise 1:1-Coachings für Führungskräfte durchgeführt. Einige Hochschulen haben seit kurzem eigene Weiterbildungsprogramme für Berufseinsteiger(innen) und Inhaber(innen) mittlerer Managementpositionen eingerichtet. Erste Erfahrungen mit diesen Initiativen werden in landesweiten Netzwerken von Personalleiter(inne)n oder Direktor(inn)en in Schlüsselpositionen ausgetauscht.

4.1.5. Der Staat als treibende Kraft in Frankreich und der Tschechischen Republik

Sowohl Frankreich als auch die Tschechische Republik stehen bei der Reform ihrer staatlichen Wissenschaftsgovernance noch relativ weit am Anfang. Das selbstverantwortliche Handeln der Einrichtungen u. a. im Personalbereich ist noch nicht sehr weit entwickelt. Das gilt sowohl für Hochschulen als auch für Forschungseinrichtungen. So zeigt das Beispiel des Centre national de la recherche scientifique (CNRS), dass Forschungsinstitute zwar rechtlich vollständige institutionelle Autonomie besitzen, doch im Personalbereich noch stark vom Staat kontrolliert werden. So werden die Mitarbeiter(innen) des CNRS über das *concours*-Systeme gewonnen. Dabei handelt es sich um ein Auswahlverfahren, bei dem die

Bewerber(innen) von einem nationalen Gremium geprüft und nach erfolgreicher Begutachtung von der/dem Bildungsminister(in) bestellt werden. Dieses *concours*-System gilt auch für die Hochschulen und hier insbesondere für den administrativen Bereich. Entsprechend dieses zentralistischen Prinzips erfolgt auch die Aus- und Weiterbildung der administrativen Wissenschaftsmanager(innen) an staatlichen Institutionen wie der *École supérieure de l'éducation nationale* (ESEN), der *École Nationale d'Administration* (ENA) und *Agence de Mutualisation des Universités et des entreprises* (AMUE). Neuere offizielle Empfehlungen plädieren für die Anhebung der Gehaltsniveaus für die administrativen Wissenschaftsmanager(innen), um das Gefälle zu Gehältern in der Wissenschaft zu minimieren und dadurch diese Positionen aufzuwerten.

In Tschechien hat der Staat in Folge einer OECD-Evaluation, die erhebliche Schwächen in der Wissenschaftsgovernance zutage förderte, Förderprogramme zur Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements aufgelegt. Die staatlich geförderten Projekte haben vor allem das Ziel, ein effektives strategisches Management und die Qualitätssicherung in den Institutionen sicherzustellen. Für 2010 sind u. a. folgende Schwerpunkte vorgesehen: Unterstützung des strategischen Managements und die Schulung der Mitglieder von Entscheidungsgremien wie dem Senat in Managementfragen. Davon unabhängig laufen an den Hochschulen selber seit kurzem Aktivitäten zur Personalentwicklung im akademischen und administrativen Wissenschaftsmanagement und Analysen des Bedarfs an Wissenschaftsmanager(inne)n der mittleren Ebene für verschiedene Aktivitäten der Universität. Diese bestehen z. B. aus einer systematischen Karriereplanung, einer Beschreibung der für verschiedene Positionen und Aktivitäten der Universität verlangten Manager(innen)-kompetenzen und dem Angebot hochschulinterner Weiterbildungskurse.

4.2. Verbesserungsmöglichkeiten bei der Karriereförderung von Wissenschaftsmanager(inne)n in Deutschland

Von den analysierten Länderbeispielen weisen Australien, die USA, Großbritannien und die Niederlande die interessantesten *good practices* auf. Mit Blick auf die in Kapitel V.5. herausgearbeiteten Stärken und Schwächen der Karriereförderung von Wissenschaftsmanager(inne)n in Deutschland lässt sich eine Reihe von Anregungen für eine verbesserte Praxis gewinnen:

- **Gründung eines Berufsverbandes für Wissenschaftsmanager(innen)**
Sowohl die Erfahrungen aus Australien, den USA und Großbritannien zeigen, dass Berufsverbände eine überaus wichtige Funktion haben, um Wissenschaftsmanager(innen) bei der Etablierung einer professionellen Identität sowie der Weiterentwicklung ihrer beruflichen Praxis zu unterstützen. In Deutschland fehlt so eine Einrichtung derzeit völlig. Dabei sprechen die australischen Erfahrungen dafür, einen gemeinsamen Berufsverband sowohl für das akademische als auch das administrative Wissenschaftsmanagement ins Leben zu rufen. Eine solch breit aufgestellte Interessensorganisation könnte sich ganz anders Gehör verschaffen, als kleinere spezialisierte Berufsverbände. Das britische Beispiel eines Berufsverbandes nur für administrativ tätige Wissenschaftsmanager(innen) birgt die Gefahr, dass das national und international vielfach verbreitete Bild, wonach Wissenschaftsmanagement mit „Verwaltung“ gleichzusetzen ist, verstärkt würde.
- **Praxisorientierte Forschungsprojekte zum Wissenschaftsmanagement**
Sowohl das Beispiel der britischen Leadership Foundation for Higher Education (LFHE) als auch das des australischen LH Martin Institute zeigen, dass es für die

Karriereförderung von Wissenschaftsmanager(inne)n nicht ausreicht, Seminare zur besseren Gestaltung der Berufspraxis durchzuführen. Vielmehr ist es notwendig, das Handeln regelmäßig kritisch zu hinterfragen und neues Wissen zu generieren, um das Wissenschaftsmanagement kontinuierlich zu verbessern. In Deutschland gibt es noch zu wenig Forschung zum Thema „Wissenschaftsmanagement“. Hierzu könnten staatliche Programme aufgelegt werden, die insbesondere anwendungsorientierte Forschung fördern.

- **Ausbau von Leadership-Seminaren und Coachings**

Für Deutschland wurde festgestellt, dass es an führungsbezogenen Weiterbildungs- und Trainingsangeboten für das Top-Management fehlt. Dagegen liegt sowohl in Australien, den USA und Großbritannien hierauf ein Schwerpunkt. Die meisten Kurse und Programme, insbesondere die institutionenübergreifenden, fokussieren dort allerdings auf den Führungskräftenachwuchs. Dieser ist Qualifizierungsangeboten in Seminar-Form gegenüber offener als Top-Manager(innen), die bereits voll im Berufsleben stehen. Letztere ziehen ein individuelles 1:1-Coaching vor. Hier können vor allem die Niederlande als anregendes Praxisbeispiel dienen. Dort kommt diese Methode vergleichsweise häufig zum Einsatz. Erste Erfahrungen in deutschen Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen zeigen, dass Coachingangebote von amtierenden Führungskräften sehr gut angenommen werden und auf größere Akzeptanz stoßen als der Besuch von Fortbildungskursen.

- **Institutionelle Personalpolitik als Markenzeichen im Wettbewerb um gute Arbeitskräfte begreifen**

US-amerikanische Hochschulen versuchen, sich nach außen hin als besonders gute Arbeitgeber(innen) darzustellen, um dadurch entsprechend gutes Personal für sich gewinnen zu können. So kommunizieren sie Informationen über Karrierepfade und Möglichkeiten der Karriereentwicklung über das Internet. Mit Angaben über die Höhe der Gehälter gehen sie transparent um und auch die Stellenanforderungen werden vergleichsweise klar kommuniziert. Im deutschen Wissenschaftsbereich ist dieses Denken noch nicht sehr weit verbreitet, wobei zwischen Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen zu unterscheiden ist. Während Hochschulen bislang mehr Bewerber(innen) für die meisten Karrierestufen in Wissenschaft und Wissenschaftsmanagement haben, als Stellen zur Verfügung stehen und sich deshalb ihr aktives Bemühen um gutes Personal in Grenzen hält, ist der Wettbewerbsgedanke bei den außeruniversitären Forschungseinrichtungen schon sehr viel stärker verankert. Dies unterstreichen auch die im Zuge dieser Studie vorgestellten Befragungsergebnisse, wonach die deutschen Forschungseinrichtungen im europäischen Vergleich ein ausgeprägteres Arbeitgeber(innen)verhalten an den Tag legen als Hochschulen. Letztere haben in diesem Punkt noch Verbesserungsbedarf.

