

Sebastian Schneider | Frederic Krull | Justus Henke

Qualitätswirksam gestalten

**Bedingungen und Kriterien für ein erfolgreiches
forschungsbezogenes Wissenschaftsmanagement**

HoF-Handreichungen 16 • Beiheft zu „die hochschule“ 2024



Sebastian Schneider | Frederic Krull | Justus Henke

Qualitätswirksam gestalten

**Bedingungen und Kriterien für ein erfolgreiches
forschungsbezogenes Wissenschaftsmanagement**

*HoF-Handreichungen 16
Beiheft zu „die hochschule“ 2024*

Institut für Hochschulforschung (HoF)
Halle-Wittenberg 2024

die hochschule. journal für wissenschaft und bildung

Herausgegeben von Peer Pasternack
für das Institut für Hochschulforschung (HoF)
an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg, Collegienstraße 62, D-06886 Wittenberg
<https://www.die-hochschule.de>

Kontakt:

Redaktion: Tel. 03491-466 234, Fax 03491-466 255;

eMail: institut@hof.uni-halle.de

Vertrieb: Tel. 03491-466 254, Fax 03491-466 255, eMail: institut@hof.uni-halle.de

ISBN 978-3-937573-96-0

GEFÖRDERT VOM

Die Publikation entstand im Rahmen des Projektes „Forschungsqualität durch Wissenschaftsbedingungsmanagement (FortBeam)“ im Rahmen der BMBF-Förderlinie „Qualitätsentwicklungen in der Wissenschaft“. Dieses wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 16PH20002 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt der Veröffentlichung liegt bei den Autoren.



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Die Zeitschrift „die hochschule. journal für wissenschaft und bildung“ versteht sich als Ort für Debatten aller Fragen der Hochschulforschung sowie angrenzender Themen aus der Wissenschafts- und Bildungsforschung. Die „HoF-Handreichungen“ als Beihefte der „hochschule“ widmen sich dem Transfer hochschulforscherischen Wissens vor allem in die Praxis der Hochschulentwicklung.

Das Institut für Hochschulforschung (HoF), 1996 gegründet, ist ein An-Institut der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg (www.hof.uni-halle.de). Es hat seinen Sitz in der Stiftung Leucorea Wittenberg und wird geleitet von Peer Pasternack.

Als Beilage zu „die hochschule“ erscheint der „HoF-Berichterstatter“ mit aktuellen Nachrichten aus dem Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg. Daneben publiziert das Institut die „HoF-Arbeitsberichte“ (<https://www.hof.uni-halle.de/publikationen/forschungsberichte/>) und die Schriftenreihe „Hochschul- und Wissenschaftsforschung Halle-Wittenberg“ beim BWV Berliner Wissenschafts-Verlag. Ein quartalsweise erscheinender eMail-Newsletter kann abonniert werden unter <https://lists.uni-halle.de/mailman/listinfo/hofnews>.

Abbildung vordere Umschlagseite: Slices of Light, 1237061197_eaac2891d0_o.jpg (<https://www.flickr.com/photos/justaslice/1237061197/>) unter CC BY-NC-ND 2.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/>)

Inhalt

Abkürzungsverzeichnis.....	5
Problem und Fragestellungen	7
A Zum Einstieg: Wissenschaftsmanagement mit forschungsbezogenen Aufgaben	
1. Forschungsstand und zentrale Begriffe.....	13
2. Leistungserwartungen	22
B Ein Modell: Wissenschaftsbedingungsmanagement	
3. Grundlegung	27
3.1. Kontrovers: ermitteln, bewerten, messen?.....	27
3.2. Ziel: Kultivieren des Möglichkeitsraumes	29
3.3. Aufbau und Funktionen des Modells.....	31
4. Bedingungen und Stellschrauben im forschungsbezogenen Wissenschaftsmanagement	34
4.1. Formale Bedingungen und Stellschrauben	35
4.2. Organisatorische Bedingungen und Stellschrauben	39
4.3. Inhaltliche Bedingungen und Stellschrauben	41
4.4. Individuelle Bedingungen und Stellschrauben.....	43
4.5. Alles auf einen Blick und im Verhältnis.....	45
5. Bedingungsmanagement	51
5.1. Grundanforderungen.....	52
5.2. Leistungsanforderungen.....	54
5.3. Wow-Anforderungen.....	57
6. Herausforderungen und Zielkonflikte	59

C Ein Blick nach vorn

7.	Prinzipien guten Wissenschaftsmanagements	63
8.	Übertragbarkeitsaspekte guter Praxis	67
9.	Handlungsoptionen.....	73
10.	Fazit.....	78
Verzeichnis der Übersichten		80
Literaturverzeichnis		81
Autoren		85
Danksagungen.....		85

Abkürzungsverzeichnis

auFE	außeruniversitäre Forschungseinrichtungen
EU	Europäische Union
FhG	Fraunhofer-Gesellschaft
fbz.	forschungsbezogen
FoMa	Forschungsmanagement
HAW	Hochschule(n) für Angewandte Wissenschaften
HGF	Helmholtz-Gemeinschaft
HiWi	Hilfswissenschaftler.innen
HS(en)	Hochschule(n)
MPG	Max-Planck-Gesellschaft
NPM	New Public Management
ROI	Return of Investment
WGL	Leibniz-Gemeinschaft
WiMa	Wissenschaftsmanagement
WSExp	Workshop-Expert.innen

Problem und Fragestellungen

„Wissenschaft gedeiht dort, wo die Rahmenbedingungen förderlich sind“ (Nettelbeck 2023). Dies gilt neben der Lehre gleichermaßen für die Forschung, die den Fokus dieser Handreichung bildet. Damit die Rahmenbedingungen so gestaltet werden, dass sie die Forschungsqualität positiv(er) beeinflussen, wurden im deutschen Wissenschaftssystem in den letzten zwei Jahrzehnten spezialisierte Strukturen und Rollenträger:innen geschaffen: das Wissenschaftsmanagement (WiMa) und dessen Personal, die Wissenschaftsmanager:innen. Diese betreiben also der Sache nach *Wissenschaftsbedingungsmanagement*.

