

Forschungsbezogenes Wissenschaftsmanagement: Konzept und Vermessung

Lessons-Learned-Paper Nr. 1

Justus Henke¹, Sebastian Schneider, Sylvi Mauermeister

Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF)

Wittenberg, Januar 2022

Das Thema Wissenschaftsmanagement (WiMa) begleitet die Diskussionen um Qualitätssicherung und -entwicklung in Lehre und Forschung an Hochschulen bereits seit zwei Jahrzehnten. Damit ist die Debatte um Wissenschaftsmanagement auch eine Qualitätsdebatte. Es ist aber auch eine an vielen Stellen irritierende und unscharfe Debatte – denkt man z.B. an die begriffliche Unordnung, die darin herrscht: Third Space, New Professionals, Hochschulprofessionelle oder Hochschulmanagement. Der Begriff Wissenschaftsmanagement hat sich zwar, zumindest in Deutschland, mittlerweile gegenüber anderen Begriffen weitestgehend etabliert und findet auch zunehmend Verwendung im Selbstverständnis der betreffenden Berufsgruppen, aber es gibt bis dato keine einheitliche Definition des Wissenschaftsmanagements. Ebenso wenig gibt es eine Unterscheidung von Wissenschaftsmanagement mit dezidiertem Bezug zur Lehre und Wissenschaftsmanagement, welches sich konkret auf den Leistungsbereich Forschung bezieht. Auch gibt es bisher nur vage Berechnungen oder Schätzungen zur Größe des Wissenschaftsmanagementpersonals an deutschen Wissenschaftseinrichtungen.

Auffällig ist zudem eine Differenz zwischen Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen (auFE), die in gewisser Weise irritiert: Die Diskussionen um Wissenschaftsmanagement beziehen sich vornehmlich auf Hochschulen, wo es durchaus auch ein problematisches Image hat, da mit ihm Tendenzen zur Bürokratisierung und zunehmenden Leistungsbewertung verbunden werden. Die Diskussion über qualitätssichernde Effekte und Wirkungsbedingungen des Wissenschaftsmanagements im außeruniversitären Forschungssektor wird hingegen so gut wie gar nicht geführt oder bestenfalls beiläufig mitverhandelt. Obwohl es an auFE ebenfalls nicht an Spannungsfeldern mangelt, dringen wechselseitige Klagen zwischen wissenschaftlicher Leistungsebene, Einrichtungsleitungen sowie der Verwaltung einerseits und WiMa andererseits kaum nach außen.

¹ Ansprechpartner, E-Mail: justus.henke@hof.uni-halle.de

Die gemeinsame Betrachtung wie auch analysierende Unterscheidung des Wissenschaftsmanagements von Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen ist folglich als eine Blackbox beschreibbar, die es auszuleuchten gilt. Diese Blackbox besteht nicht nur darin, dass wir nicht wissen, wie es darin aussieht (etwa hinsichtlich Handlungs- und Wirkungsbedingungen und mutmaßlich unterschiedlichen Effekten und Wahrnehmungen), sondern, dass wir auch nicht wissen, wie groß sie ist. Und beides halten wir daher für aufklärungsbedürftig.

Diese Themen greifen wir mit dem Projekt „FortBeam: Forschungsqualität durch Wissenschaftsbedingungsmanagement“² nun auf. Dabei geht es vor allem um zwei Fragen: Welche Unterschiede bei der Größe, Etablierung, Rollenzuweisung und Leistungsfähigkeit des forschungsnahen Wissenschaftsmanagements lassen sich im Vergleich von Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen feststellen? Und: Inwiefern werden in diesen Organisationen Kriterien eines Wissenschaftsbedingungsmanagements – als kontextgestaltendes Organisieren zur Unterstützung von Forschungsqualität – erfüllt?

Im Folgenden werden Ergebnisse und Interpretationen, die im ersten Jahr des Projekts FortBeam generiert wurden, vorgestellt. Als Lessons-Learned-Paper geht es uns noch nicht um abschließende Bewertungen, sondern darum, das bisher Gelernte und Festhaltbare zu dokumentieren. Im Fazit des Papiers wird dies auch noch einmal reflektiert und ein Ausblick gegeben.

Was ist unter „Wissenschaftsmanagement“ zu verstehen?

Für die gemeinsame Betrachtung des Wissenschaftsmanagements fehlte bislang eine Definition, die in Anspruch nehmen kann, für Hochschulen wie außeruniversitäre Forschungseinrichtungen zu gelten. Angelehnt an Lemmens/Horváth/Seiter³ ist das Wissenschaftsmanagement zunächst einmal ein Integrationskonzept, das verschiedenen Ebenen eine Handlungsorientierung bietet – z.B. Hochschulmanagement, Institutsmanagement, Clustermanagement oder auch Forschungsmanagement. Wissenschaftsmanagement im weitesten Sinne erstreckt sich demzufolge auf alle Akteure, Institutionen und Prozesse im Wissenschaftssystem.

Trotz bereits zahlreich vorliegender Untersuchungen zu Aufgaben- und Tätigkeitsprofilen des Wissenschaftsmanagements, herrscht keine abschließende Einigkeit darüber, welche Personengruppen genau zum Wissenschaftsmanagement zählen und welche nicht.⁴ Bisherige Eingrenzungen konzentrieren sich z.B. auf Arbeitsbereiche, Tätigkeitfelder, Organisations- und Tätigkeitsbereiche sowie Selbstwahrnehmungen, akademische Bildungsabschlüsse, Aufgaben(-bereiche) und Einsatzbereiche. Diese Vielschichtigkeit an Untersuchungsperspektiven und -ergebnissen macht deutlich, dass sich Wissenschaftsmanager:innen nur begrenzt eindeutig einer konkreten Funktion und/oder Organisationseinheit zuordnen lassen bzw. sich diesen selbst zuordnen. In der Tendenz lassen sich zwei Perspektiven aus der bisherigen empirischen Erschließung ableiten:

- Es lassen sich Personen identifizieren, die eindeutig als Wissenschaftler:innen ausgewiesen sind, aber zu einem Anteil mit WiMa-Tätigkeiten betraut sind und Personen, die eindeutig als Verwaltungsmitarbeiter:innen ausgewiesen sind, aber zu einem Anteil mit WiMa-Tätigkeiten betraut sind.
- Auch gibt es sowohl dezentral angesiedeltes WiMa-Personal, i.d.R. auf wissenschaftlichen Stellen, das in einer dienstleistenden Funktion die Leistungsprozesse Forschung und Lehre unterstützen soll; als auch WiMa, welches zentral, i.d.R. in der Verwaltung oder an Stabstellen, angesiedelt ist und in einer strategischen Funktion neben der direkten Unterstützung der Leistungsprozesse, auch an übergreifenden Zielerreichungen der Organisation mitwirkt.

² Realisiert wird das Projekt FortBeam von Oktober 2020 bis September 2024 im Rahmen der BMBF-Förderlinie „Qualitätsentwicklungen in der Wissenschaft“ (FKZ: 01PH20002). Projektwebseite: <https://www.hof.uni-halle.de/projekte/fortbeam/>

³ Lemmens, Markus/Horváth, Péter/Seiter, Mischa (2017): Motivation und Ziel. Handbuch & Kommentar: Anlass, Form und Fortschreibung, in: Ebd. (Hg.), Wissenschaftsmanagement. Handbuch & Kommentar, Lemmens, Bonn/Berlin, S. 16–19.

⁴ Einen Überblick liefert: Nickel, Sigrun (2017): Professionalisierungsprozesse im Hochschulmanagement, in: Luzia, Truniger (Hg.), Führen in Hochschulen. Anregungen und Reflexionen aus Wissenschaft und Praxis, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 89–103.