- **Portfolio an Instrumenten zur Personalentwicklung offensiver ausschöpfen**

In den Niederlanden, den USA und Australien setzen die wissenschaftlichen Einrichtungen eine breite Palette an Instrumenten zur Personalentwicklung ein. Dieses reicht von der Karriereplanung, über Job-Rotation, 360°-Feedback und Mitarbeiter-(innen)gesprächen bis zu internen Förderprogrammen, welche auf unterschiedliche Karrierephasen abgestimmt sind. In deutschen Hochschulen und Forschungseinrichtungen finden solche Instrumente noch zu wenig Anwendung. Vor allem fehlt es an der individuell zugeschnittenen Karriereplanung und -entwicklung sowie an Weiterbildungsmöglichkeiten, bei denen Lösungen für berufliche Alltagsprobleme

erarbeitet werden können. Wesentlich offensiver als in Deutschland kommen in Australien und den USA auch spezielle Programme zur Karriereförderung von Frauen zum Tragen. Diese Form der Personalentwicklung auch in Deutschland zu stärken ist ein wichtiger Aspekt, vor allem mit Blick auf die im Kapitel V.2.9. getroffene Feststellung, wonach sowohl in Deutschland als auch in den 27 europäischen Vergleichsländern die Karrierechancen von Frauen vorwiegend im administrativen Bereich gesehen werden. Die besseren Karrierechancen, die prestigeträchtigeren Positionen und die besseren Einkommensperspektiven gibt es jedoch im akademischen Wissenschaftsmanagement.

VI. Fazit

Sigrun Nickel, Frank Ziegele

1. Stärken und Schwächen der Karriereförderung im Management von deutschen Hochschulen und Forschungseinrichtungen

Eingangs der Studie wurde die Frage gestellt: „Sind deutsche Hochschulen und Forschungseinrichtungen bei der Förderung von Managementkarrieren international konkurrenzfähig?“ Diese kann nach eingehender Analyse empirischer Daten und konkreter Praxismodelle in den zurückliegenden Kapiteln nunmehr differenziert beantwortet werden: Insgesamt betrachtet schneidet das deutsche Wissenschaftssystem, insbesondere im Vergleich mit den anderen EU-Staaten, überwiegend gut ab. Ein vertiefter Blick auf die Situation in den unterschiedlichen Organisationstypen, Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen sowie in beiden unterschiedlichen Bereichen des Wissenschaftsmanagements, akademisch und administrativ, fördert indes eine Reihe von Schwächen und Verbesserungsmöglichkeiten zu Tage.

1.1. Stärken

- **Karrierpfade in außeruniversitären Forschungseinrichtungen überdurchschnittlich klar strukturiert**
 Im europäischen Vergleich zeigt sich, dass die Karrierewege für Manager(innen) in den deutschen außeruniversitären Forschungseinrichtungen im Durchschnitt transparenter und klarer strukturiert sind als an Hochschulen. Für Nachwuchskräfte ist der Einstieg deshalb leichter, weil sie besser einschätzen können, was sie erwartet. Deshalb können sie sich auch besser auf den Berufseinstieg vorbereiten. Als ein wesentlicher Grund für die bessere Strukturierung der Karrierpfade in den außeruniversitären Forschungseinrichtungen ist deren „Autonomievorsprung“ gegenüber den Hochschulen zu sehen. Universitäten und Fachhochschulen in Deutschland besitzen erst seit vergleichsweise kurzer Zeit eine erweiterte Personal-, Organisations- und Finanzautonomie. Hinzu kommt, dass die Hochschulen – im Unterschied zu den außeruniversitären Forschungseinrichtungen – direkt den Regierungen der 16 Bundesländer unterstehen und damit z. T. unterschiedlichen und mancherorts auch schnell wechselnden Rahmenbedingungen unterworfen sind.
- **Personalautonomie ermöglicht aktive Personalpolitik**
 Die staatlichen Rahmenbedingungen ermöglichen den wissenschaftlichen Einrichtungen in Deutschland eine hohe Personalautonomie und damit das Betreiben einer aktiven Personalpolitik. Die Personalautonomie entspricht weitgehend dem europäischen Standard. Ein Verbesserungsbedarf besteht im Hochschulbereich. In einzelnen Bundesländern gibt es landesrechtliche Einschränkungen, z. B. durch restriktive Haushaltspolitik mit festen Stellenplänen.
- **Stärkung der Führungspositionen wirkt sich positiv auf Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement aus**
 Durch die Stärkung der Führungspositionen in deutschen Wissenschaftseinrichtungen ist eine wesentliche Grundvoraussetzung dafür geschaffen worden, dass

sich Wissenschaftsmanagement als neues Berufsfeld etabliert. Von allen Personen, die im nationalen und europäischen Kontext befragt wurden, wird dieses Element der Governance-Reformen als das am stärksten förderliche Kriterium für eine Karriere im Wissenschaftsmanagement gesehen. Die befragten Führungskräfte in deutschen Hochschulen und Forschungseinrichtungen betrachten ein gut funktionierendes Management als zentralen Erfolgsfaktor für ihre Einrichtung. Damit wird diesem Tätigkeitsfeld ein hoher Stellenwert beigemessen.

- **Wachsender Arbeitsmarkt mit guten Berufsperspektiven**

Entsprechend hat sich eine stetig steigende Nachfrage nach qualifiziertem Personal entwickelt, die sich vor allem auf die mittlere Managementebene bezieht. Haupt-Wachstumsbereiche sind die Tätigkeitsfelder Qualitäts-, Forschungs- und Finanzmanagement sowie Controlling. Dies gilt nicht nur für Deutschland, sondern für ganz Europa.

- **Instrumente der Personalentwicklung werden offensiver eingesetzt als in anderen EU-Wissenschaftssystemen**

Folgt man den im Rahmen dieser Studie erzielten Befragungsergebnissen, dann nutzen die deutschen Wissenschaftsorganisationen Instrumente der Personalentwicklung deutlich häufiger als die Wissenschaftsorganisationen anderer europäischer Länder. Das gilt vor allem für die außeruniversitären Forschungseinrichtungen.

- **Vielfältiges und wirksames Weiterbildungsangebot**

In Deutschland hat sich ein sehr umfangreiches, ausdifferenziertes Weiterbildungsangebot für Wissenschaftsmanager(innen) etabliert, allerdings weniger auf der institutionellen als vielmehr auf der übergreifenden Ebene. Eine Reihe wissenschaftsnaher Organisationen hat vielfältige Kurse und Programme etabliert, die auch auf Nachfrage stoßen. Hochschulen haben unterschiedliche akademische Studienprogramme im Wissenschaftsmanagement aufgebaut, die vom Umfang und der Vielfalt an der europäischen Spitze liegen. Anhand der Ergebnisse einer Absolvent(inn)enbefragung im Studiengang für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der Fachhochschule Osnabrück konnte im Rahmen dieser Studie empirisch belegt werden, dass sich solche wissenschaftlichen Fortbildungen karrierefördernd auswirken. Nach dem Abschluss des Studiums hatten sich die meisten Absolvent(inn)en beruflich verbessert, was sich auch positiv auf die Zufriedenheit im Job auswirkte.

1.2. Schwächen

- **Professionelle Identität zu schwach entwickelt**

Es mangelt deutschen Wissenschaftsmanager(inne)n an einer ausreichenden professionellen Identität. Das betrifft vor allem den Hochschulbereich und weniger die außeruniversitäre Forschung. Die Jobs haben oft einen „Hybridcharakter“ mit Tätigkeitsbereichen, die an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Verwaltung liegen. In der Konsequenz gehört dieses Personal häufig keinem Bereich richtig an, was zu einer starken Vereinzelung führt. Wissenschaftsmanager(innen) sind nicht selten Pioniere in ihrem Feld, die für eine Akzeptanz ihrer Tätigkeit werben müssen. Diese Akzeptanz erreichen sie in der Regel dadurch, dass sie eigene Erfahrungen in Lehre und Forschung mitbringen. Dieser Druck, sich als Multitalent sowohl in

Wissenschaft als auch im Management auskennen zu müssen, birgt die Gefahr einer Überforderung. Länder wie Großbritannien, die USA und Australien sind hier schon weiter, als sich dort klarere Berufsbilder und Berufsverbände etabliert haben, welche die Interessen der Wissenschaftsmanager(innen) vertreten und deren Professionalisierung durch Kursangebote, Tagungen und die Entwicklung von Standards für eine gute berufliche Praxis voranbringen.