Feststellbar ist, 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 zwei Jahrzehnten Wissenschaftsmanagementstrukturen etabliert haben (Schneider et al. 2022). Zwar sind Unterschiede zwischen der Kultur und der Organisation von Forschung an außeruniversitären Forschungseinrichtungen im Vergleich zu denen an Hochschulen durchaus bedeutsam; die Themenfelder für die Wissenschaftsmanager:innen in beiden Bereichen überlappen sich jedoch stark (Behlau 2017: 211).

Als Strukturelement wissenschaftlicher Einrichtungen bewegt sich das Wissenschaftsmanagement in einem Spannungsverhältnis zwischen den Ebenen der Wissenschaft (inkl. des Managens von Wissenschaft durch Wissenschaftler:innen), der herkömmlichen Verwaltung und den diversen Leitungsebenen. Hier muss es seinen Platz finden. Denn die „neuen“ Rollenträger:innen finden sich nicht nur in neuen, sondern auch in altbekannten forschungsbezogenen Aufgabenbereichen wieder (Pasternack et al. 2018: 103).

Das forschungsbezogene Wissenschaftsmanagement selbst kann als erfolgreich bezeichnet werden, wenn es Forschung spürbar besser ermöglicht und somit zu deren Qualitätssteigerung beiträgt (ebd.: 310–312). Eine solche Funktionalität kann dann empirisch gedeckte Wahrnehmungen auf der wissenschaftlichen Leistungsebene erzeugen und ist die Voraussetzung dafür, dort an Legitimität zu gewinnen. Die Akzeptanz und Zufriedenheit entscheiden wesentlich darüber, wie groß die Gestaltungsspielräume der Wissenschaftsmanager:innen sind. Aber wer bewertet den Wissenschaftsmanager oder die Wissenschaftsmanagerin, und nach welchen Kriterien?

*„Unsere WiMa-Abteilungen
sind auch aus der Forderung nach
Stellen entstanden, die in der Lage
sind, im Bereich der Drittmittel
beratend tätig zu sein“*

(Workshop)

Es kann wohl kaum davon ausgegangen werden, dass die *Zufriedenheit* bei einzelnen Forscher.innen und bei den Leitungen wissenschaftlicher Einrichtungen gleichen Maßstäben folgt. Es ist vermutlich zumindest an Hochschulen in der Praxis häufig entgegengesetzt: zufriedene Leitungen stehen unzufriedenen Forscher.innen gegenüber, da es die Leitungen sind, die Strukturen und Zwecke des Wissenschaftsmanagements festlegen, sie also darüber organisationsbezogene Ziele verfolgen (können). Die Sichtweisen der Organisation mit Blick auf Forschungsoutput und Forschungsqualität müssen aber nicht zwingend im Widerspruch zu den Sichtweisen der Forscher.innen stehen und werden – etwa über Gremien und Selbstverwaltung – typischerweise immer auch ausverhandelt.

Spannungen zwischen beiden Sichtweisen lassen sich leicht ausmachen, etwa wenn es um die personelle Ausstattung des Wissenschaftsmanagements geht (z.B. „Gibt es ausreichend Wissenschaftsmanager.innen?“ oder „Aus welchen Töpfen werden diese finanziert?“), um deren Entscheidungskompetenzen („Wie autonom kann das Wissenschaftsmanagement Prozesse gestalten?“) und institutionelle Anbindung („Sind die Stellen zentral oder dezentral verortet?“). Also: Für wen soll das Wissenschaftsmanagement aus welchen Gründen gute Bedingungen für Forschung hinsichtlich welcher Zielgrößen schaffen? Und wie kann das Wissenschaftsmanagement unter den gegebenen Voraussetzungen möglichst forschungsförderliche Bedingungen schaffen?

Zu diesen Fragen sollen hier für den deutschen Kontext Antworten geliefert werden. Indem dafür parallel und vergleichend das Wissenschaftsmanagement sowohl an Hochschulen als auch an außeruniversitären Forschungseinrichtungen betrachtet wird, lassen sich einige Vorteile gewinnen. Zum ersten ist das auFE-Wissenschaftsmanagement ausschließlich damit befasst, die Rahmenbedingungen für Forschungsprozesse zu gestalten. Daher sind dort entsprechende Erfahrungsvorsprünge zu vermuten. Zum zweiten gibt es zunehmend Kooperationen zwischen Hochschulen und außeruniversitärer Forschung. Das erfordert ein vertieftes wechselseitiges Verständnis der jeweiligen Handlungsbedingungen. Zum dritten wechselt Wissenschafts-

*„Anträge für Graduiertenkollegs
waren früher noch fünf Seiten lang, heute
20. Daran kann man ablesen, welche neuen
Ansprüche hinzugekommen sind. Und wir
sind dafür zuständig, dass das, was da
drinsteht, umgesetzt wird“*

(Workshop)

management-Personal mittlerweile auch routinemäßig zwischen den beiden Sektoren. Damit finden auch Erfahrungstransfers statt. Zusammengefasst: Die qualitätsfördernden, dabei ggf. auch nichtintendierten Effekte des Wissenschaftsmanagements sind in Hochschulen

und auFE nicht notwendigerweise gleichartet, können aber gegenseitige Anregungspotenziale beinhalten.