Mit Blick auf strukturelle Merkmale des WiMas können weitere Unterscheidungen getroffen werden, z.B.:

- temporär und projektbezogen vs. dauerhaft;
- Nähe vs. Ferne zur Wissenschaft bzw. den Leistungsprozessen in Forschung und Lehre (FuL);
- Steuerungsfunktion, Führung und Strategie vs. Service- und Dienstleistungsfunktion;
- Fokus des WiMa auf Organisationseinheiten (z.B. das Institut) oder auf Programme bzw. Projekte (z.B. Qualitätspakt Lehre).

Die hier deutlich werdende Vielfalt spiegelt sich auch in den konzeptionellen Arbeiten zum Wissenschaftsmanagement wieder. Gleichwohl scheint Einigkeit dahingehend zu bestehen, dass die auf Management spezialisierten Mitarbeiter:innen – die Wissenschaftsmanager:innen – die Rahmenbedingungen für die wissenschaftliche Leistungsebene professionell gestalten sollen. Kern ihrer Tätigkeit ist mithin, positiven Einfluss auf die Handlungsbedingungen bzw. Umsetzungskontexte für Lehre und Forschung zu nehmen. Wissenschaftsmanager:innen nehmen also Aufgaben wahr, die forschungs- oder lehrnah sind und zugleich immer auch administrative oder managerielle Tätigkeiten beinhalten. Schmidlin/Bühlmann/Muharremi⁵ zeigen auf, dass die Aufgaben und Tätigkeiten von Wissenschaftsmanager:innen im Wesentlichen vier Bereichen zugeordnet werden können: (1) forschungsnahe Unterstützungsleistungen, (2) lehrnahe Unterstützungsleistungen, (3) Funktionen im Bereich Governance und Management, welche insbesondere für die strategische Organisationsentwicklung bzw. von Teileinheiten verantwortlich sind und (4) Dienstleistungs- sowie Querschnittsaufgaben, wie etwa im Bereich Kommunikation/Marketing oder der Erarbeitung von Konzepten zu spezifischen Themen wie etwa Diversity-Management/Mainstreaming.

Diese Differenzierung ist sowohl im Feld der Hochschulforschung als auch der Hochschulentwicklungspraxis weitestgehend einigungsfähig. Feststellbar ist in dem Zusammenhang, dass vor dem Hintergrund des vom ‚New Public Management‘ (NPM) inspirierten Neuen Steuerungsmodell nicht nur die Hochschulen, sondern auch die außeruniversitären Forschungseinrichtungen (auFE) in den vergangenen fünfzehn Jahren Wissenschaftsmanagementstrukturen etabliert haben. Zwar sind Unterschiede zwischen der Kultur bzw. der Organisation von Forschung an außeruniversitären Forschungseinrichtungen im Vergleich zu der an einer Hochschule beschreibbar, die Themenfelder für die Wissenschaftsmanager:innen in beiden Bereichen überlappen sich jedoch stark.⁶

Es darf aber auch nicht unterschlagen werden, dass der außeruniversitäre Bereich exklusiv der Forschung verschrieben ist und keine Organisationsleistungen in Lehre und Studium zu erbringen hat. Auch im Bereich der Forschung ergeben sich unterschiedliche Kontextbedingungen für das Wissenschaftsmanagement, und dies auch innerhalb der vier großen außeruniversitären Forschungsorganisationen. Konkret betrifft das etwa die Abhängigkeit der Ausstattung von eingeworbenen oder abgesicherten Drittmitteln, der Bedeutung von Forschungsk Kooperation und Anwendungsorientierung bis hin zu Wissenschaftstransfer. Eine Beschreibung des Wissenschaftsmanagements muss, wenn es beide Zweige des Wissenschaftssystems einschließen möchte, hinreichend allgemein wie notwendig konkret sein.

Im Lichte der vorangegangenen Erörterungen und gestützt auf Positionierungen im Feld⁷ wird folgende Definition für diese Personengruppen an Hochschulen als auch auFE für die weiteren Betrachtungen zugrunde gelegt:

Wissenschaftsmanager:innen sind Personen, die als Expert:innen in wissenschaftlichen Einrichtungen überwiegend nicht fachinhaltlich tätig sind, sondern Prozesse in Forschung und Lehre sowie die in der Forschung und Lehre tätigen Personen strategiebezogen, konzeptionell oder operativ unterstützen – mit dem Ziel, die Bedingungen der Forschung und Lehre qualitätsförderlich zu gestalten.

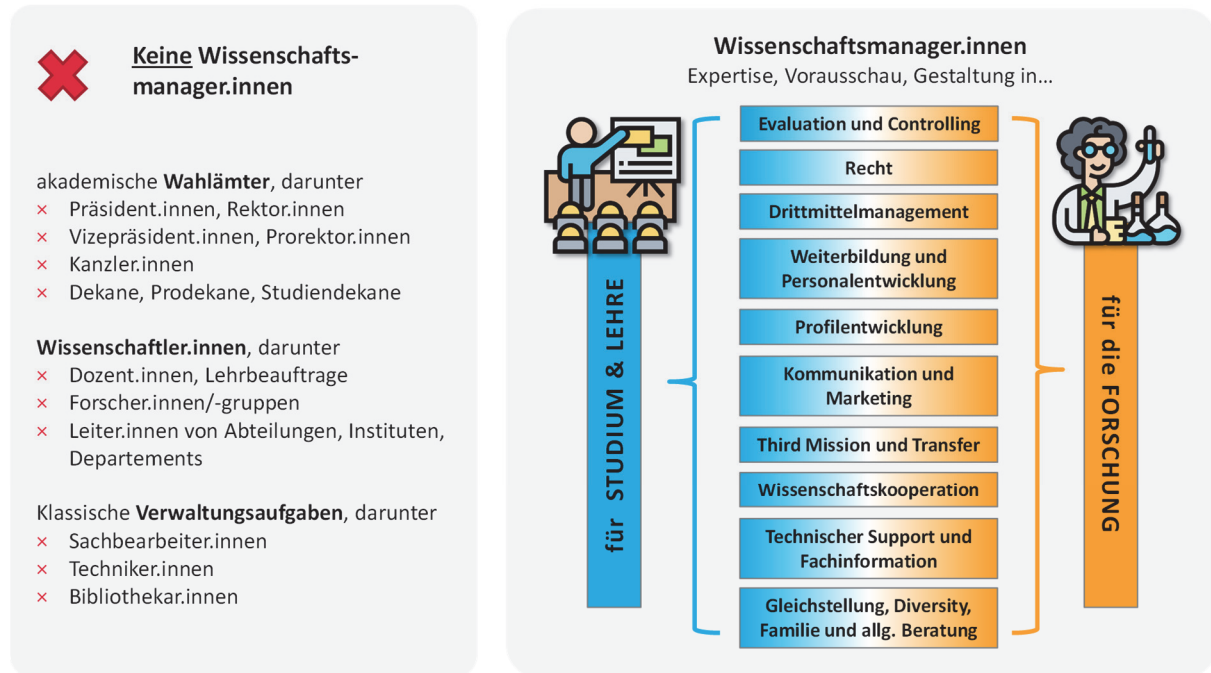
⁵ Schmidlin, Sabina/Bühlmann, Eva/Muharremi, Fitore (2020): Next Generation und Third Space: neue Karriereprofile im Wissenschaftssystem, Bern.

⁶ Behlau, Lothar (2017): Forschungsmanagement. Ein praktischer Leitfaden, De Gruyter Oldenbourg, München/Wien.

⁷ Zum Beispiel: Netzwerk Wissenschaftsmanagement (2020): Wissenschaftsmanagement als Grundlage für strategisches Planen, Handeln und Führen in wissenschaftlichen Einrichtungen, o.O., URL https://netzwerk-wissenschaftsmanagement.de/files/nwm-position_wimgt_als_grundlage_fuer_strat_handeln_2020.pdf (7.12.2021).