- **Suche nach Management-Talenten zu unsystematisch**
Die Tatsache, dass Wissenschaftsmanager(innen) „Stallgeruch“ haben müssen, hat dazu geführt, dass der Karrierestart oft über einen Quereinstieg aus der Wissenschaft erfolgt. Das gilt für den gesamten europäischen Wissenschaftsraum und dort weniger für den administrativen als für den akademischen Bereich. Strukturierte Karrierepfade für akademische Wissenschaftsmanager(innen) sind vor allem im Hochschulbereich selten. In der Konsequenz ist der Grad der Zufälligkeit, mit der Personen in diese Jobs gelangen, entsprechend hoch. Eine systematische Suche nach Management-Talenten und eine Personalauswahl erfolgt kaum.
- **Jobs im akademischen Wissenschaftsmanagement gelten gegenüber einer wissenschaftlichen Karriere oft als *second best***
Noch immer gelten Jobs im akademischen Wissenschaftsmanagement oft als *second best*, eine Ausweichstation für Personen, die es in der Wissenschaft nicht geschafft haben. Diesem Effekt wirken Länder wie Großbritannien, Australien, die USA und auch die Niederlande mit einer Aufwertung der Führungspositionen im akademischen Wissenschaftsmanagement entgegen. Für Nachwuchs-Wissenschaftsmanager(innen) in Deutschland ist es hingegen unklar, ob und wie sie überhaupt in Top-Positionen gelangen können.
- **Attraktivitätsgefälle zwischen Positionen im akademischen und administrativen Wissenschaftsmanagement**
Ein ähnliches Reputations- und Attraktivitätsgefälle wie zwischen Tätigkeiten in der Wissenschaft und im akademischen Wissenschaftsmanagement lässt sich auch zwischen akademischem und administrativem Wissenschaftsmanagement konstatieren. Anders als in dem idealtypischen Analysemodell, welches dieser Untersuchung zugrunde liegt (vgl. Kapitel 1.2.), stehen die Karrierepfade von administrativem und akademischem Wissenschaftsmanagement nicht gleichberechtigt nebeneinander. Vielmehr wird eine Beschäftigung im akademischen Wissenschaftsmanagement als höherwertig betrachtet. Das kann dazu führen, dass Management-Talente von Tätigkeiten im administrativen Wissenschaftsmanagement doppelt abgeschreckt werden: Zum einen wegen des geringen Status und Prestige ihrer Position im Organisationsgefüge und zum anderen wegen der vergleichsweise geringen Einkommensperspektive.
- **Karrierepfade im akademischen Hochschulmanagement besonders wenig strukturiert**
Strukturierte Karrierepfade im Wissenschaftsmanagement haben sich stärker im administrativen Bereich etabliert, wohingegen Karrieren im akademischen Wissenschaftsmanagement im Wesentlichen unsystematisch verlaufen. Dieser Befund betrifft vor allem die Hochschulen und weniger die außeruniversitäre Forschung. Die Untersuchung zeigt, dass die außeruniversitären Institute nicht nur im nationalen, sondern auch im europäischen Vergleich über überdurchschnittlich gut strukturierte Karrierepfade sowohl im akademischen als auch im administrativen

Wissenschaftsmanagement verfügen (siehe vorhergehendes Kapitel VI.1.1.). Bei den deutschen Hochschulen besteht dagegen noch Handlungsbedarf.

- **Hohe Intransparenz für Bewerber(innen)**
Aufgrund der noch fehlenden Klarheit der Karrierepfade und der Präferenz für Quereinsteiger(innen) ergibt sich eine hohe Intransparenz für Bewerber(innen). Hinzu kommt, dass die Personalrekrutierung in großem Maße über persönliche Kontakte läuft. Das ist kein speziell deutsches Problem, wie der Vergleich mit der Situation in 27 europäischen Staaten gezeigt hat. Dennoch könnte diese Praxis auf talentierte Personen, die sich für eine Tätigkeit im Wissenschaftsmanagement interessieren, abschreckend wirken. Dies gilt besonders für Frauen. Eine Abschreckungswirkung könnte auch daraus resultieren, dass begrenzte Durchlässigkeit von Karrieren, v. a. zwischen Hochschulen und außeruniversitärer Forschung, die Karriereoptionen einengen und dass die gängige Befristung von Stellen die Attraktivität der Karrieren senkt.
- **Benachteiligung von Frauen beim Zugang zum akademischen Wissenschaftsmanagement**
Frauen werden, sowohl von den deutschen als auch den europäischen Befragten, mehrheitlich vor allem Chancen auf eine Karriere im administrativen Bereich des Wissenschaftsmanagements eingeräumt. Um Frauen einen angemessenen Zugang zu den prestige- und einkommensträchtigeren Jobs im akademischen Wissenschaftsmanagement zu ermöglichen, könnte australischen und US-amerikanischen Vorbildern gefolgt und in Deutschland stärker als bisher spezielle Personalentwicklungsangebote gemacht werden.
- **Einsatz von umfassenden Personalentwicklungskonzepten zu selten**
Im Vergleich zu Australien und den USA zeigt sich, dass die dortigen Hochschulen und Forschungseinrichtungen sehr viel systematischer und konzeptioneller mit der Personalentwicklung und dem Personalmanagement umgehen als die deutschen Wissenschaftsorganisationen. Auch ist die Personalentwicklung dort in Form von Stellen stärker in der Organisationsstruktur verankert. Es mangelt in Deutschland also nicht an „Masse“ in der Managementfortbildung, aber an systematischer Integration und Strukturierung von Einzelmaßnahmen. Fortbildung wird häufig nicht auf eine geplante individuelle Kompetenzentwicklung von Manager(inne)n ausgerichtet.
- **Lücken im Weiterbildungsangebot**
Trotz des vielfältigen Weiterbildungsangebotes im Wissenschaftsmanagement gibt es noch Lücken in Deutschland, u. a. bei Programmen mittleren Umfangs für Führungskräfte und bei *customized* Programmen für die spezifischen Bedürfnisse von Wissenschaftseinrichtungen.

An Forschungseinrichtungen scheinen beispielsweise Managementkarrieren etwas klarer und strukturierter zu sein und Managementaspekte sowie Fortbildungen z. T. etwas größere Bedeutung zu haben. Gleichzeitig ist aus der Analyse der internationalen Beispiele deutlich geworden, dass es unter den untersuchten Ländern keine generelle *best practice* gibt, an der man sich uneingeschränkt ausrichten kann. Daher kann es nur sinnvoll sein, den Blick im nationalen Kontext wie im internationalen Vergleich auf Einzelaspekte zu richten, die jeweils vorbildhaft erscheinen. Eine *best practice* ergibt sich dann in der Summe der jeweils guten Einzelbeispiele.

2. Verbesserungsmöglichkeiten

Aus der Analyse ergeben sich im Überblick – neben vielen Informationen über Handlungsbedarfe und gute Praxis im Detail – folgende große Felder, in denen die Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement in deutschen Hochschulen und Forschungseinrichtungen verbessert werden kann:

- **Gründung eines Berufsverbandes für Wissenschaftsmanager(innen)**
Die internationalen Erfahrungen zeigen, dass solche Interessensorganisationen eine ausgesprochen fördernde Wirkung auf die Etablierung und Weiterentwicklung einer professionellen Identität von Wissenschaftsmanager(inne)n besitzen. Dabei gibt es Hinweise darauf, dass es besser ist, für das akademische und das administrative Wissenschaftsmanagement einen gemeinsamen Berufsverband zu haben, um die Kooperation zwischen beiden Bereichen zu stärken. Ein Berufsverband könnte vielfältige Aktivitäten entwickeln, vom Eintreten für die Interessen der Wissenschaftsmanager(innen) über Netzwerkaktivitäten bis zu Jobmessen u.v.m.
- **Praxisorientierte Forschungsprojekte zum Wissenschaftsmanagement**
Insbesondere im angelsächsischen Raum haben sich z. T. staatlich finanzierte Institute etabliert, die zum einen Weiterbildungsprogramme, zum anderen aber auch Forschungsprojekte zum Thema „Wissenschaftsmanagement“ durchführen. Es zeigt sich, dass es der Akzeptanz und der Entwicklung dieses Berufsfeldes sehr nützt, wenn das Alltagshandeln kritisch reflektiert und auf Basis neuen Wissens weiterentwickelt wird. Staatlicherseits könnten in Deutschland entsprechende Förderprogramme für angewandte Forschungsprojekte im diesem Bereich aufgelegt werden.
- **Ausbau von Leadership-Programmen und Coachings**
Führungstraining sind in Deutschland noch nicht ausreichend vorhanden, und zwar sowohl auf der institutionellen (Hochschulen, außeruniversitäre Forschungseinrichtungen) als auch auf der übergreifenden (Anbieter wie ZWM Zentrum für Wissenschaftsmanagement, CHE etc.) Ebene. Dabei haben sich vor allem Coachings und maßgeschneiderte Programme (inkl. Einstiegsprogramme) auf institutioneller Ebene sowie Programme mittleren Umfangs (ca. ein Jahr, mehrere Workshops, Peer Learning-Elemente, Praxiselemente am Arbeitsplatz) für Führungskräfte als erfolgversprechende Ansätze erwiesen, die es in Deutschland auszubauen gilt.
- **Förderung von Transparenz, Vertrauen und Attraktivität in Bezug auf Karrierewege im Wissenschaftsmanagement**
Eine Tätigkeit im Wissenschaftsmanagement wird dann attraktiv, wenn sich gute Optionen für Karrierewege bieten. Zu diesem Zweck ist zunächst einmal größere Transparenz von Karrierewegen erforderlich, z. B. über Online-Informationsangebote, Stellen- und Kompetenzprofile etc. Dadurch entsteht Vertrauen in die beruflichen Möglichkeiten, ebenso durch mehr dauerhafte Beschäftigungsverhältnisse und die individuelle Planung von Berufsperspektiven im Rahmen der Personalentwicklung. Für Wissenschaftler(innen) ist es wichtig, dass Karrieren in der Wissenschaft und im Wissenschaftsmanagement zwei gleichermaßen realistische Optionen sind; die Rückkehr aus einer Managementposition in die Wissenschaft wird dadurch zur Option, ist aber nicht länger zwangsläufig.