Um dieses Wissen nutzbar zu machen, sind Möglichkeitsräume zu schaffen, da nicht davon auszugehen ist, dass sich dafür notwendige Austauschkanäle bzw. Informationsflüsse von allein organisieren. Dahinter steht die Vorstellung, dass für vergleichbare Probleme nicht an jeder Einrichtung jeweils eine eigene Lösung neu erarbeitet werden muss, sondern auf Problemlösungen, die bereits vorliegen, zurückgegriffen werden kann. Zudem gibt es den Akteuren die Gelegenheit, ihr Wissens- und Kreativitätspotenzial in Eigenregie zur Entfaltung zu bringen. Um gezielt solche günstigen Umstände herbeizuführen, lassen sich mit einem *Modell für Wissenschaftsbedingungsmanagement* Ansätze formulieren.

Diese Handreichung schlägt verschiedene Sichtachsen durch das Thema:

- **Teil A** erarbeitet konzeptionelle und empirische Grundlagen des forschungsbezogenen Wissenschaftsmanagements, insbesondere des Begriffsverständnisses, Größenordnungen, Schnittstellen im Forschungsprozess sowie eine Differenzierung für Hochschulen und außeruniversitäre Einrichtungen.
- **Teil B** widmet sich den Grundzügen eines Wissenschaftsbedingungsmanagements und damit Fragen der Bewertungs- und Gestaltungskriterien. Dafür werden veränderbare Stellschrauben für Strukturen und Prozesse vorgestellt sowie differenzierte Anforderungen für eine gelingende Praxis formuliert.
- **Teil C** führt die bisherigen Überlegungen zusammen und leitet allgemeine Prinzipien guten Wissenschaftsmanagements ab. Ferner werden Übertragbarkeitsaspekte zwischen verschiedenen Einrichtungstypen benannt und konkrete Handlungsoptionen für Politik und Praxis formuliert.

Die vorliegende Handreichung basiert auf den Ergebnissen des vom BMBF geförderten Projekts „FortBeam: Forschungsqualität durch Wissenschaftsbedingungsmanagement“ (Laufzeit 2020–2024). Wesentliche Ergebnisse wurden in verschiedenen Publikationen mitgeteilt.¹ Innerhalb des Projekts wurden verschiedene methodische Zugänge genutzt:

Desktop-Research und Organigrammanalyse: Empirische Bestandsaufnahme von forschungsunterstützenden Strukturen und Rollenträger:innen sowie des Wissenschaftsmanagements (2020–2021) an öffentlich-rechtlichen Hochschulen (N=183) und außeruniversitären Forschungseinrichtungen (N=261).

¹ Eine vollständige Auflistung aller Publikationen und Vorträge findet sich unter: www.hof.uni-halle.de/projekte/fortbeam.

Statistische Sonderauswertungen und Online-Befragung: Zunächst wurden 2021 *Sonderauswertungen des Statistischen Bundesamtes* zur Personalstatistik an Hochschulen und im außeruniversitären Forschungssektor in Auftrag gegeben und ausgewertet. Die Daten wurden anschließend mit Ergebnissen einer *Online-Befragung* aus dem selben Jahr zu Anzahl, Bedeutung und Beschäftigungsbedingungen von Wissenschaftsmanager:innen an Hochschulen (N=184) und an den Instituten/Zentren der vier großen Forschungsorganisationen (Max-Planck- und Fraunhofer-Gesellschaft, Helmholtz- und Leibniz-Gemeinschaft) (N=267) ver-schränkt.

Fallstudien: Im Rahmen von Fallstudien für vier Hochschulen und acht außeruni-versitäre Forschungseinrichtungen wurden qua 360-Grad-Analysen Wahrnehmungen und Einschätzungen zum WiMa seitens des wissenschaftlichen Personals, der Leitungen, der Wissenschaftsmanager:innen selbst sowie von Verwaltungsmitar-beiter:innen erhoben. In dem Rahmen wurden 2022 *Expert:inneninterviews* (N=47) durchgeführt. Außerdem konnten 2023 an mehreren der Falleinrichtun-gen zusätzlich *standardisierte Befragungen*² durchgeführt werden (nachgewiesen mit „Befragung“).

Workshops mit Expert:innen: Im Rahmen von drei Themenworkshops und einem Reflexionsworkshop kamen wir mit Personen (N=13–20) ins Gespräch, die in der Praxis mit forschungsbezogenen Aufgaben innerhalb des Wissenschaftsmanage-ments an verschiedenen wissenschaftlichen Einrichtungen betraut sind. Gemein-sam wurden im Zeitraum von 2022 bis 2024 kurz- und längerfristig bestehende Herausforderungen und Gelingensbedingungen der alltäglichen Arbeit diskutiert.

Analyse von Stellenanzeigen: Über einen Zeitraum von fünf Monaten (11/ 2021–04/2022) wurden systematisch Stellenanzeigen für Positionen im Wissenschafts-management von allgemeinen und wissenschaftsspezifischen Jobportalen erfasst. Die Erschließung und Analyse erfolgte mit dem – teilweise adaptierten – Job-Mi-ning-Konzept (Bensberg/Buscher 2016). Insgesamt wurden 163 Stellenanzeigen in der Auswertung berücksichtigt.

Die hier präsentierte Darstellung verdichtet einerseits wesentliche der im zugrun-deliegenden Projekt gewonnenen Erkenntnisse. Andererseits trifft sie eine Aus-wahl. Deren leitendes Kriterium ist die Relevanz für die praktische Gestaltung des Wissenschaftsmanagements. Gelegentlich werden im nachfolgenden Text Aussa-gen durch Zitate belegt oder illustriert, die im Rahmen der Interviews erhoben werden konnten. Für diese wird im hiesigen Text, um der besseren Lesbarkeit wil-len, eine vereinfachte (anonymisierte) Nachweisform eingesetzt: „(Einrichtungs-typ-Personalgruppe)“. Konsensuale Ergebnisse oder einzelne Aussagen aus den Workshop-Diskussionen werden im Text mit „(Workshop)“ nachgewiesen.