Unsere Definition fasst das Wissenschaftsmanagement *enger* als andere Autor.innen es tun, insofern wir damit Bedingungen an bestimmte Arbeitsweisen knüpfen. Gleichzeitig fasst unsere Definition das Wissenschaftsmanagement *weiter*, insofern wir die Zugehörigkeit zu bestimmten Personalgruppen oder Organisationseinheiten nicht als Bedingung formulieren. Die Definition soll in erster Linie eine *Organisationsperspektive* auf das Wissenschaftsmanagement herstellen und der Bearbeitung von *organisationsbezogenen* Forschungsfragen dienen. Deswegen sind auch bestimmte Personengruppen explizit nicht einbezogen: akademische Wahlämter, überwiegend fachinhaltlich tätige Wissenschaftler.innen, Personen mit klassischen Verwaltungsaufgaben. (Übersicht 1)

Übersicht 1: Ausschlusskriterien und Leistungsbereiche für die Zuordnung als Wissenschaftsmanager.in



FORTBEAM

In der Praxis sind an den Einrichtungen mitunter sehr unterschiedliche Struktur- und Stellenbezeichnungen verbreitet, die dem WiMa zugerechnet werden können. Es fehlen auch verbindliche einheitliche Merkmale, etwa für die amtliche Statistik. In diesem Zusammenhang wollen wir, aufgrund mehrerer Rückmeldungen von Akteuren im Feld, auf ein konkretes Spannungsverhältnis aufmerksam machen: In der hochschulinternen Debatte wird Verwaltung oft eher klassisch-nüchtern beschrieben, Management hingegen als innovativ-anspruchsvoll.

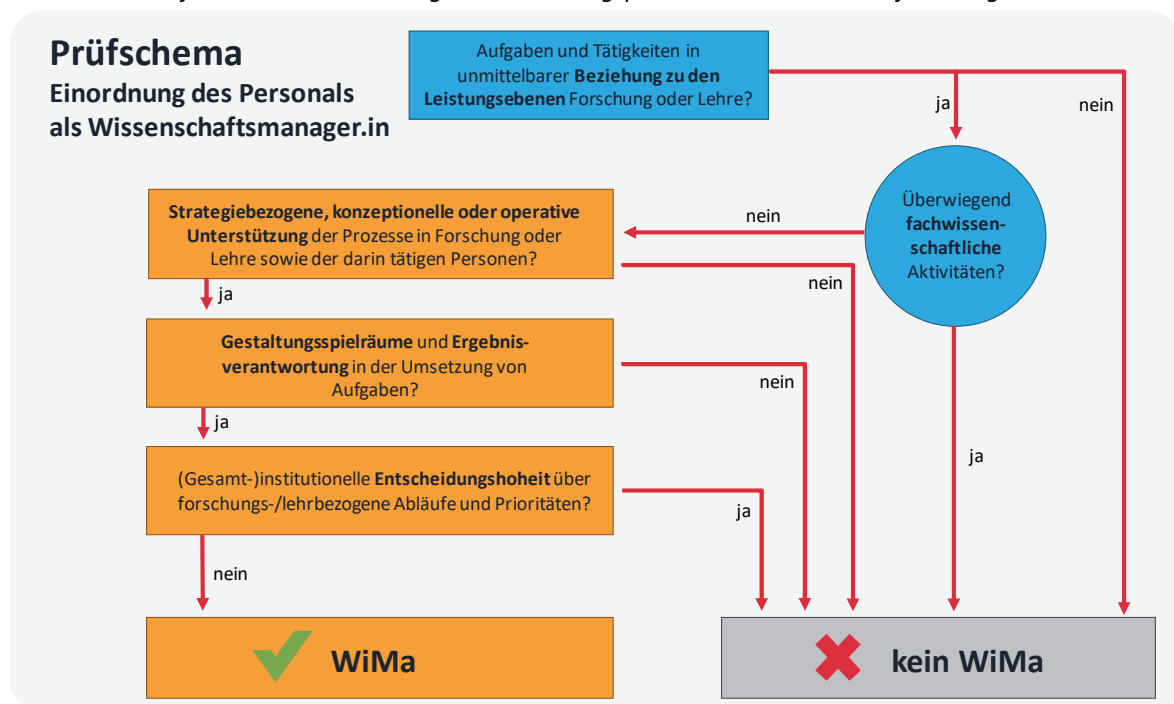
Die Überzeugung vieler Verwaltungsmitarbeiter.innen, dass ihre Arbeit nicht weniger innovativ, anspruchsvoll und differenziert sei sowie nicht nur auf Routinehandlungen basiere, macht ein Spannungsverhältnis zwischen den Begriffen Verwaltung und Management deutlich. Solchen Spannungen wollen wir mit unserem Ansatz keinem Vorschub leisten, Management und Verwaltung sind nur analytisch zu trennen, kaum aber im Selbstverständnis der Akteure. Gleichwohl Krempkow/Höhle⁸ darauf verweisen, dass ihre Erhebungsdaten den Schluss zulassen, dass sich die neu geschaffenen Aufgaben im Hochschul- bzw. Wissenschaftsmanagement in einer Reihe von Merkmalen von den Verwaltungsaufgaben unterscheiden.

⁸ Krempkow, René/Höhle, Ester (2021): Das Hochschulmanagement in Deutschland: Problemlösung mit Handlungsspielräumen, in: Fuhrmann, Michaela/Güdler, Jürgen/Pohlenz, Philipp/Schmidt, Uwe (Hg.), Handbuch Qualität in Studium, Lehre und Forschung, DUZ, Berlin, C 3.33, S. 23–42.

Die Abgrenzung zwischen Verwaltungsangestellten und Wissenschaftsmanager:innen hebt nicht auf Rollenbezeichnungen oder organisationale Bereiche ab. Vielmehr ergibt sich die Abgrenzung über die Betrachtung ihrer Arbeitsweisen. Angelehnt an Stratmann⁹ basieren viele klassische Verwaltungsaufgaben vornehmlich auf Regeleinhaltung – je nach Struktur mit einem gewissen Ermessensspielraum. Demnach fokussiert klassisches Verwaltungshandeln die Umsetzung von Entscheidungen, also konditionalprogrammierte Tätigkeiten. Demgegenüber sind Wissenschaftsmanager:innen strategisch-konzeptionell tätig und müssen Entscheidungen auch unter Unsicherheit treffen – was Stratmann als zweckprogrammierte Tätigkeiten bezeichnet. In der Abgrenzung geht es daher um (a) strategisch-konzeptionelle Tätigkeiten, (b) Gestaltungsspielräume und (c) Ergebnisverantwortung.

Angesichts der Spannungsverhältnisse ist empirisch nicht immer sofort eindeutig, ob eine konkrete Stelle überhaupt (noch) zum Wissenschaftsmanagement zu zählen ist. Für die Vermessung des Wissenschaftsmanagements an einer wissenschaftlichen Einrichtung haben wir ein Prüfschema entwickelt, dass dafür Orientierung geben soll. (Übersicht 2)

Übersicht 2: Prüfschema zur Einordnung des Einrichtungspersonals als Wissenschaftsmanager:in



Stand: Dezember 2021

⁹ Stratmann, Friedrich (2014): Hochschulverwaltung – ein blinder Fleck in den Diskursen über Hochschulmanagement und Hochschule als Organisation, in: Ewald, Scherm (Hg.), Management unternehmerischer Universitäten: Realität, Vision oder Utopie? Rainer Hampp Verlag, München, S. 157–174.

Was ist forschungsbezogenes Wissenschaftsmanagement?