- **Überwindung der Abschottung zwischen Hochschulen und außeruniversitärer Forschung**
Die Managementkarrieren sind zwischen den Säulen des deutschen Wissenschafts-systems kaum durchlässig. Die Möglichkeiten zu flexiblen Karrieren zwischen den Einrichtungen sind zu stärken. Eine Maßnahme könnte darin bestehen, ein säulen-übergreifendes Mentor(inn)en- und/oder Hospitationsprogramm zu schaffen. Dies fördert einerseits Managementkarrieren und erzeugt andererseits einen Mehrwert durch Lerneffekte aus institutionellen Perspektivwechseln.
- **Stärkung der professionellen Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n**
Das Feld der Rekrutierung wird zu wenig bearbeitet, beispielsweise sind in diesem Bereich auch *good practices* kaum zu finden. Notwendig ist hingegen die gezielte Suche nach Talenten im Wissenschaftsmanagement, insbesondere unter Nutzung eignungsdiagnostischer Verfahren. Der wissenschaftliche „Stallgeruch“ ist wichtig und sollte weiter ein Rekrutierungskriterium bleiben; er sollte aber in seiner Bedeutung gegenüber den Management- und Führungsqualifikationen zurücktreten, um eine Überfrachtung mit unterschiedlichen Ansprüchen zu vermeiden. Beispielsweise sollte die Position als Dekan(in) nicht länger nach Rotationsprinzipien, sondern durch systematische Auswahl geeigneter Führungspersonen besetzt werden.
- **Stärkung wirksamer Anreizstrukturen**
Karrieren lassen sich durch Anreizsysteme fördern. Handlungsbedarf hat sich an zwei Stellen offenbart: Einerseits sollte auch im Wissenschaftsmanagement die Chance bestehen, für Top-Positionen Spitzengehälter zu beziehen; hier ist bislang eine wissenschaftliche Karriere offenbar attraktiver. Andererseits sollte von der außeruniversitären Forschung gelernt werden, dass immaterielle Anreize wie Autonomie und Möglichkeiten zu Kreativität und Selbstverwirklichung nicht nur für Wissenschaftler(innen) tragen, sondern auch im Wissenschaftsmanagement wirksam sind. Hier scheint eine gemeinsame Kultur in Wissenschaftseinrichtungen zu bestehen. Anreize hängen auch von staatlichen Rahmenbedingungen ab: In Forschungs- und Förderprogrammen, die mit öffentlichen Mitteln finanziert werden, sollte die Qualität des Wissenschaftsmanagements und die optimalen Bedingungen für Wissenschaftsmanager(innen) mit zum Bewertungskriterium gemacht werden, z. B. bei der Förderung von *graduate schools*.
- **Institutionelle Personalpolitik und Personalentwicklung als Markenzeichen im Wettbewerb um gute Arbeitskräfte**
Vor allem die deutschen Hochschulen verstehen sich noch zu wenig als Arbeitgeber(innen), die sich nicht nur im Wettbewerb um die besten Köpfe in der Wissenschaft, sondern auch im Wissenschaftsmanagement verstehen müssen. Um das zu ändern, müssten die Karrierewege, Einkommensmöglichkeiten und Unterstützungsmöglichkeiten wesentlich transparenter nach außen dargestellt und kommuniziert werden. Personalentwicklung ist ein wesentlicher Faktor in der Konkurrenz um gute Mitarbeiter(innen). Dabei sollte weniger auf standardisierte Angebote, sondern vielmehr auf individuell optimierte Personalentwicklung zur gezielten Förderung von Kompetenzen gesetzt werden.

- **Stärkere Übereinstimmung von individuellen und Arbeitgeber(innen)-interessen bei der Weiterbildung**
Zertifizierte (akademische) Abschlüsse werden von den Arbeitgeber(inne)n noch immer gegenüber Kurzzeitschulungen benachteiligt. Sie können aber zur Beförderung von Karrieren sehr hilfreich sein. Ein staatliches Stipendienprogramm, das an systematische Personalentwicklung unter Einbeziehung zertifizierter Abschlüsse gekoppelt ist, kann hier hilfreich sein. Zudem sollten Fortbildungsangebote noch stärker so vernetzt werden, dass aus Einzelangeboten, die ggf. die Arbeitgeber(innen) fördern, Abschlüsse modular zusammengesetzt werden können.
- **Abbau von Gräben zwischen Management und Wissenschaftler(inne)n**
Hochschulen sollten verdeutlichen, dass Wissenschaftler(innen) und Manager(innen) komplementäre Beiträge zur Erreichung gemeinsamer Ziele leisten. Wechselseitiges Misstrauen sollte abgebaut werden. Wenn Managementinhalte bereits frühzeitig in wissenschaftlichen Karrieren auftauchen, z. B. im Rahmen der Doktorand(inn)enausbildung, wird dafür das Fundament gelegt. Umgekehrt sollte die Ausbildung, v. a. der Manager(innen) im administrativen Bereich, Fragen der Kultur und Funktionsweisen der Wissenschaft enthalten. Wissenschaftsmanager(innen) könnten, z. B. im Rahmen des vorgeschlagenen Berufsverbands, einen „Verhaltenskodex“ (*code of conduct*) als Selbstverpflichtung für das Wissenschaftsmanagement entwerfen und kommunizieren.

3. Handlungsempfehlungen für unterschiedliche Akteurinnen und Akteure

Es gibt unterschiedliche Akteurinnen und Akteure, an die sich die dargestellten Handlungsempfehlungen richten:

- die Wissenschaftsmanager(innen) selbst,
- die Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen,
- die Anbieter(innen) von Weiterbildung im Wissenschaftsmanagement und
- der Staat (Bund und Länder).

Der folgende Überblick in Bezug auf die *to dos* zeigt, dass zur Überwindung der Probleme und zur Nutzung der Chancen im deutschen Wissenschaftsmanagement alle Seiten einen Beitrag leisten können.

Die Wissenschaftsmanager(innen)...

...sollten einen Berufsverband gründen.

...sollten vielfältige Aktivitäten starten, um sich zu vernetzen.

...sollten aktiv dazu beitragen, Gräben und Misstrauen zwischen Management und Wissenschaft abzubauen, beispielsweise durch Erarbeitung eines *code of conduct* für Wissenschaftsmanager(innen).

Die Hochschulen und Forschungseinrichtungen...

...sollten Personalentwicklung für Wissenschaftsmanager(innen) als Markenzeichen sehen und systematisch vorantreiben. Dazu gehören auch maßgeschneiderte Weiterbildungsprogramme.

...sollten Karrieren im Wissenschaftsmanagement planbarer machen, u. a. durch mehr dauerhafte Beschäftigungsverhältnisse.

...sollten fördern, dass die Management-Karriere für Wissenschaftler(innen) nicht als zweitbeste Alternative, sondern möglichst als gleichrangige Option zur wissenschaftlichen Laufbahn erscheint. Dazu sollte z. B. bereits in Doktoratsprogrammen an Managementfragen herangeführt werden.

...sollten systematischer und unter Nutzung moderner eignungsdiagnostischer Verfahren Manager(innen) rekrutieren. Dabei sollte die Rekrutierung nicht durch überzogene Vielfalt von Qualifikationsanforderungen überfrachtet werden. Wissenschaftliche Qualifikationen sind im Sinne des „Stallgeruchs“ zwar wichtig, sollten in ihrer Bedeutung aber hinter Managementqualifikationen zurückstehen.

...sollten Spitzengehälter für Führungskräfte ermöglichen, aber gleichzeitig auch auf die im Wissenschaftskontext typischen immateriellen Anreize (Freiheit, Eigenverantwortung etc.) setzen, die auch im Wissenschaftsmanagement tragen.

...sollten ein Mentoring-/Hospitationsprogramm entwickeln, das die Versäulung des Wissenschaftssystems (Hochschulen, außeruniversitäre Forschung) überwindet.

...sollten von der vorhandenen *good practice* lernen.

Die Anbieter von Weiterbildung im Wissenschaftsmanagement...

...sollten Lücken im Ausbildungsangebot schließen, insbesondere in Form von Leadership-Programmen mittleren Umfangs, von Coachings und durch Nutzung innovativer Trainingsformen wie Peer Learning u. a.

...sollten eine Verbindung zwischen der Gestaltung von Weiterbildung und individuellen Kompetenzprofilen bzw. den Anforderungen des Arbeitsplatzes schaffen.

...sollten ihre Angebote modularisieren und durch Kooperationen ermöglichen, dass Angebote miteinander kombiniert werden.

Der Staat...

...sollte zunächst einmal den Wettbewerb laufen lassen und durch Maßnahmen der Markttransparenz sogar noch fördern (z. B. Informationsangebote).

...sollte Stipendien für Weiterbildung im Wissenschaftsmanagement vergeben und die Vergabe an die Qualität der dahinterstehenden Personalentwicklungskonzepte der Wissenschaftseinrichtungen knüpfen.