² Limitationen: keine repräsentative Befragung; Hochschulen=HAW-lastig; auFE=Helmholz- und Leibniz-Gemeinschaft, keine Institute der Max-Planck- und Fraunhofer-Gesellschaft.

A

**Zum Einstieg:
Wissenschaftsmanagement mit
forschungsbezogenen Aufgaben**

1. Forschungsstand und zentrale Begriffe

Die deutschsprachige Hochschulforschung befasst sich seit langer Zeit mit der Organisationsentwicklung wissenschaftlicher Einrichtungen. Vor dem Hintergrund grundlegender Struktur- und Governancereformen gerät dabei in den letzten Jahren auch vermehrt das Wissenschaftsmanagement in den Blick. Bislang gibt es allerdings *kein einheitliches Verständnis* von Wissenschaftsmanagement, gleichwohl der Begriff im Selbstverständnis des betreffenden Personals (vgl. Netzwerk Wissenschaftsmanagement 2020) zunehmend Verwendung findet und sich mittlerweile in den wissenschaftspolitischen Debatten gegenüber anderen Begriffen etabliert hat (vgl. Seider 2013).

Generell wird im Hinblick auf die unterschiedlichen Begriffe zwischen Diskursen im deutsch- und englischsprachigen Raum unterschieden. Zugleich haben sich die verschiedenen Begriffe in ihrer Entstehung aber auch oft gegenseitig inspiriert.¹ Im deutschsprachigen Raum werden vor allem die folgenden Begriffe – die sowohl in der Praxis als auch in der wissenschaftlichen Literatur den Begriff Wissenschaftsmanagement begleiten – mit jeweils leicht unterschiedlichen Zugriffen verwendet:

■ *Wissenschaftskoordination* (Banscherus et al. 2009: 30f.) umfasst erweiterte Aufgaben des Verwaltungspersonals, etwa in Form von Vorbereitungs- und Unterstützungsaufgaben bei der Finanzbuchhaltung oder der Durchführung der Rechenschaftslegung. Der Begriff ist insbesondere im außeruniversitären Sektor geläufig, oft auch unter der Spezifizierung als Forschungskoordination (Wolf 2017: 286f.). An Hochschulen ist hingegen der Begriff des/der Hochschul- bzw. Forschungsreferent.in häufiger anzutreffen (Adamczak et al. 2007: 9).

■ *Hochschulprofessionelle* bezeichnet Mitarbeiter:innen mit akademischem Hintergrund, die Beratungs- und Managementaufgaben erfüllen (Kehm/Merkator/Schneijderberg 2010: 34). Sie überbrücken im Hochschulmanage-

¹ Auch in der englischsprachigen Literatur findet eine differenzierte Auseinandersetzung mit dem Themenbereich Wissenschaftsmanagement statt. Unter der Verwendung verschiedener Begriffe, wie etwa „new professionals“ (Gornall 1999), „third space“ (Whitchurch 2008) oder „blended professionals“ (Whitchurch 2009) u.v.m. wird in der angelsächsischen Literatur das Begriffs- und Untersuchungsfeld des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements bearbeitet. Davon abzugrenzen sind Beiträge, welche sich dezidiert dem Forschungsmanagement widmen. Hierfür firmieren u.a. die Begriffe „research-management“ (Green/Langley 2009), „research administration“ (Kerridge/F. Scott 2018) oder zusammen „research management and administration (RMA)“ (Kerridge/Poli/Yang-Yoshihara 2024).

ment die Schnittstellen zwischen Verwaltung und Wissenschaft (Schneijderberg/Teichler 2013: 403).

■ Das Konzept des *Forschungsmanagements* ist innerhalb des Wissenschaftssystems in Deutschland zwar bereits seit den 1970er Jahren virulent, oft aber ohne dass man es Forschungsmanagement genannt hätte (Henke/Schneider 2021: 1). Darunter wird ein Komplex von Dienstleistungen für Wissenschaftler:innen verstanden, der, ohne selbst Forschung zu sein, Forschung durch Unterstützung ermöglicht (Locker-Grütjen 2009; Locker-Grütjen/Ehmann/Jongmanns 2012). Der Begriff ist sowohl an Hochschulen als auch in der außeruniversitären Forschung anzutreffen (Behlau 2017: 211).

Weitere Begriffe sind „Hochschulprofessionen“ (Klupp/Teichler 2008) oder die Differenzierung nach akademischem und administrativem Hochschulmanagement (Krücken/Blümel/Kloke 2010). Die Begriffsvielfalt spiegelt sich auch in den konzeptionellen Arbeiten zum Begriff Wissenschaftsmanagement wider, welche die Grundlage für qualitative und quantitative Analysen und Vergleiche bilden. Trotz bereits zahlreicher Untersuchungen zum Wissenschaftsmanagement gibt es keine Einigkeit darüber, welche Personengruppen genau dazu gehören und welche nicht (Nickel 2017: 90). Bedingt durch unterschiedliche Konzeptionen erfolgen unterschiedliche Ein- und Ausgrenzungen von Tätigkeiten und Personen. Aufbauend auf Klupp/Teichler (2008) und Krempkow et al. (2019) lassen sich unterschiedliche *Einbegrenzungsprinzipien* (negativ, exklusiv; enumerativ, aufzählend; inklusiv, offen)² und *Abgrenzungskonzepte* (z.B. Arbeits-, Organisations- oder Tätigkeitsbereiche) identifizieren, nach welchen die Forschenden die Gruppe der Wissenschaftsmanager:innen bestimmen.