Wie lassen sich nun die forschungsbezogenen Wissenschaftsmanager:innen von anderen Akteuren an den Hochschulen und an außeruniversitären Forschungseinrichtungen abgrenzen? Eine Unterscheidung von Wissenschaftsmanagement mit dezidiertem Bezug zur Lehre und Wissenschaftsmanagement, welches sich konkret auf den Leistungsbereich Forschung bezieht, gibt es bisher nicht.

Zunächst lässt sich festhalten: Während an Hochschulen weitestgehend der Begriff des WiMa – unter Einbezug der Organisation von Lehre und Studium – genutzt wird, hat sich an auFE vor allem der Begriff des Forschungsmanagements (FoMa) etabliert – synonym auch Forschungskoordination oder Wissenschaftsadministration. Dennoch finden sich beide Begriffe – Forschungsmanagement und Wissenschaftsmanagement – vereinzelt auch in den jeweils anderen Einrichtungsformen: sowohl FoMa an Hochschulen als auch WiMa an auFE. In der Praxis jedoch lassen sich beide Begriffe nur schwer konsequent trennen.¹⁰ Um sprachliche Verwirrungen auszuschließen und eine analytische Vergleichbarkeit herzustellen, schlagen wir den Begriff des *forschungsbezogenen Wissenschaftsmanagements* vor. Dieser bezieht sich sowohl auf das Wissenschaftsmanagement an auFE als auch an Hochschulen, und dort in Abgrenzung zum lehrbezogenen Wissenschaftsmanagement.

Forschungsbezogenes Wissenschaftsmanagement bedeutet professionelles Organisieren von Forschung. Daraus resultiert allerdings ein verbreitetes Missverständnis: es besteht in der Annahme, der Forschungsprozess selbst sollte gemanagt werden. Allerdings: So wenig, wie eine Musikmanagerin den kreativen Prozess der Musikentstehung – komponieren, arrangieren, proben – steuert, so wenig steuern Wissenschaftsmanager die Forschung oder die Lehre. Was sie managen, sind deren Bedingungen.¹¹ Nicht das Management des Forschungsprozesses, sondern die Organisation aller die Forschung begleitender und unterstützender Prozesse sowie der darin tätigen Personen stehen somit im Fokus des Aufgabenprofils eines forschungsbezogenen Wissenschaftsmanagers oder einer Wissenschaftsmanagerin.

Damit lässt sich das forschungsbezogene Wissenschaftsmanagement sowohl an Hochschulen als auch an außeruniversitären Forschungseinrichtungen einer sozialwissenschaftlichen Untersuchung zugänglich machen. Aufgaben- und prozessorientiert findet forschungsbezogenes Wissenschaftsmanagement auf drei Ebenen statt:¹²

- Auf der Ebene der *Strategieentwicklung und -umsetzung*, über Etablierung von Strukturen und Prozessen für die Forschungsgovernance (Schnittstelle 1),
- Auf der Ebene des *Steuerungs- und Regelungssystems*, also der operativen Steuerung im Rahmen der geschaffenen Strukturen und Prozesse (Schnittstelle 2),
- Auf der Ebene der *Steuerungsunterstützung*, etwa durch koordinative Informations- und Instrumentenversorgung (Schnittstelle 3).

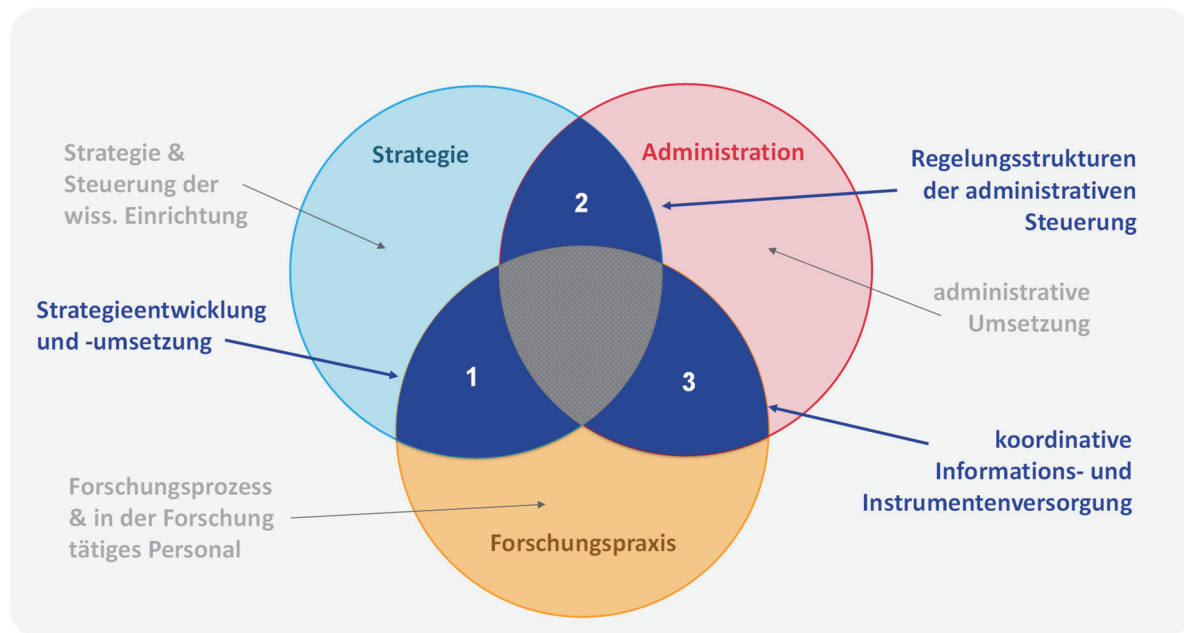
Mittels dieser Ebenenbetrachtung kann man nun als Akteure des forschungsbezogenen Wissenschaftsmanagements die Personen bezeichnen, die sich jeweils innerhalb der Schnittstellen der organisationalen Handlungsfelder „Strategie“, „Administration“ und „Forschungspraxis“ bewegen. (Übersicht 3)

¹⁰ Vgl. Behlau, Lothar (2017): Forschungsmanagement. Ein praktischer Leitfaden, De Gruyter Oldenbourg, München/Wien.

¹¹ Pasternack, Peer/Schneider, Sebastian/Trautwein, Peggy/Zierold, Steffen (2018): Die verwaltete Hochschulwelt. Reformen, Organisation, Digitalisierung und das wissenschaftliche Personal, BWV Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin.

¹² Vgl. Horvath, Peter/Misch, Seiter (2013): Strategisches Management und Governance außeruniversitärer Forschungseinrichtungen, in: Journal of Business Economics 1/2013, S. 13–36.

Übersicht 3: Handlungsfelder und Schnittstellen des forschungsbezogenen Wissenschaftsmanagement