...sollte generell *good practice* in der Personalentwicklung der Wissenschaftseinrichtungen fördern.

...sollte praxisorientierte Forschung über das Wissenschaftsmanagement fördern.

...sollte gutes Wissenschaftsmanagement zum Kriterium in Forschungs- und Förderprogrammen machen.

...sollte Vernetzungsaktivitäten der Wissenschaftsmanager(innen) fördern, z. B. durch Unterstützung von Jobmessen.

...sollte die angesprochenen Maßnahmen gegen die Versäulung im Wissenschaftssystem unterstützen.

VII. Literatur

- Adamczak, Wolfgang et al. (2007): Traumberuf ForschungsreferentIn? Werkstattbericht Nr. 68. Kassel.
- AFAE (2008): Le système éducatif français et son administration. 11e édition. Association Française des Administrateurs de L'Éducation. Paris.
- Amey, Marilyn J. / VanDerLinden, Kim E. (2002): Career Paths for Community College Leaders. In: AACCC/Leadership Series. No. 3, S. 1-16.
- Archer, William (2005): Mission Critical? Modernising Human Resource Management in Higher Education. Oxford.
- Arthur, Michael / Rousseau, Denise (1996): The Boundaryless Career. A new employment principle for a new organizational era. New York.
- Bacon, Edwin (2009): Do professional managers have a profession? In: Perspectives: Policy and Practice in Higher Education. Vol. 13, Nr. 1, S. 11-16.
- van Bebber, Frank (2009): Das Führungszeugnis. In: Deutsche Universitätszeitung (DUZ) 11/2009, S. 9-11.
- Braun, Dietmar / Merrien, Francois-Xavier (Hg.) (1999): Towards a New Model of Governance for Universities? A Comparative View. Higher Education Policy Series 53. London and Philadelphia.
- CHEPS (Hg.) (2007): The extend and impact of higher education governance reform across Europe. Final report to the Directorate-General for Education and Culture of the European Commission. Enschede. Download: http://ec.europa.eu/education/more-information/moreinformation139_en.htm, abgerufen am 23.11.2009.
- Chevallier, Thierry (2001): French academics: Between the professions and the civil service. In: Higher Education. Vol. 41, S. 49-75.
- Clark, Burton R. (1998): Creating Entrepreneurial University. Organizational Pathways of Transformation. Paris, Oxford, New York, Tokyo.
- CNRS (2009): Guide du candidat 2009. Concours externes d'ingénieurs, techniciens et personnels administratifs. Paris.
- CNRS (2009): Guide du candidat 2009. Paris. Download: https://concoursit.dsi.cnrs.fr/dossierspdf/guide_du_candidat.pdf, abgerufen am 03.06.2009.
- CNRS (o.J.): Mémo formation. Download: http://www.sg.cnrs.fr/drh/competences/documents/memo/fich-methodo_1-2.pdf, abgerufen am 03.06.2009.
- CNRS (o.J.): Réforme de la formation professionnelle tout au long de la vie. Cadrage de la mise en oeuvre au CNRS. Download: <http://www.sg.cnrs.fr/drh/competences/documents/cadrage.pdf>, abgerufen am 03.06.2009.
- Cohen, Michael / March, James G. / Olsen, Johan P. (1972): A garbage can model of organizational choice. In: Administration Science Quarterly 1/72.
- Coleman, James S. (1986): Die asymmetrische Gesellschaft. Weinheim, Basel.

- Collinson, Jacquelyn Allen (2007): Get yourself some nice, neat, matching box files! Research administrators and occupational identity work. In: *Studies in Higher Education*. Vol. 32, No. 3, S. 295-309.
- De Boer, Harry / File, Jon (2009): *Higher Education Governance Reforms across Europe*. Brussels.
- Deem, Rosemary (2007): *Managing Contemporary UK Universities – Manager-Academics and New Managerialism*. Download: <http://www.academicleadership.org>, abgerufen am 23.07.2009.
- Deem, Rosemary (2004): The Knowledge Worker, the Manager-Academic and the Contemporary UK University: New and Old Forms of Public Management? In: *Financial Accountability & Management*. Vol. 20, No. 2, S. 107-128.
- Deem, Rosemary (1998): 'New managerialism' and higher education: the management of performances and cultures in universities in the United Kingdom. In: *International Studies in Sociology of Education*. Vol. 8, No. 1, S. 47-70.
- Deem, Rosemary / Brehony, Kevin J. (2005): Management as Ideology: The Case of 'New Managerialism' in Higher Education. In: *Oxford Review of Education*. Vol. 31, No. 2, S. 217-235.
- DeFillippi, Robert / Arthur, Michael (1994): The Boundaryless Career. A Competency-Based Perspective. In: *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 15, No. 4, S. 307-324.
- Dobson, Ian (2000): 'Them and US' – General and Non-General Staff in Higher Education. In: *Journal of Higher Education Policy and Management*. Vol. 22, No. 2, S. 203-210.
- Dobson, Ian / Conway, Maree (2003): Fear and Loathing in University Staffing: The Case of Australian Academic and General Staff. In: *Higher Education and Management*. Vol. 15, No. 3, S. 123-132.
- Dunkin, Ruth (2005): The HR Challenge: some more thoughts. Response to Keynote Seminar on HR issues. OECD. Paris. August 2005. Download: <http://www.oecd.org/dataoecd/30/37/36214015.pdf>, abgerufen am 24.07.2009.
- Dunkin, Ruth (2003): Motivating Knowledge Workers: Lessons to and from the Corporate Sector. In: *Higher Education Management and Policy*. Vol. 15, No. 3, S. 41-49.
- Enders, Jürgen (1997): Berufsbild des Hochschullehrers. In: Teichler, Ulrich / Daniel, Hans-Dieter / Enders, Jürgen (Hg.): *Brennpunkt Hochschule. Neuere Analysen zu Hochschule, Beruf und Gesellschaft*. Frankfurt, New York.
- Enders, Jürgen / de Weert, Egbert (Hg.) (2009): *The Changing Face of the Academic Life: Analytical and Comparative Aspects*. Basingstoke.
- Erawatch (2009): Country Report United Kingdom. Download: <http://cordis.europa.eu/erawatch/index.cfm?fuseaction=reports.content&topicID=600&parentID=592>, abgerufen am 22.11.2009.
- Eurybase (2008/2009a): Organisation of the education system of the Czech Republic. Download: http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/eurybase/eurybase_full_reports/CZ_EN.pdf, abgerufen am 25.11.2009.
- Eurybase (2008/2009b): Organisation of the education of the Netherlands. Download: http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/eurybase/eurybase_full_reports/NL_EN.pdf, abgerufen am 25.11.2009.

- Eurybase (2007/2008a): The Education System in England, Wales, Northern Ireland.
Download: http://eacea.ec.europa.eu/ressources/eurydice/eurybase/pdf/0_integral/UN_EN.pdf,
abgerufen am 22.11.2009.
- Eurybase (2007/2008b): The Education System in France. Download:
http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/eurybase/eurybase_full_report_s/FR_EN.pdf, abgerufen am 25.11.2009.
- Evetts, Julia (2005): The Management of Professionalism: a contemporary paradox.
Download: <https://www.kcl.ac.uk/content/1/c6/01/41/71/paper-evetts.pdf>, abgerufen am
23.04.2009.
- File, Jon / Affeld, Christoph / Nickel, Sigrun / Stensaker, Bjørn / Ziegele, Frank (2007):
Summaries of the Quick Scan Surveys on governance reform in 32 European countries.
In: CHEPS (Hg.): The extend and impact of higher education governance reform across
Europe. Final report to the Directorate-General for Education and Culture of the
European Commission. Part Two. Enschede. Download:
http://ec.europa.eu/education/doc/reports/doc/higherextent2_en.pdf, abgerufen am
05.02.2009.
- File, Jon / Goedegebuure, Leo (Hg.) (2003): Real-time systems: Reflection on Higher
Education in Czech Republic.
- Fischer, Roland / Costazza, Markus / Pellert, Ada (Hg.) (1993): Argumentation und
Entscheidung. Zur Idee und Organisation von Wissenschaft. Wien, München.
- Florack, Arnd / Messner, Claude (2006): Führungsstrategien und Personalentwicklung in der
Hochschule. In: Zeitschrift für Hochschulentwicklung. Vol. 1, No. 1, S. 6-20.
- Frackmann, Edgar (2005): Warum sind amerikanische Spitzenuniversitäten so erfolgreich?
HIS-Kurzinformation A7/2005. Hannover.
- Gibson-Harman, Kim / Rodriguez, Sandria / Grant Haworth, Jennifer (2002): Community
College Faculty and Professional Staff: The Human Resource Challenge. In: New
Directions for Community Colleges. No. 117, S. 77-90.
- Gordon, George / Whitchurch, Celia (2007): Managing Human Ressources in Higher
Education: The Implications of a Diversifying Workforce. In: Higher Education
Management and Policy. Vol. 19, No. 2, S. 1-21.
- Gornitzka, Ase / Kyvik, Svein / Larsen, Ingvild M. (1998): The Bureaucratisation of
Univiersities. In: Minerva. Vol. 36, S. 21-47.
- Gumport, Patricia / Sporn, Barbara (1999): Institutional Adaptation: Demands for
Management Reform and University Administration. In: Smart, J. (Hg.): Higher
Education: Handbook of Theory and Research. Volume XIV. Agathon, New York.
- Hanft, Anke (2004): Personalentwicklung als Hochschulentwicklung. Ergebnisse einer
empirischen Erhebung zum gegenwärtigen Stand der Personalentwicklungen an
Hochschulen und Amerkungen zu ihrer künftigen Gestaltung. In: Laske et al. (Hg.):
Personalentwicklung und universitärer Wandel. München und Mering. S. 119-138.
- Hanft, Anke (Hg.) (2001): Grundbegriffe des Hochschulmanagements. Neuwied, Kriftel.
- Hanft, Anke (Hg.) (2000): Hochschulen managen? Neuwied, Kriftel, Berlin.