Der Begriff Wissenschaftsmanagement wird heute in Deutschland weitgehend als Überbegriff für das *Management der Rahmenbedingungen* aller Leistungsbereiche (Forschung, Lehre und Transfer) von Hochschulen und Forschungseinrichtungen verwendet. Der Blick in die Forschungsliteratur zeigt, dass hier zugleich differenziert werden muss. Angesichts des breiten Aufgaben- und Tätigkeitsspektrums im Wissenschaftsmanagement ist eine Unterscheidung der erbrachten Leistungen sinnvoll und notwendig: nach ihrem Bezug zu den maßgeblichen Leistungsbereichen Studium und Lehre einerseits sowie Forschung und Transfer andererseits und sowohl für analytische als auch für praktische Zwecke. (Schneider et al. 2022: 10f.) Hieraus ergeben sich wiederum Implikationen für die Untersuchung von Wissenschaftsmanagement an verschiedenen Einrichtungstypen. Wissenschafts-

² *Negative* bzw. exklusive Konzeptionen bauen ihre Definition auf dem Ausschluss bestimmter Bereiche auf; *enumerative* Konzeptionen zählen Bereiche auf, die zum WiMa gehören; *inklusive* Konzeptionen sind grundsätzlich offen für verschiedene Bereiche und arbeiten z.B. über bestimmte Arbeitsweisen.

management, das sich primär mit den Rahmenprozessen von Studium und Lehre befasst, ist allein an Hochschulen zu finden. Wissenschaftsmanagement mit forschungsbezogenen Aufgaben spielt dagegen sowohl an Hochschulen als auch in den außeruniversitären Forschungseinrichtungen eine wichtige Rolle. Das Forschungsprojekt, auf dem die vorliegende Handreichung aufbaut, ist bislang die einzige Untersuchung, die dezidiert zwischen forschungs- und lehrbezogenem Wissenschaftsmanagement unterscheidet (vgl. Schneider et al. 2022: 6). Die meisten Autor.innen differenzieren nicht oder nur implizit zwischen den Leistungsbereichen.

Oft beschäftigen sich die bisher vorhandenen Studien mit Wissenschaftsmanagement im Kontext von Hochschullehre. Einschlägige Beiträge stammen u.a. von Schneiderberg et al. (2013) und Banscheraus et al. (2017), und thematisieren die berufliche Situation von sogenannten „Hochschulprofessionellen“ und Wissenschaftsmanager.innen als ‚neue‘ Berufsgruppe an deutschen Hochschulen. Pasternack et al. (2018) beleuchten den zeithistorischen Kontext der Hochschulexpansion, die Etablierung und Verbreitung von Managementstrukturen im Hochschulwesen und deren Auswirkungen auf die Bereiche Studium, Lehre und das wissenschaftliche Personal.

Der spezifische Bereich des *Forschungsmanagements (FoMa)* wird mittlerweile weitgehend unter dem Themenfeld „Wissenschaftsmanagement“ mitverhandelt. Eine der ersten umfangreichen organisationssoziologischen Arbeiten zum Thema Forschungsmanagement im deutschsprachigen Raum stammt von Mayntz (1985), die sich mit Problemen der Organisation und Leitung von hochschulfreien, öffentlich finanzierten Forschungsinstituten auseinandersetzte. Locker-Grütjen (2008, 2011) beschäftigte sich als einer der ersten Autor.innen in Deutschland umfangreich mit dem modernen Verständnis von Forschungsmanagement. Darüber hinaus liegen seit einiger Zeit eine wachsende Zahl wissenschaftlicher Arbeiten zu den Strukturentwicklungen im FoMa (u.a. Hendrichs 2017; Wolf 2017), zu dessen Gelingensbedingungen (Behlau 2017; Boden 2016) sowie zur Berufs- und Karriereentwicklung in diesem Bereich (u.a. Heil 2021; Meyer/Zempel-Gino 2018; 2019; Winkler 2018) vor (vgl. Henke/Schneider 2021). Das *Wissenschaftsmanagement mit forschungsbezogenen Aufgaben* wurde hingegen bisher eher implizit mit erforscht (Krempkow et al. 2023; Lemmens/Horváth/Seiter 2017). Schneider et al. (2022) haben diesen Teilbereich erstmals gezielt untersucht.

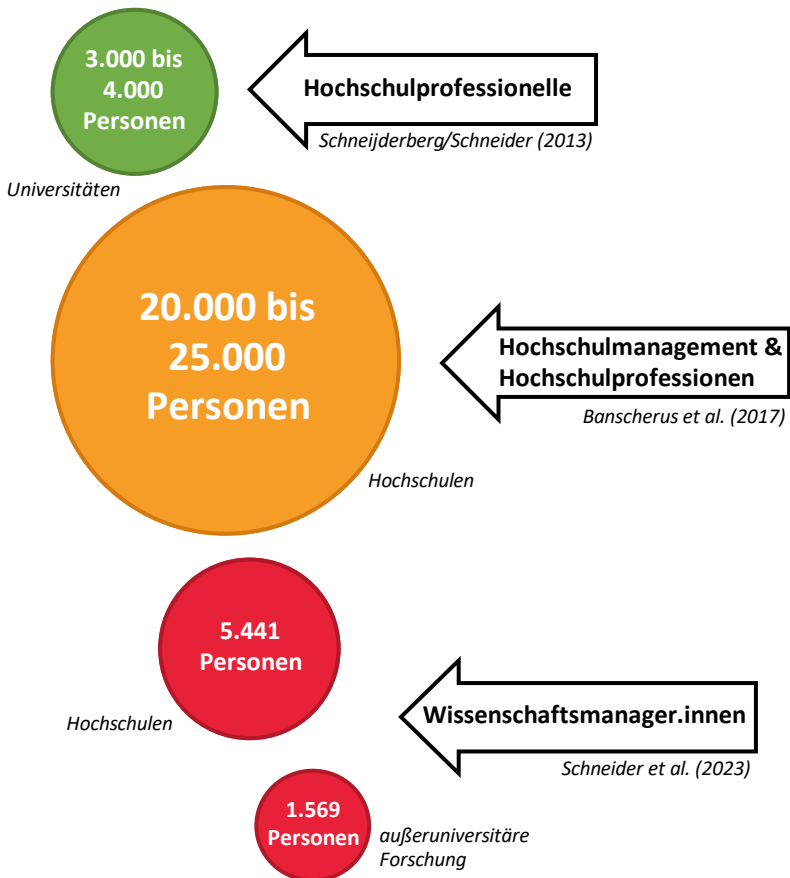
Nicht zuletzt angesichts des zumindest gegenüber Hochschulen (häufig) geäußerten Vorwurfs, der Ausbau des Wissenschaftsmanagements würde deren Verwaltungsapparate (künstlich) aufblähen, stellt