Stand: November 2021

FORTBEAM

- An der *Schnittstelle 1* innerhalb der Grafik sind Akteure verortet, die sich auf die Strategieentwicklung und -umsetzung des Forschungsbereiches innerhalb der wissenschaftlichen Einrichtung beziehen. Solche Akteure können einerseits höhere oder führende Positionen, mit signifikanten Einflussmöglichkeiten auf die Forschungsprozesse bekleiden, d.h. sie müssen ihre Entscheidungen schlussendlich auch verantworten. Andererseits sind das Personen, die für die professionelle Vorbereitung von forschungsbezogenen strategischen Entscheidungen für die Leitungsebenen in der (akademischen) Selbstverwaltung und der Einrichtungsleitung verantwortlich sind. Ausdrücklich nicht gemeint sind damit jedoch forschungsbezogene Rollenträger in Leitungsposition und Wahlämtern wie etwa Vizepräsident.innen, Prorektor.innen und Prodekan.innen, deren Managementtätigkeiten durch Amtszeiten befristet sind.
- Die *Schnittstelle 2* bezieht sich auf Akteure, deren Aufgaben sich auf die administrativ-gestalterische Umsetzung der strategischen Vorgaben beziehen. Sie verfügen über einen privilegierten Zugang zu forschungsstrategischen Informationen der wissenschaftlichen Leitungsebenen und besitzen in der Umsetzung ihrer Aufgaben unbestrittene Gestaltungs- sowie Entscheidungsspielräume. Häufig haben sie auch eine administrativ-leitende Funktion und damit hohen Einfluss auf die Ausgestaltung der administrativen Regelungen bzw. stellen die Überwachung der Einhaltung geltender Grundsätze sicher. Hierzu zählen etwa Dezernats-, Sachgebiets-, Referats- oder Abteilungsleitungen.
- An der *Schnittstelle 3* finden sich Akteure, die die forschenden Organisationseinheiten im Servicebereich unterstützen, koordinative Aufgaben für die Forschungspraxis übernehmen sowie nicht-fachinhaltliche Beratungsleistungen für die einzelnen Forscher.innen und Forschungsgruppen konzeptionell umsetzen. Hierzu zählen etwa Forschungskordinator.innen, (Haupt-)Verantwortliche für forschungsbezogene Kontextbereiche (z.B. Wissenschaftskommunikation, Forschungsmethoden, Forschungsinformationssystem oder Kommunikation Exzellenzstrategie) sowie Koordinator.innen von Verbundforschungsprojekten.

Wie erfasst man forschungsbezogene Wissenschaftsmanager.innen?

Da jenseits von Schätzungen bislang keine genaueren Zahlen zum Wissenschaftsmanagement in Deutschland vorliegen, haben wir einen Anlauf zu deren Vermessung genommen. Dabei war mit zahlreichen Herausforderungen umzugehen. Die amtlichen Personalstatistiken enthalten keine separate, explizite Personalkategorie für Wissenschaftsmanager.innen. Sie können sowohl innerhalb des wissenschaftlichen als auch des nichtwissenschaftlichen Personals verortet sein. Zudem unterscheiden sich die Personalkategorien zwischen auFE und Hochschulen und sind nicht unmittelbar vergleichbar. Eine Ermittlung des WiMa, entsprechend unserer Definition, und eine vergleichende Betrachtung zwischen den Einrichtungsarten ist aus den offiziell verfügbaren Daten der Personalstatistik somit nicht unmittelbar möglich.

Für eine belastbare Vermessung der Größenordnungen im Wissenschaftsmanagement wurden in unserem Projekt daher zweierlei Datenquellen mobilisiert und in der Auswertung aufeinander bezogen:

■ Zunächst wurden Sonderauswertungen vom Statistischen Bundesamt zur Personalstatistik an Hochschulen und auFE veranlasst. Diese zielten darauf ab, die Zahlen für einzelne Personalkategorien feingliederiger zu differenzieren und damit detaillierter abzubilden, d.h. etwa nach Fächer- und Altersgruppen, Arten der Finanzierung und höchstem Bildungsabschluss, Geschlecht, Arbeitszeit, Befristung und Entgeltgruppen.

■ Aufbauend auf den Sonderauswertungen des Statistischen Bundesamtes wurde eine Online-Befragung konzipiert. Mittels einer Vollerhebung im Sommer 2021 unter den Hochschulen und vier großen Forschungsorganisationen wurde nach Personalgruppengrößen des WiMa gefragt – an Hochschulen mit Unterscheidung zwischen dominant lehr- bzw. forschungsbezogener(n) Tätigkeitsbereichen. Zudem wurde die Befragung dazu genutzt, zusätzliche Informationen entlang inhaltlicher Fragestellungen zur Bedeutung des Wissenschaftsmanagements und zur Beschäftigungssituation der Wissenschaftsmanager.innen zu erheben. Das Sample umfasst 184 deutsche Hochschulen (öffentlich-rechtliche, ohne Kunst-, Verwaltungs-, theologische und pädagogische Hochschulen) – darunter 81 Universitäten und 103 Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW). Hinzu kommen 267 außeruniversitäre Forschungseinrichtungen, darunter 75 Institute der Fraunhofer-Gesellschaft, 96 Institute der Leibniz-Gemeinschaft, 81 Institute der Max-Planck-Gesellschaft und 15 Zentren der Helmholtz-Gemeinschaft.¹³

Die so ermittelten Kennzahlen wurden anschließend wie folgt kombiniert: Aus den Befragungsdaten wurde zunächst die Anzahl der Wissenschaftsmanager.innen und deren anteilige Beschäftigung als Verwaltungsmitarbeiter.inn bzw. wissenschaftliche Mitarbeiter.innen ermittelt. Diese Zahlen wurden anschließend zum angegebenen Gesamtumfang des wissenschaftlichen und Verwaltungspersonals ins Verhältnis gesetzt. Anschließend wurden die Angaben aus den Sonderauswertungen der Personalstatistik zum Umfang des wissenschaftlichen und VBT-Personal (Verwaltung, Bibliothek, Technik) insgesamt entsprechend dieses Verhältnisses gewichtet und aufsummiert.

Diese Berechnungen wurden für die Hochschulen getrennt für das lehr- und forschungsbezogene Wissenschaftsmanagement sowie differenziert nach den Gruppen HAWs und Universitäten sowie zwischen anwendungs- und grundlagenorientierten außeruniversitären Forschungseinrichtungen durchgeführt. Dem Vorgehen liegt die Annahme zugrunde, dass sich erstens forschungs- und lehrbezogene Wissenschaftsmanager.innen danach unterscheiden, wie häufig sie als Wissenschaftler.innen bzw. Verwaltungsmitarbeiter.innen beschäftigt sind. Zweitens wird mit dem Verfahren dem Umstand Rechnung getragen, dass die Anzahl des wissenschaftlichen Personals und des VBT-Personals an Universitäten deutlich höher ausfällt als an HAWs. Und schließlich werden drittens die mit Blick auf den Forschungsstand zu erwartenden Unterschiede zwischen HAWs und Universitäten sowie zwischen anwendungs- und grundlagenorientierten außeruniversitären Forschungseinrichtungen berücksichtigt.

Das beschriebene Verfahren grenzt sich insbesondere in zwei Punkten von bisherigen Versuchen einer quantitativen Abschätzung zur Anzahl der Rollenträger des WiMa ab und erweitert zugleich die bisherigen Ansätze:

¹³ Unter den Hochschulen konnte eine Beendigungsquote von 13 Prozent und bei den außeruniversitären Forschungseinrichtungen von 25 Prozent erreicht werden.

- Erstens: Die Ermittlung des Umfanges von Wissenschaftsmanager.innen stützt sich bei uns insbesondere auf Zuschreibungen der befragten Einrichtungsleitungen, anhand unserer oben angeführten Definition. Andere Studien¹⁴ operieren dagegen vorwiegend mit Selbstzuschreibungen potenzieller Rollenträger im WiMa. Der Vorteil unseres Vorgehens liegt darin, dass die Erfassung kriteriengeleitet erfolgt und nicht abhängig vom Selbstverständnis der Akteure im Feld ist. Ein Nachteil besteht darin, dass den Einrichtungsleitungen gewisse Interpretationsspielräume bleiben und die Zuordnung ein Stück weit abhängig vom institutionellen Sprachgebrauch ist.
- Zweitens: Unser Vorgehen markiert eine konzeptionelle Abgrenzung dessen, was unter wissenschaftsunterstützendem Personal verstanden wird. Im Falle von Banscherus et al.¹⁵ gehören zu dieser Personalgruppe das gesamte Verwaltungs-, Bibliotheks- und technische Personal (VBT) sowie die Beschäftigten im Wissenschaftsmanagement¹⁶, die dem wissenschaftlichen Personal zugerechnet werden. Unserem Verständnis nach, setzt die Tätigkeit im Wissenschaftsmanagement nicht die Zugehörigkeit zu einem bestimmten-Organisationbereich oder einer bestimmten Personalgruppe voraus. Es sind folglich Akteure angesprochen, die selbst Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten auf die strategische und konzeptionelle Unterstützung der Leistungsprozesse haben und diese zumindest teilweise (mit-)verantworten müssen. Das schließt folglich auch nichtwissenschaftliches Personal in die Betrachtungen mit ein.