- Hubrath, Margarethe / Janssen, Franziska / Mehrrens, Martin (Hg.) (2006):
Personalentwicklung für die Wissenschaft. Aktuelle Prozesse, Rahmenbedingungen und
Perspektiven. Bielefeld.
- HEFCE (2006): The higher education workforce in England. A framework for the future.
- Hoffmann, Jules (2008): Attractivité des Carrières de la Recherche. Download:
<http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/084000418/0000.pdf>, abgerufen am
24.11.2009.
- Institut de France / Académie des sciences (2008): Rapport Hoffmann – Attractivité des
Carrières de la Recherche. Rapport remis le 9 juillet 2008 à Madame de la Ministre de
l'Enseignement Supérieur et de la Recherche. Paris.
- Joerk, Christiane (2008): Wissenschaftsmanagement in der außeruniversitären Forschung.
Diskurs und Praxis an Instituten der Leibniz-Gemeinschaft und der Max-Planck-
Gesellschaft. Dissertationsschrift. FernUniversität Hagen.
- Kaiser, Frans (2007): Higher Education in France – Country Report. CHEPS. Enschede.
- Kehm, Barbara / Lanzendorf, Ute (2006): 16 Länder Approaches to Reform. In: Kehm,
Barbara / Lanzendorf, Ute (Hg.): Reforming University Governance. Changing
Conditions for Research in Four European Countries. Bonn. S. 135-182.
- Kogan, Maurice / Teichler, Ulrich (Hg.) (2007): Key Challenges to the Academic Profession.
Werkstattberichte No. 65. Kassel.
- Krücken, Georg (2009): Lässt sich Wissenschaft managen? In: Wissenschaftsrecht. 41.
Band, Heft 41, S. 345-358.
- Krücken, Georg / Blümel, Albrecht / Kloke, Katharina (2009): Towards Organizational
Actorhood of Universities: Occupational and Organizational Change within German
University Administrations. FÖV-Discussion Papers No. 48. Speyer.
- Krücken, Georg / Meier, Frank (2006): Turning the University into an Organizational Actor. In:
Gili Drori / Meyer, John / Hwang, Hokyū (eds.): Globalization and Organization: World
Society and Organizational Change. Oxford University Press. Oxford. S. 241-257.
- Kuo, Hui-Min (2009): Understanding relationships between academic staff and
administrators: an organizational culture perspective. In: Journal of Higher Education
Policy and Management. Vol. 31, No. 1, S. 43-54.
- Laske, Stephan / Scheytt, Tobias / Meister-Scheytt, Claudia (Hg.) (2004):
Personalentwicklung und universitärer Wandel. Programm – Aufgaben – Gestaltung.
München und Mering.
- Leichsenring, Hannah (2009): Befragung zum Fakultätsmanagement 2009. Management im
Team. Perspektiven von Fakultätsmanager(inne)n und Dekan(inn)en. Gütersloh.
Download:
http://www.che.de/downloads/CHE_AP_129_Fakultaetsmanagement_Befragung_Bericht_2009.pdf, abgerufen am 30.11.2009.
- Leichsenring, Hannah (2007): Die Professionalisierung des Fakultätsmanagements – Bericht
zur Befragung 2006. Gütersloh. Download unter:
http://www.che.de/downloads/Fakultaetsmanagementbefragung_2006_AP_87.pdf,
abgerufen am 12.11.2009.

- Lisbon European Council (2000): Presidency Conclusions. o.A.d.O. Zitiert nach:
http://www.bologna-berlin2003.de/pdf/PRESIDENCY_CONCLUSIONS_Lissabon.pdf,
abgerufen am 11.11.2009.
- Locke, William / Teichler, Ulrich (Hg.) (2007): The Changing Conditions for Academic Work
and Careers in Select Countries. Werkstattberichte No. 66. Kassel.
- Mayntz, Renate (1985): Forschungsmanagement – Steuerungsversuche zwischen Scylla
und Charybdis. Opladen.
- McInnes, Craig (1998): Academics and Professional Administrators in Australian
Universities: dissolving boundaries and new tensions. In: Journal of Higher Education
Policy and Management. Vol. 20, No. 2, S. 161-173.
- Middlehurst, Robin (2004): Changing Internal Governance: A Discussion of Leadership Roles
and Management Structures in UK Universities. In: Higher Education Quarterly. Vol. 58,
No. 4, S. 258-279.
- Ministère de L'enseignement supérieur et de la recherche (2008): Petit guide pour accéder
aux métiers de la recherche dans les établissements d'enseignement supérieur et les
organismes publics de recherche. Édition avril 2008. Paris. Download:
<http://media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/12/3/7123.pdf>, abgerufen am
11.06.2009.
- MŠMT (2008): Výroční zpráva o stavu vysokého školství za rok 2007.
- Murray, John P. (1999): Interviewing to Hire Competent Community College Faculty. In:
Community College Review. Vol. 27, No. 41, S. 41-56.
- Musselin, Christine / Paradeise, Catharina (2009): France: From Incremental Transitions to
Institutional Change. In: Paradeise, Catharina et. al. (ed.): University Governance.
Dordrecht: Springer, S. 21-49.
- Nickel, Sigrun (2009a): Partizipatives Management von Universitäten. Zielvereinbarungen,
Leistungsstrukturen, Staatliche Steuerung. München und Mering.
- Nickel, Sigrun (2009b): Eine Frage des Stils. Essay zum Führungsverhalten von
Hochschulrektor/innen. In: Deutsche Hochschulzeitung (DUZ). Heft 5/2009, S. 21-22.
- Nickel, Sigrun / Ziegele, Frank (2006): Profis ins Hochschulmanagement – Plädoyer für die
Schaffung von hauptamtlichen Karrierewegen für Hochschul- und Fakultätsleitungen. In:
Hochschulmanagement. Heft 1/2006, S. 2-7. Download:
http://www.che.de/downloads/Nickel_HM_1_2006.pdf, abgerufen am 04.12.2009.
- Nullmeier, Frank (2001): Professionalisierung. In: Hanft, Anke (Hg.): Grundbegriffe des
Hochschulmanagements. Neuwied, Kriftel. S. 363-368.
- OECD (2008): Tertiary Education for the knowledge society. Paris.
- Oevermann, Ulrich (2005): Wissenschaft als Beruf. Die Professionalisierung
wissenschaftlichen Handelns und die gegenwärtige Universitätsentwicklung. In: die
hochschule 1/2005. S. 15-51.
- Pausits, Attila / Pellert, Ada (2009): The Winds of Change: Higher Education Management
Programmes in Europe. In: Higher Education in Europe. Vol. 34, No. 1, S. 39-49.
- Pellert, Ada (2005): Die Leitung von Universitäten oder die Herausforderung
Hochschulmanagement. In: Welte, Heike et al. (Hg.) (2005): Management von
Universitäten. München und Mering. S. 51-63.