*In der Forschung besteht Einigkeit
darüber, dass Wissenschaftsmanagement
die Rahmenbedingungen der Wissenschaft
professionell gestalten soll*

sich allerdings die Frage, von wie vielen Wissenschaftsmanager:innen an deutschen Hochschulen und Forschungseinrichtungen überhaupt auszugehen ist. In dieser Frage kommen einige der oben genannten Autor:innen zu unterschiedlichen Ergebnissen (Übersicht 1). Die zum Teil großen Unterschiede in den berechneten Personalumfängen im Wissenschaftsmanagement sind insbesondere zurückzuführen auf:

- (1) unterschiedliche Konzeptionen von Wissenschaftsmanagement (z.B. hinsichtlich einer Differenzierung nach den Leistungsbereichen Forschung und Lehre),

Übersicht 1: Quantitative Ergebnisse zur Personenanzahl im Wissenschaftsmanagement in Deutschland im Vergleich



Quelle: Literatúrauswertung; eigene Darstellung

- (2) verschiedene Feldzugänge und Erhebungsstrategien (z.B. bei der Erfassung des Personals über Fremd- oder Selbstzuschreibungen)
- (3) und auf den institutionellen Zuschnitt der Untersuchungen (Henke/Schneider 2023: 8–9).

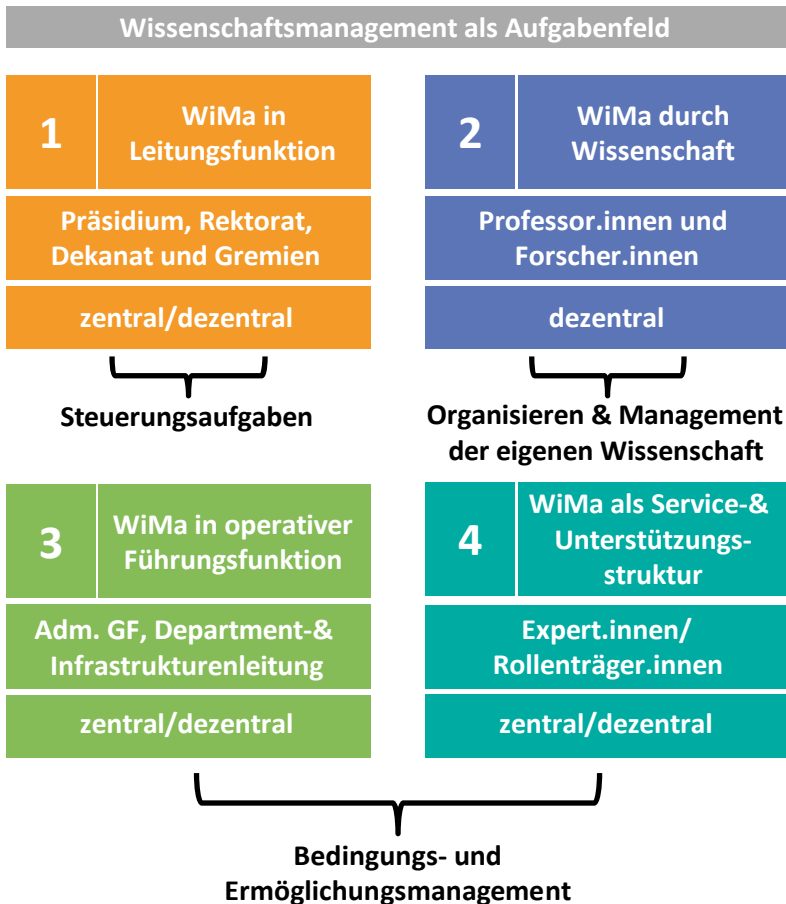
Die vielschichtige Diskussion um Wissenschaftsmanagement zeigt die Notwendigkeit einer differenzierten Auseinandersetzung mit dem Begriff selbst, bevor seine Potenziale zur Verbesserung der Rahmenprozesse von Forschung genutzt werden können.

Obwohl außeruniversitäre Forschungseinrichtungen und Hochschulen durch ähnliche Herausforderungen (z.B. steigender Wettbewerbsdruck, zunehmende Komplexität von Aufgaben, wachsende Erwartungen an Innovationsleistungen) zur Etablierung von Wissenschaftsmanagement veranlasst wurden, unterscheiden sich die konkreten Motive und historischen Entwicklungspfade von Einrichtung zu Einrichtung. Das spiegelt sich auch im jeweils vorherrschenden Begriffsverständnis und der Relevanz im Alltag der Einrichtungen wider. Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass Wissenschaftsmanagement ein sehr facettenreicher Begriff ist – wie ein.e Interviewpartner.in formulierte, „weder Fisch noch Fleisch“ (HS-WiMa). In der Praxis lassen sich an Forschungseinrichtungen *vier grundlegende Verständnisse* von Wissenschaftsmanagement ausfindig machen (Übersicht 2):