Wie viele Wissenschaftsmanager.innen gibt es?

Entsprechend unserer Definition und dem skizzierten Vorgehen ließen sich an den Hochschulen 5.441 Wissenschaftsmanager.innen bestimmen. Das entspricht knapp zwei Prozent (1,8 %) des Gesamtpersonals an Hochschulen. Darunter lassen sich 74 Prozent dem nichtwissenschaftlichen bzw. VBT-Personal zurechnen und 26 Prozent (N=1.397) gehören der Gruppe der wissenschaftlichen Mitarbeiter.innen an. Die Wissenschaftsmanager.innen an den Hochschulen sind im Mittel (Median) zu gleichen Anteilen im lehr- und forschungsbezogenen Wissenschaftsmanagement tätig. Damit sind an den Hochschulen 2.720 forschungsbezogene Wissenschaftsmanager.innen tätig.

Bisherige Berechnungen zur Anzahl der Rollenträger im Wissenschaftsmanagement an Hochschulen gehen von einer deutlich höheren Personalgruppengröße aus.¹⁷ Diese Differenzen begründen sich insbesondere dadurch, dass diese Ansätze a) stärker auf Abschätzungen beruhen, b) die Ermittlung des Umfanges von Wissenschaftsmanager.innen aufgrund von Zuschreibungen der befragten Einrichtungsleitungen und nicht aufgrund von Selbstzuschreibungen potenzieller Rollenträger erfolgt, c) wir ein Verständnis von WiMa zugrunde legen, das sich insbesondere über bestimmte Arbeitsweisen ausdrückt und nicht nur durch die Tätigkeit in bestimmten Bereichen und d) unsere Definition akademische Wahlämter (Übersicht 1) nicht berücksichtigt, welche in anderen Betrachtungen durchaus als Wissenschaftsmanager.innen gelten können.

Die Anzahl an Personen im Wissenschaftsmanagement an den außeruniversitären Forschungseinrichtungen lässt sich auf 1.446 beziffern. Das entspricht ebenfalls knapp zwei Prozent (1,7 %) des Gesamtpersonals an den auFE. Im Vergleich zu den Hochschulen zeigt sich in der Zusammensetzung der Wissenschaftsmanager.innen ein anderes Verhältnis: der Anteil am wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Personal bzw. VBT-Personal ist weitestgehend gleichverteilt.

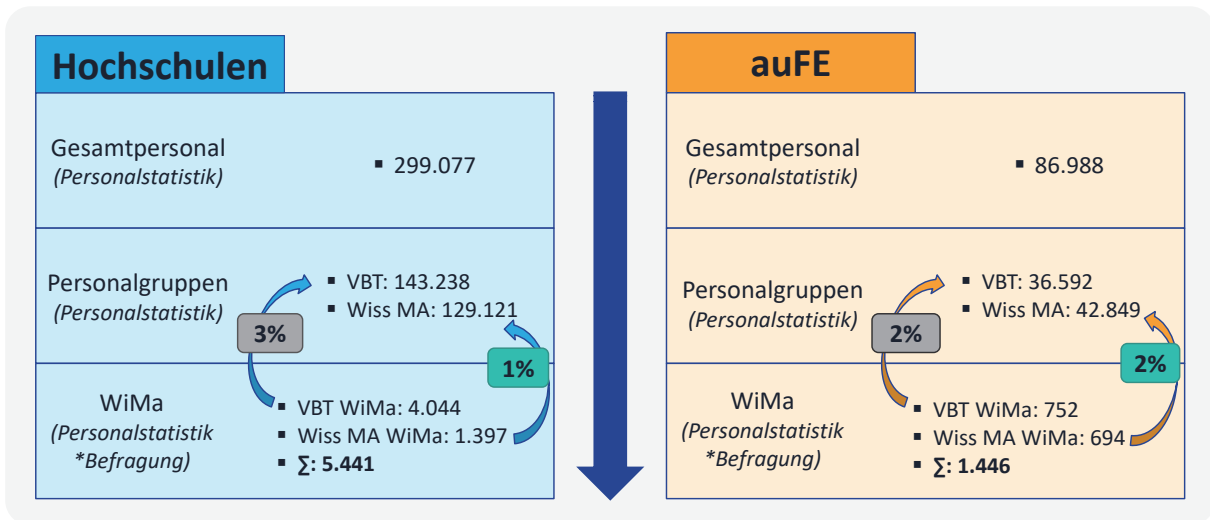
¹⁴ Zum Beispiel: Krempkow, René/Harris-Huermann, Susan/ Hölscher, Michael/Janson, Kerstin (2019): Wissenschaftsmanagement: quo vadis? Ansätze zur Definition, Personal- und Organisationsentwicklung, in: Personal in Hochschule und Wissenschaft entwickeln 4/2019, S. 19–29.

¹⁵ Banscherus, Ulf/Alena Baumgärtner/Uta Böhm/Olga Golubchykova/Andrä Wolter (2017): Wandel der Arbeit in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen. Hochschulreformen und Verwaltungsmodernisierung aus Sicht der Beschäftigten, Düsseldorf; auch unter http://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_362.pdf (8.12.2020).

¹⁶ Diese wurden hier – wie bei Krempkow et al. (2019) – durch Selbstzuordnungen befragter Hochschulangehöriger mengenmäßig ermittelt.

¹⁷ Auf der Grundlage von Befragungen und Schätzungen wird die Anzahl der Beschäftigten mit ca. 20.000 bis 25.000 angegeben, vgl. Banscherus et al. (2017: 21-26, 76) und im Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs (2017): Statistische Daten und Forschungsbefunde zu Promovierenden und Promovierten in Deutschland, S. 34.

Übersicht 4: Umfang des Gesamtpersonals, ausgewählter Personalgruppen und der Wissenschaftsmanger.innen (Anzahl) im Vergleich der Einrichtungsarten