- Pellert, Ada (2001): Personalentwicklung. In: Hanft, Anke (Hg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements. Neuwied, Kriftel. S. 348-352.
- Pellert, Ada (1999): Die Universität als Organisation. Die Kunst, Experten zu managen. Wien.
- Pellert, Ada (1993): Hochschulmanagement – Versuch einer Orientierung. In: Fischer et al. (Hg.): Argumentation und Entscheidung. Wien, München. S. 133-155.
- Peus, Claudia (2009): Personalentwicklung als Erfolgsfaktor in der Exzellenzinitiative. Das LMU Center for Leadership an People Management. Folienvortrag beim Symposium des Stifterverbandes für die deutsche Wissenschaft am 17.02.2009 in Berlin. Download: http://www.stifterverband.org/veranstaltungen/archiv/2009_02_17_hinter_dem_horizont_personalmanagement/peus_praesentation_akademische_personalentwicklung_17_02_2009.pdf, abgerufen am 12.11.2009.
- Reinhardt, Christina / Kerbst, Renate / Dorando, Max (2006): Coaching und Beratung an Hochschulen. Bielefeld.
- Rhoades, Gary / Sporn, Barbara (2002): New Models of Management and Shifting Modes and Costs of Production: Europe and the United States. In: Tertiary Education and Management. Vol. 8, S. 3-28.
- Rosser, Vicky J. (2004): A national study on midlevel leaders in higher education: The unsung professionals in the academy. In: Higher Education. Vol. 48, S. 317-337.
- Schedler, Kuno / Proeller, Isabella (2006): New Public Management. 3. Auflage. Bern, Stuttgart, Wien.
- Schimank, Uwe (2002): Expertise zum Thema: Neue Steuerungssysteme an den Hochschulen. Unter Mitarbeit von Frank Meier. Abschlussbericht im Rahmen der Förderinitiative des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF): Science Policy Studies. Hagen.
- Schlüter, Andreas / Winde, Mathias (Hg.) (2009): Akademische Personalentwicklung. Eine strategische Perspektive. Essen.
- Schmidt, Boris (2007): Personalentwicklung an der Hochschule. Zehn Wege in ein unentdecktes Land. In: die hochschule 2/2007. S. 125-153.
- Schwartz, Rémy (2008): Commission de réflexion sur l'avenir des personnels de l'Enseignement supérieur. Rapport à Madame la ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.
- Stichweh, Rudolf (1994): Wissenschaft, Universität, Professionen. Soziologische Analysen. Frankfurt am Main.
- Szekeres, Judy (2004): The Invisible Workers. In: Journal of Higher Education Policy and Management. Vol. 26, No. 1, S. 7-22.
- Tenbruck, Friedrich (1995): Nachwort. In: Weber, Max: Wissenschaft als Beruf. Stuttgart. S. 47-77.
- Universities UK (2008): Celebrating 90 years 1918-2008. Higher Education in Facts and Figures. Download: <http://www.universitiesuk.ac.uk/Newsroom/Facts-and-Figures/Pages/default.aspx>, abgerufen am 22.11.2009.
- Waring, Matt (2007): Does HRM Fit in Higher Education? Paper presented to the Fifth Critical Management Studies Conference 2007. Download:

- <http://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/cmsconference/2007/proceedings/whereiscriticalhrm/waring.pdf>, abgerufen am 07.04.2009.
- Weber, Max (1917/1919): Wissenschaft als Beruf. Zitiert nach der Ausgabe: Weber, Max 1995: Wissenschaft als Beruf. Stuttgart.
- Welte, Heike / Auer, Manfred / Meister-Scheytt, Claudia (Hg.) (2005): Management von Universitäten. München und Mering.
- Whitchurch, Celia (2009): Progressing professional careers in UK higher education. In: Perspectives. Vol. 13, No. 1, S. 2-9.
- Whitchurch, Celia (2008a): Professional Manager in UK Higher Education: Preparing for Complex Futures. Final Report. Leadership Foundation for Higher Education. London.
- Whitchurch, Celia (2008b): Shifting Identities and Blurring Boundaries: the Emergence of Third Space Professionals in UK Higher Education. In: Higher Education Quarterly. Vol. 62, No. 4, S. 377-396.
- Whitchurch, Celia (2006a): Professional Manager in UK Higher Education: Preparing for Complex Futures. Interim Report. Leadership Foundation for Higher Education. London.
- Whitchurch, Celia (2006b): Who do they think they are? The changing identities of professional administrators and managers in UK higher education. In: Journal of Higher Education Policy and Management. Vol. 28, No. 2, S. 159-171.
- Whitchurch, Celia (2004): Administrative Managers – A Critical Link. In: Higher Education Quarterly. Vol. 58, No. 4, S. 280-298.
- Wissenschaftsrat (1985): Empfehlungen zum Wettbewerb im deutschen Hochschulsystem. Köln.
- Wolff, Rolf (2005): Universitätsmanagement als emergente Profession. Zur Konstituierung einer reflexiven Führungspraxis. In: Welte et al. (Hg.): Management von Universitäten. München und Mering. S. 39–49.
- Ziegele, Frank / Meyer-Guckel, Volker / Schönfeld, Derk / Schröder, Ann-Katrin (2008): Quartäre Bildung – Chancen der Hochschulen für die Weiterbildungsnachfrage von Unternehmen. Essen. Download: <http://www.stiferverband.de/>, abgerufen am 04.12.2009.

VIII. Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Abbildung 1: Analysemodell Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement..... | 13 |
| Abbildung 2: Verankerung von Management-Positionen in der Hochschulorganisation..... | 27 |
| Abbildung 3: Wichtigkeit gezielter Förderung von Managementkarrieren in deutschen Wissenschaftsorganisationen | 45 |
| Abbildung 4: Unterschied im Management zwischen Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen in Deutschland | 47 |
| Abbildung 5: Grad der Autonomie von deutschen Wissenschaftsorganisationen bei der Einstellung von Personal | 49 |
| Abbildung 6: Fördernde Karriere- und Entwicklungsperspektiven in deutschen Hochschulen | 50 |
| Abbildung 7: Förderung von Karriere- und Entwicklungsperspektiven in außeruniversitären Forschungseinrichtungen in Deutschland..... | 51 |
| Abbildung 8: Haupt-Wachstumsbereiche im deutschen Hochschulmanagement..... | 53 |
| Abbildung 9: Haupt-Wachstumsbereiche im Management außeruniversitärer Forschungseinrichtungen in Deutschland | 54 |
| Abbildung 10: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im akademischen Wissenschaftsmanagement in Deutschland | 55 |
| Abbildung 11: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im administrativen Wissenschaftsmanagement in Deutschland | 56 |
| Abbildung 12: Faktoren erfolgreicher Rekrutierung im akademischen Wissenschaftsmanagement in Deutschland | 57 |
| Abbildung 13: Faktoren erfolgreicher Rekrutierung im administrativen Wissenschaftsmanagement in Deutschland | 58 |
| Abbildung 14: Zurückhaltung gegenüber Personen aus der Privatwirtschaft bei der Besetzung von Positionen im Top-Management deutscher Wissenschaftsorganisationen ... | 60 |
| Abbildung 15: Anwendung von Rekrutierungsinstrumenten im akademischen Wissenschaftsmanagement in Deutschland | 61 |
| Abbildung 16: Anwendung von Rekrutierungsinstrumenten im administrativen Wissenschaftsmanagement in Deutschland | 62 |
| Abbildung 17: Wirksamkeit von Faktoren der Personalentwicklung im deutschen Wissenschaftsmanagement..... | 64 |
| Abbildung 18: Wirksamkeit karrierefördernder Faktoren im deutschen Wissenschaftsmanagement..... | 71 |
| Abbildung 19: Einstieg in das Dekansamt..... | 93 |
| Abbildung 20: Einschätzung der Gründe für die Stellenbesetzung | 95 |
| Abbildung 21: Fachliche Affinität und Managementenerfahrung, differenziert nach Geschlecht | 96 |
| Abbildung 22: Maßnahmen zur Vorbereitung auf Funktion im Fakultätsmanagement | 97 |
| Abbildung 23: Einarbeitung in Funktion im Fakultätsmanagement durch..... | 97 |
| Abbildung 24: Vorangegangene Ausbildung von Fakultätsmanager(inne)n | 98 |
| Abbildung 25: Fachrichtung des vorangegangenen Studiums von Fakultätsmanager(inne)n..... | 99 |