- *Leitungsfunktionen* an der Universität, z.B. Mitglieder im Präsidium, Rektorat oder in Dekanaten sowie die Gremien(arbeit) der akademischen Selbstverwaltung – im Sinne von Steuerungsaufgaben;
- *Professoren und Professorinnen*, die ihre Professuren samt Mitarbeiter:innen und Forschungsprojekten verwalten bzw. managen (z.B. auch Projektmanagement; Reviewtätigkeiten usw.);
- Wissenschaftsmanagement wird an den außeruniversitären Forschungseinrichtungen auch als *operative Leitungs- und Führungsaufgabe* verstanden. Damit sind z.B. wissenschaftliche/administrative Geschäftsführungen, Departmentleitungen, Leitungen von Infrastruktureinrichtungen oder wissenschaftliche Vorstände angesprochen;
- *Service- sowie Unterstützungsstrukturen* und die darin tätigen Rollenträger:innen, welche insbesondere im Bereich Forschungsförderung und Drittmittelmanagement (inkl. Antragsunterstützung usw.) beraten, koordinierende Funktionen und andere Unterstützungsaufgaben übernehmen.

Der Begriff wird je nach Einrichtungsart und Einrichtungen und zwischen den verschiedenen Statusgruppen unterschiedlich interpretiert. Auch Rollen- und Funktionsverständnisse sind vielschichtig und werden je nach Perspektive und Einrichtung unterschiedlich wahrgenommen und ausgelegt.

Übersicht 2: Unterscheidungen im grundlegenden Verständnis von Wissenschaftsmanagement



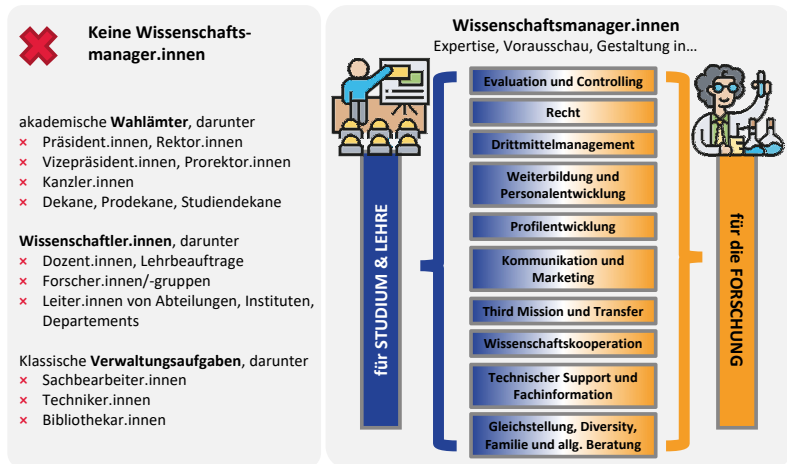
Quelle: Fallstudien (Expert.inneninterviews)

Die vielschichtige Diskussion um das Thema Wissenschaftsmanagement und seine heterogenen Erscheinungsformen in der Praxis machen es notwendig, ein einheitliches Begriffsverständnis zu entwickeln. Zu diesem Zweck wird hier die folgende Definition für die Rollenträger.innen im Wissenschaftsmanagement an Hochschulen und auFE zugrunde gelegt: *Wissenschaftsmanager.innen sind Personen, die als Expert.innen in wissenschaftlichen Einrichtungen Prozesse in Forschung oder Lehre sowie die in der Forschung oder Lehre tätigen Personen strategiebezogen, konzeptionell und/oder operativ*

unterstützen – mit dem Ziel, die Bedingungen der Forschung oder Lehre qualitätsförderlich zu gestalten, und die dabei überwiegend nicht fachwissenschaftlich tätig sind.

Folglich wird der Begriff des forschungsbezogenen Wissenschaftsmanagements, in Abgrenzung zum lehrbezogenen Wissenschaftsmanagement, vorgeschlagen. Dieser unterscheidet sich vom Oberbegriff Wissenschaftsmanagement nur dadurch, dass die lehrbezogenen Aspekte der Definition entfallen.³

Übersicht 3: Ausschlusskriterien und Leistungsbereiche für die Zuordnung als Wissenschaftsmanager.in



Diese Definition fasst das Wissenschaftsmanagement enger als andere Autor:innen, insofern sie die zu gestaltenden Bedingungen an bestimmte Arbeitsweisen knüpft. Gleichzeitig fasst die Definition das Wissenschaftsmanagement weiter, indem die Zugehörigkeit zu bestimmten Personalgruppen oder Organisationseinheiten nicht als Kriterium formuliert wird. Explizit nicht einbezogen werden: die Inhaber:innen akademischer Wahlämter, überwiegend fachwissenschaftlich tätige Akteure, die gleichsam nebenbei

³ Im weiteren Verlauf dieser Handreichung wird der Begriff „Wissenschaftsmanagement“ auch ohne den Zusatz „forschungsbezogen“ gebraucht, obgleich immer das forschungsbezogene Wissenschaftsmanagement gemeint ist. Wo sich im Ausnahmefall Aussagen auf das Wissenschaftsmanagement allgemein beziehen, wird dies jeweils kenntlich gemacht.

auch Forschungsmanagement betreiben, und Personen mit klassischen Verwaltungsaufgaben⁴ (Übersicht 3).