FORTBEAM

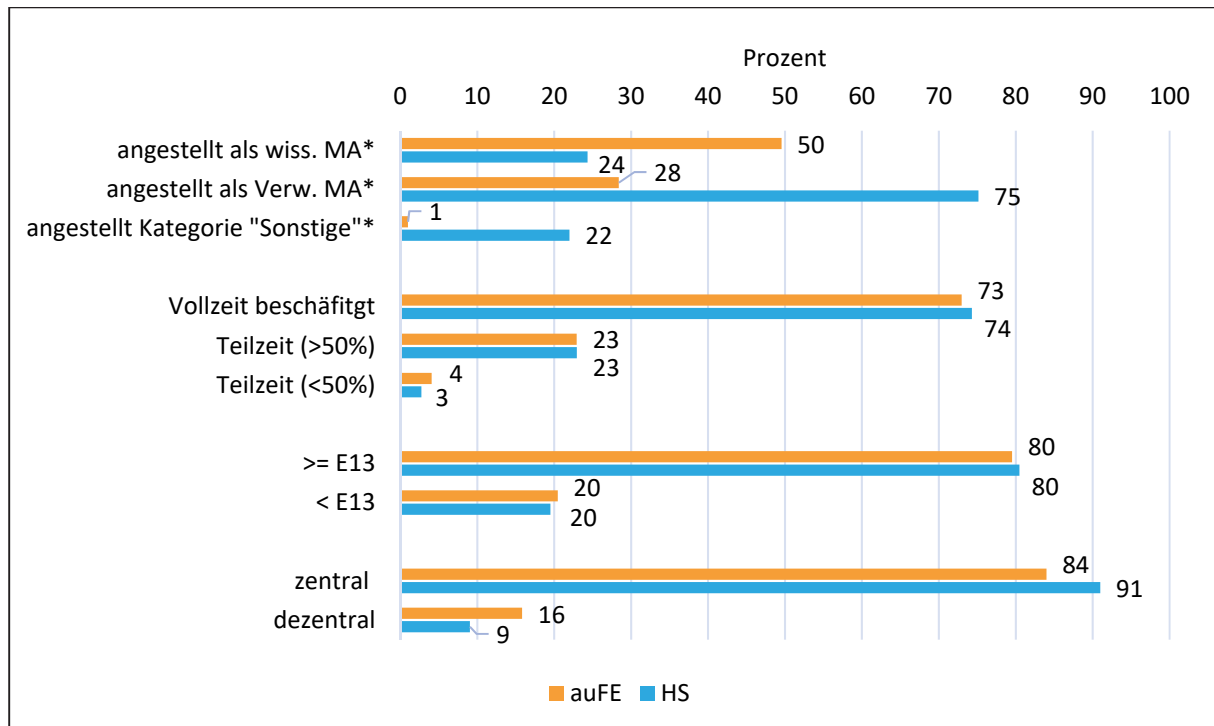
Quellen: Personalstatistik = Sonderauswertungen Statistisches Bundesamt 2019; Befragung = Online-Erhebung FortBeam, $N_{HS}=42$, $N_{auFE}=68$
 Legende: Gesamtpersonal_{Hochschulen}=Personalgruppen der amtlichen Statistik „Wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiter“, „Verwaltungspersonal“, „Bibliothekspersonal“, „Technisches Personal“, „Sonstiges Personal“; Gesamtpersonal_{auFE}=Personalgruppen der amtlichen Statistik „Wissenschaftliche Mitarbeiter.innen mit vertraglich geregelter Promotionsverpflichtung“, „Andere Wissenschaftliche Mitarbeiter.innen mit überwiegend wissenschaftlichen bzw. forschenden Tätigkeiten“, „Technisches bzw. wissenschaftsunterstützendes Personal“, „Verwaltungspersonal“, „Sonstiges Dienstleistungspersonal“; VBT_{Hochschulen}= Personalgruppen der amtlichen Statistik „Verwaltungspersonal“, „Bibliothekspersonal“, „Technisches Personal“; VBT_{auFE}= Personalgruppen der amtlichen Statistik „Technisches bzw. wissenschaftsunterstützendes Personal“, „Verwaltungspersonal“; WissMA_{Hochschulen}= Personalgruppen der amtlichen Statistik „Wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiter“; WissMA_{auFE}= Personalgruppen der amtlichen Statistik „Wissenschaftliche Mitarbeiter.innen mit vertraglich geregelter Promotionsverpflichtung“, „Andere Wissenschaftliche Mitarbeiter.innen mit überwiegend wissenschaftlichen bzw. forschenden Tätigkeiten“; VBT WiMa= Zahl der als Verwaltungsmitarbeiter.in beschäftigten Wissenschaftsmanger.innen; Wiss MA WiMa= Zahl der als wissenschaftliche Mitarbeiter.in beschäftigten Wissenschaftsmanger.innen

Welche Unterschiede bestehen zwischen Hochschulen und auFE?

Neben der Ermittlung des Umfangs konnten mit Hilfe der Befragungsergebnisse Informationen zu den Beschäftigungsbedingungen der Wissenschaftsmanger.innen erhoben werden. Im detaillierten Vergleich der Beschäftigungsbedingungen (Übersicht 5) zwischen den forschungsbezogenen Wissenschaftsmanger.innen an Hochschulen und dem WiMa an auFE lassen sich bisher folgende Befunde herausstellen:

- Im Mittel (Mittelwert) sind die forschungsbezogenen Wissenschaftsmanger.innen an auFE signifikant häufiger als wissenschaftliche Mitarbeiter.innen tätig (50 % vs. 25 %).
- Hinsichtlich des Anteils der Vollzeit-Beschäftigten und der Höhe der Entgeltgruppe unterscheiden sich die forschungsbezogenen WiMa an Hochschulen und WiMa an auFE nur marginal. Knapp Dreiviertel der forschungsbezogenen Wissenschaftsmanger.innen sind demnach an beiden Einrichtungsarten in Vollzeit beschäftigt, etwa 80 Prozent entfallen auf die Entgeltgruppe 13 oder höher.
- An den außeruniversitären Forschungseinrichtungen sind die WiMa häufiger als an Hochschulen dezentral organisiert. Neun Prozent der forschungsbezogenen Wissenschaftsmanger.innen an Hochschulen sind demnach auf Ebene der Fakultäten bzw. der Fachbereiche oder Institute zu finden, während an auFE 16 Prozent einzelnen (Forschungs-)Abteilungen oder Departments zugeordnet sind.

Übersicht 5: Beschäftigungsbedingungen der forschungsbezogenen Wissenschaftsmanager:innen nach Einrichtungsarten (Mittelwerte, Angaben in Prozent, gerundet)



Legende: zentral auFE: Geschäftsführung/ Direktorium/ Institutsleitung; Verwaltung und Zentrale Dienste; Wissenschaftlicher Servicebereich/ Stabsbereiche; zentral HS: Zentrale Hochschulverwaltung; Stabstelle auf Leitungsebene; Zentrale wissenschaftliche Einrichtung/ (Sonder-)Forschungsbereich; Zentrale Dienste (Rechenzentrum, Computer- und Medienzentrums, Bibliothek)

*= $p < 0,05$

Quelle: Online-Erhebung FortBeam, $N_{HS}=20$, $N_{auFE}=62$

Weitere signifikante Unterschiede zwischen den Einrichtungsarten zeigen sich in der strategischen Bedeutung bestimmter Maßnahmen für die Förderung der Forschungsqualität. Innerhalb des forschungsbezogenen Wissenschaftsmanagements sind für die Hochschulen folgende Maßnahmen strategisch bedeutsamer als an auFE: Die Entwicklung und Gestaltung von Strukturen zur Beratung der Forschenden; von Strukturen zur Unterstützung bei der Akquise von forschungsbezogenen Drittmittelprojekten; von Strukturen zur Förderung der Forschungsk Kooperation mit Partner:innen aus der Wirtschaft und Industrie sowie von Konzepten zur Beratung und Unterstützung bei der Durchführung von Forschungsprojekten. An den auFE spielt dagegen die Entwicklung und Gestaltung von Prozessen zur Einhaltung der rechtlichen Vorgaben eine größere strategische Rolle als an den Hochschulen.

Zwischenfazit und Ausblick

Der Ausgangspunkt unserer Untersuchung war, ein einheitliches Verständnis von Wissenschaftsmanagement und seiner Rollenträger herzustellen, welches auf jedwede wissenschaftliche Einrichtung anwendbar ist. Das erschien notwendig, da der Begriff des Wissenschaftsmanagements vielschichtig diskutiert wird – etwa hinsichtlich dessen, ob die Bezeichnung lediglich auf nichtprofessorales Personal abstellt, spezifische akademische Abschlüsse voraussetzt oder auch Managementaufgaben akademischer Wahlämter berücksichtigt.¹⁸ Unser Definition schließt insbesondere an das inklusive Verständnis von Wissenschaftsmanagement des *Netzwerks Wissenschaftsmanagement*¹⁹ an und präzisiert es, etwa mit Blick auf Schnittstellen und Ausschlusskriterien sowie hinsichtlich des Lehr- und Forschungsbezuges.