| | |
|--|-----|
| Abbildung 26: Institutionen, an denen Managementenerfahrungen vor der Tätigkeit im Fakultätsmanagement gesammelt wurden | 99 |
| Abbildung 27: Anteil unbefristeter Stellen im Fakultätsmanagement..... | 102 |
| Abbildung 28: Tarifbezahlung von Stellen im Fakultätsmanagement..... | 102 |
| Abbildung 29: Bezahlung nach Funktion..... | 103 |
| Abbildung 30: Bezahlung nach Geschlecht | 104 |
| Abbildung 31: Möglichkeiten der Weiterentwicklung | 105 |
| Abbildung 32: Wichtigkeit der genannten Ziele für die Entscheidung, das Studium zu beginnen | 106 |
| Abbildung 33: Karriereschritte | 107 |
| Abbildung 34: Art der Tätigkeit bei Studienbeginn und zum Zeitpunkt der Befragung (absolute Zahlen) | 108 |
| Abbildung 35: Berufliche Position der Absolvent(inn)en..... | 108 |
| Abbildung 36: Personalverantwortung der Absolvent(inn)en, nach Zahl der Beschäftigten.109 | |
| Abbildung 37: In der beruflichen Tätigkeit geforderte Kompetenzen | 110 |
| Abbildung 38: Grad der institutionellen Autonomie bei der Personalauswahl im EU-Vergleich | 159 |
| Abbildung 39: Durchschnittlich fördernde Wirksamkeit von Rahmenbedingungen für das Wissenschaftsmanagement in EU-Ländern..... | 160 |
| Abbildung 40: Fördernde Wirkung von Reformen staatlicher Steuerung und Stärkung der Führungspositionen im EU-Vergleich | 161 |
| Abbildung 41: Durchschnittliche Wichtigkeit von Erfolgsfaktoren für die Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n in EU-Ländern | 163 |
| Abbildung 42: Wichtigkeit attraktiver Einkommensperspektiven für die Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n im europäischen Vergleich..... | 164 |
| Abbildung 43: Durchschnittliche Anwendungshäufigkeit von Instrumenten zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n in EU-Ländern..... | 166 |
| Abbildung 44: Durchschnittlich fördernde Wirksamkeit von Instrumenten zur Personalentwicklung von Wissenschaftsmanager(inne)n in EU-Ländern..... | 167 |
| Abbildung 45: Personalentwicklung als individuelle Aufgabe von Wissenschaftsmanager(inne)n im europäischen Vergleich..... | 168 |
| Abbildung 46: Wachstumsbereiche von Tätigkeitsfeldern im akademischen Wissenschaftsmanagement der EU-Länder | 169 |
| Abbildung 47: Wachstumsbereiche von Tätigkeitsfeldern im administrativen Wissenschaftsmanagement der EU-Länder | 169 |
| Abbildung 48: Durchschnittliche Wichtigkeit der Kompetenzen von Nachwuchskräften im Wissenschaftsmanagement der EU-Länder..... | 171 |
| Abbildung 49: Wichtigkeit der Führungskompetenz von Wissenschaftsmanager(inne)n im EU-Vergleich | 172 |
| Abbildung 50: Durchschnittliche Wirksamkeit karrierefördernder Faktoren im Wissenschaftsmanagement der EU-Länder | 174 |
| Abbildung 51: Verfügbarkeit von Führungspositionen auf Vollzeitstellen in EU-Wissenschaftsorganisationen | 175 |
| Abbildung 52: Durchschnittliche Einkommensperspektiven im Wissenschaftsmanagement der EU-Länder..... | 176 |

| | |
|---|-----|
| Abbildung 53: Einkommensperspektiven von Start-Up-Positionen im akademischen Wissenschaftsmanagement im europäischen Vergleich | 177 |
| Abbildung 54: Durchschnittlich fördernde Wirksamkeit von Rahmenbedingungen für Karrieren im Wissenschaftsmanagement im Vergleich Deutschland und EU-Länder | 178 |
| Abbildung 55: Grad der Autonomie bei der Einstellung von Personal im Vergleich Deutschland und EU-Länder | 179 |
| Abbildung 56: Durchschnittliche Anwendungshäufigkeit von Instrumenten zur Rekrutierung von akademischen Wissenschaftsmanager(inne)n im Vergleich Deutschland und EU-Länder | 181 |
| Abbildung 57: Durchschnittliche Anwendungshäufigkeit von Instrumenten zur Rekrutierung von administrativen Wissenschaftsmanager(inne)n im Vergleich Deutschland und EU-Länder | 181 |
| Abbildung 58: Durchschnittliche Wichtigkeit von Erfolgsfaktoren zur Rekrutierung von Wissenschaftsmanager(inne)n im Vergleich Deutschland und EU-Länder | 182 |
| Abbildung 59: Durchschnittliche Einschätzung der Einkommensmöglichkeiten im akademischen Wissenschaftsmanagement im Vergleich Deutschland und EU-Länder | 183 |
| Abbildung 60: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im akademischen Wissenschaftsmanagement im Vergleich Deutschland und EU-Länder | 185 |
| Abbildung 61: Erforderliche Kenntnisse von Nachwuchskräften im administrativen Management im Vergleich Deutschland und EU-Länder | 186 |
| Abbildung 62: Zufälligkeit der Besetzung von Positionen im Wissenschaftsmanagement im Vergleich Deutschland und EU-Länder | 188 |
| Abbildung 63: Zurückhaltung gegenüber Personen aus der Privatwirtschaft bei der Besetzung von Positionen im Top-Management im Vergleich Deutschland und EU-Länder | 190 |
| Abbildung 64: Attraktivität des Wissenschaftsmanagements als Karriereweg für Frauen im Vergleich Deutschland und EU-Länder | 191 |
| Abbildung 65: Haupt-Wachstumsbereiche auf dem deutschen und europäischen Arbeitsmarkt für akademische Wissenschaftsmanager(innen) im Vergleich | 192 |
| Abbildung 66: Haupt-Wachstumsbereiche auf dem deutschen und europäischen Arbeitsmarkt für administrative Wissenschaftsmanager(innen) im Vergleich | 193 |
| Abbildung 67: Personalentwicklung als individuelle Aufgabe von Wissenschaftsmanager(inne)n im Vergleich Deutschland und EU-Länder | 194 |
| Abbildung 68: Durchschnittliche Wirksamkeit von Faktoren der Personalentwicklung im Wissenschaftsmanagement im Vergleich Deutschland und EU-Länder | 195 |

IX. Tabellenverzeichnis

| | |
|---|----|
| Tabelle 1: Verteilung der befragten Hochschulleitungen nach Trägerschaft ihrer Institution..... | 38 |
| Tabelle 2: Verteilung der befragten Dekaninnen und Dekane sowie Prodekaninnen und Prodekane nach Geschlecht..... | 40 |
| Tabelle 3: Verteilung der befragten Fakultätsmanager(innen) nach Geschlecht..... | 40 |
| Tabelle 4: Gibt es mehr Positionen im mittleren und Top-Management als Einstiegspositionen? | 59 |
| Tabelle 5: Durchlässigkeit der Karrierepfade zwischen Wissenschaft und Management | 59 |
| Tabelle 6: Personalentwicklung als individuelle Aufgabe von Wissenschaftsmanager(inne)n in Deutschland..... | 66 |
| Tabelle 7: Zufällige Besetzung von Positionen im Wissenschaftsmanagement in Deutschland | 69 |
| Tabelle 8: Besetzung von Positionen im deutschen Wissenschaftsmanagement mit Quereinsteiger(inne)n..... | 69 |
| Tabelle 9: Akzeptanz von Quereinsteiger(inne)n im deutschen Wissenschaftsmanagement..... | 70 |
| Tabelle 10: Befristung von Leitungspositionen im deutschen Wissenschaftsmanagement ... | 70 |
| Tabelle 11: Anreize für die Übernahme von Managementfunktionen in deutschen Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen..... | 70 |
| Tabelle 12: Anteil weiblicher Präsidiums-/Rektoratsmitglieder in deutschen Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen | 72 |
| Tabelle 13: Anteil Kanzlerinnen/Geschäftsführerinnen in deutschen Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen..... | 73 |
| Tabelle 14: Attraktivität eines Karrierewegs im deutschen Wissenschaftsmanagement für Frauen..... | 73 |
| Tabelle 15: Spezielle Qualifizierungsmöglichkeiten für Frauen im deutschen Wissenschaftsmanagement..... | 75 |
| Tabelle 16: Einkommensmöglichkeiten auf Einstiegspositionen im deutschen Wissenschaftsmanagement..... | 76 |
| Tabelle 17: Einkommensmöglichkeiten im mittleren Management deutscher Wissenschaftsorganisationen | 76 |
| Tabelle 18: Einkommensmöglichkeiten im Top-Management deutscher Wissenschaftsorganisationen | 77 |
| Tabelle 19: Einkommensmöglichkeiten im deutschen Wissenschaftsmanagement administrativer und akademischer Bereich im Vergleich..... | 78 |
| Tabelle 20: Ist die Einteilung des deutschen Wissenschaftsmanagements in Karrierestufen sinnvoll? | 79 |
| Tabelle 21: Stimmt das der Befragung zugrunde liegende Analysemodell mit der Praxis im deutschen Wissenschaftsmanagement überein? | 80 |
| Tabelle 22: Karriereförderung im Management deutscher Hochschulen differenziert nach Trägerschaft | 88 |
| Tabelle 23: Personalentwicklung im Management deutscher Hochschulen differenziert nach Trägerschaft | 90 |
| Tabelle 24: Bewertung hauptamtlicher Dekanatsstellen | 94 |

| | |
|--|-----|
| Tabelle 25: Einschätzung von fachlicher Affinität und Managementenerfahrung | 96 |
| Tabelle 26: Geeignete Möglichkeiten der beruflichen Weiterentwicklung..... | 101 |
| Tabelle 27: Gibt es mehr Positionen im mittleren und Top-Management als in Einstiegspositionen? | 187 |
| Tabelle 28: Besetzung von Positionen im Wissenschaftsmanagement mit Quereinsteiger(inne)n im Vergleich Deutschland und EU-Länder | 188 |
| Tabelle 29: Höhere Akzeptanz von Quereinsteiger(inne)n aufgrund ihrer wissenschaftlichen Erfahrung im Vergleich Deutschland und EU-Länder | 189 |
| Tabelle 30: Durchlässigkeit der Karrierepfade zwischen Wissenschaft und Management im Vergleich Deutschland und EU-Länder | 189 |