¹⁸ Vgl. Müller, Mirjam/Oliver Grewe (2020): Wissenschaftsmanagement als Beruf. Strategien für den Einstieg, Campus Verlag, Frankfurt am Main, New York.

¹⁹ vgl. Netzwerk Wissenschaftsmanagement (2020)

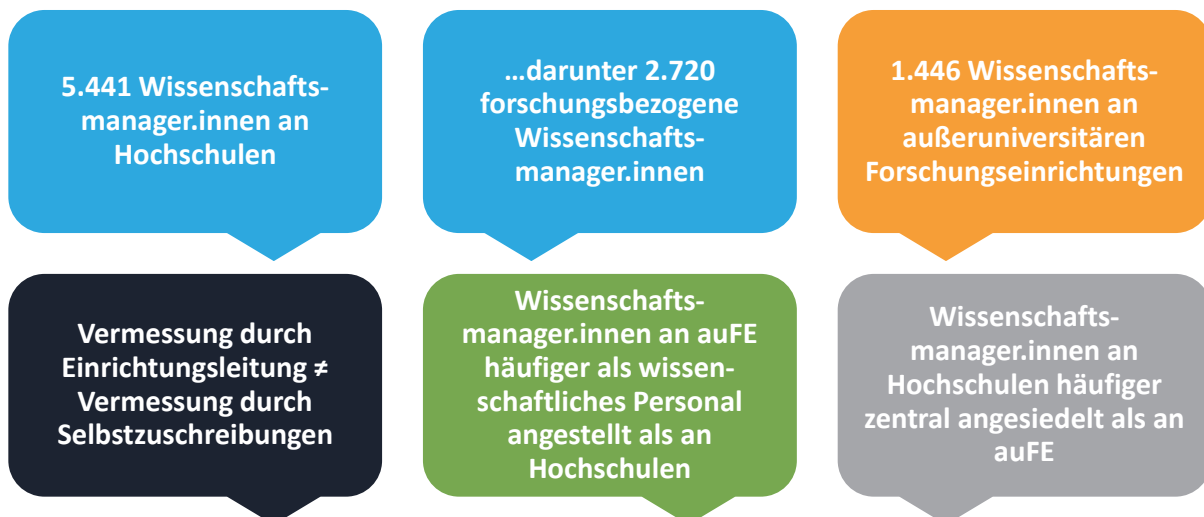
Sodann war es möglich, die Anzahl der Wissenschaftsmanager.innen an Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen quantitativ zu ermitteln. Unter Anwendung unserer definitorischen Kriterien für Wissenschaftsmanager.innen ergab das für Hochschulen 5.441 und an auFE 1.446 Personen. Mit einem Anteil von knapp zwei Prozent am Gesamtpersonal, lässt sich einerseits der (gängige) Vorwurf gegenüber Hochschulen, dass durch den Ausbau des WiMa der Verwaltungsapparat der Hochschulen (künstlich) aufgebläht werde, in Frage stellen. Im Durchschnitt sind je Hochschule, ohne Berücksichtigung ihrer Größe, etwa 30 Wissenschaftsmanager.innen tätig. Andererseits zeigt sich mit Blick auf vorangegangene Untersuchungen im Feld, dass wir von weitaus weniger Rollenträgern im Wissenschaftsmanagement – zumindest an Hochschulen – ausgehen.

Dies ist vor allem auf zwei Gründe zurückzuführen: einerseits orientiert sich unser WiMa-Konzept an bestimmten Arbeitsweisen und nicht allein an die Tätigkeit in bestimmten Organisationseinheiten, andererseits erfolgte die Zuordnung zum WiMa durch Vertreter.innen der Einrichtungsleitung und nicht über Selbstzuschreibungen der Rollenträger.innen. Je nach Perspektive also ergeben sich nicht nur andere Personengruppengrößen, sondern auch völlig differente Feldzugänge.

Die weiteren Untersuchungen zeigen, dass zwar hinreichend substantielle Gemeinsamkeiten der Anforderungen an das Wissenschaftsmanagement in allen Gliedern des Wissenschaftssystems bestehen, gleichwohl verweisen unsere Befunde auch auf Unterschiede zwischen Hochschulen und dem außeruniversitären Forschungsbereich, z.B.: Wissenschaftsmanager.innen an den auFE sind deutlich häufiger als wissenschaftlichen Mitarbeiter.innen angestellt und häufiger dezentral angesiedelt. Zudem deuten die bisherigen Analysen des Datenmaterials darauf hin, dass weitere Unterschiede innerhalb des außeruniversitären Forschungsbereichs bedeutsam sind – z.B. das Forschungsprofil (grundlagen- vs. anwendungsorientiert) sowie die fachliche Prägung.

Zu ergänzen wäre indes noch die Differenzierung zwischen Universitäten und Hochschulen für angewandte Wissenschaften. Letztere verfügen über strukturell stark von Universitäten abweichende Voraussetzungen für die Forschung und mithin das Wissenschaftsmanagement. Ob damit Konsequenzen für die Anerkennung und Leistungsfähigkeit des Wissenschaftsmanagements verbunden sind und welche Ursachen zugrunde liegen, wird im weiteren Projektverlauf untersucht.

Übersicht 6: Zentrale Ergebnisse der ersten Phase des Projekts FortBeam



Die grundlegende Annahme von FortBeam ist, dass das forschungsbezogene Wissenschaftsmanagement dann erfolgreich ist, wenn dadurch Forschung spürbar besser ermöglicht wird. Eine solche Funktionalität kann dann empirisch gedeckte Wahrnehmungen auf der wissenschaftlichen Leistungsebene erzeugen und ist die Voraussetzung dafür, dort Legitimität zu gewinnen. Die Akzeptanz und Zufriedenheit entscheiden wesentlich darüber, wie groß die Gestaltungsspielräume der Wissenschaftsmanager.innen sind. Aber wer bewertet nun den Wissenschaftsmanager oder die Wissenschaftsmanagerin, und nach welchen Kriterien?

Es ist z.B. nicht davon auszugehen, dass die Zufriedenheit einzelner Forscher:innen und die von Leitungen wissenschaftlicher Einrichtungen gleichen Maßstäben folgt. Es ist vermutlich zumindest an Hochschulen entgegengesetzt: zufriedene Leitungen stehen unzufriedenen Forscher:innen gegenüber. Also was ist die Aufgabe des Wissenschaftsmanagements, für wen soll es aus welchen Gründen gute Bedingungen schaffen? Die Beantwortung dieser Fragen wird uns im weiteren Fortgang des Projekts beschäftigen.

Während wir uns im Projekt zunächst den konzeptionellen und quantitativen Herausforderungen gestellt – und Antworten darauf gefunden – haben, wenden wir uns nun insbesondere qualitativen Fragen nach Wirkungen und Leistungen des forschungsbezogenen Wissenschaftsmanagements zu. Daran anknüpfende Teilfragen sind: Welche Widersprüche erzeugt die Etablierung des WiMa in Forschungsbereichen? Welche Gemeinsamkeiten und Differenzen sind hierbei für Hochschulen und auFE, etwa mit Blick auf Funktionen und Rollenzuweisungen, feststellbar? Welche Funktionen erfüllt das WiMa an auFE sowie in der Forschung an Hochschulen tatsächlich und welche positiven Effekte auf Forschungsqualität werden dabei erzeugt? Welche Schlüsse lassen sich im Hinblick auf die Herstellung forschungsförderlicher Bedingungen durch das Wissenschaftsmanagement ziehen? Welche Funktionen sind dafür besonders relevant (z.B. Vermittlungsfunktion, Belebungsfunktion)?

Weitere Informationen zum FortBeam-Projekt und zum weiteren Vorgehen finden Sie auf unserer Projektwebseite: <https://www.hof.uni-halle.de/projekte/fortbeam/>