Nun stellt sich die Frage, wie forschungsbezogene Wissenschaftsmanager:innen von anderen Akteuren in Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen konkret abzugrenzen sind. Im Fokus des Aufgabenprofils des forschungsbezogenen Wissenschaftsmanagements steht die Organisation aller die Forschung begleitenden und unterstützenden Prozesse. Aufbauend auf Horváth/Seiter (2013) lässt sich formulieren, dass forschungsbezogenes Wissenschaftsmanagement Aufgaben- und prozessorientiert an den Schnittstellen der organisationalen Handlungsfelder *Strategie, Administration und Forschungspraxis* stattfindet (Übersicht 4):

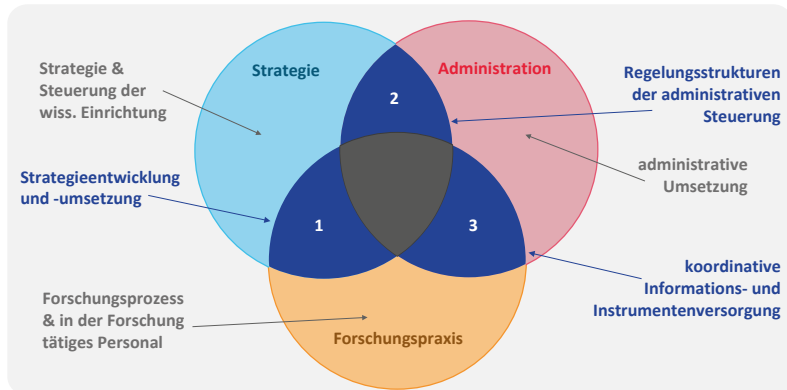
■ *Schnittstelle 1 „Strategieentwicklung und -umsetzung“:* An dieser Schnittstelle agieren Akteure, die sich mit der Etablierung von Strukturen und Prozessen für die Forschungsgovernance befassen sowie die Entwicklung und Umsetzung von Forschungsstrategien innerhalb der wissenschaftlichen Einrichtung unterstützen. Solche Akteure können einerseits höhere oder führende Positionen mit signifikanten Einflussmöglichkeiten auf die Forschungsprozesse bekleiden. Andererseits sind damit auch Personen gemeint, die für die professionelle Vorbereitung von forschungsbezogenen strategischen Entscheidungen für die Leitungsebenen in der akademischen Selbstverwaltung und der Einrichtungsleitung verantwortlich sind. Nicht gemeint sind damit jedoch Führungskräfte in Wahlämtern wie Vizepräsident:innen, Prorektor:innen, Prodekan:innen oder geschäftsführende Direktor:innen, deren Managementtätigkeiten i.d.R. durch Amtszeiten befristet sind.

■ *Schnittstelle 2 „administrative Regelungsstrukturen“:* An dieser Schnittstelle agieren Akteure, die Aufgaben im Bereich der administrativ-gestalterischen Umsetzung der strategischen Vorgaben wahrnehmen. 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 Einhaltung geltender Grundsätze sicher. Hierzu zählen etwa Dezernats-, Sachgebiets-, Referats- oder Abteilungsleitungen.

⁴ 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 ist sowie nicht nur auf Routinehandlungen basiert, macht ein Spannungsverhältnis zwischen den Begriffen Verwaltung und Management deutlich. Management und Verwaltung sind nur analytisch zu trennen, kaum aber im Selbstverständnis der Akteure.

■ **Schnittstelle 3 „koordinative Informations- und Instrumentenversorgung“:** Die hier agierenden Akteure unterstützen forschende Einheiten im Servicebereich, übernehmen koordinative Aufgaben und beraten die Forschenden. Hierzu zählen etwa Forschungskordinator:innen und Verantwortliche für forschungsbezogene Kontextbereiche (z.B. Wissenschaftskommunikation, Forschungsinformationssysteme oder Koordinierung von Verbundprojekten).

Übersicht 4: Handlungsfelder und Schnittstellen des forschungsbezogenen Wissenschaftsmanagements



Quelle: aufbauend auf Horváth/Seiter (2013: 19–21); eigene Darstellung

2. Leistungserwartungen

Da das forschungsbezogene Wissenschaftsmanagement an den Schnittstellen zwischen Forschung, Verwaltung und Leitung agiert, müssen dessen Rol-
len-träger.innen vielfältige und häufig widersprüchliche Erwartungen erfüllen. Dazu müssen Wissenschaftsmanager.innen oft eine Balance zwischen unterschiedlichen Handlungslogiken und Anforderungen finden, um den möglichst reibungslosen Ablauf des Forschungsbetriebs zu gewährleisten. Diese komplexe Positionierung birgt sowohl Chancen als auch Herausforderungen für alle Beteiligten. Sie prägt auch die Qualität der Zusammenarbeit sowie die Beziehungen zwischen den Akteuren in den Einrichtungen.

Zwischen Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen gibt es hinsichtlich der Leistungserwartungen an das forschungsbezogene Wissenschaftsmanagement kaum nennenswerte Unterschiede. Allerdings bestehen innerhalb der Einrichtungen zwischen Leitungen und Forschenden unterschiedliche Maßstäbe bzw. Gewichtungen in den Erwartungen an das Wissenschaftsmanagement.

Die *Erwartungen der Einrichtungsleitungen* an die Arbeit des forschungsbezogenen WiMas sind meist relativ allgemein gefasst und vor allem an das *Erreichen der strategischen Ziele* der Einrichtungen geknüpft. Leitungen vertreten rollengemäß eine sehr starke Perspektive auf die Gesamteinrichtung und haben weniger konkrete Erwartungen an die praktische Umsetzung. Vielmehr sei das WiMa dafür verantwortlich, die Voraussetzungen innerhalb der Einrichtung (zentral wie dezentral) zu schaffen bzw. die Bedingungen so zu gestalten, dass Forschungsqualität nicht verhindert sowie die Qualitätsentwicklung in der Forschung gefördert wird.

Demgegenüber haben die *Wissenschaftler.innen* oft sehr spezifische Erwartungen, die sie durch das forschungsbezogene WiMa erfüllt sehen möchten. Diese sind vergleichsweise sehr viel konkreter an der praktischen Umsetzung orientiert und stark durch *Entlastungs- und Dienstleistungswünsche* getragen. Inhaltlich differenzieren sich dann die Erwartungen in ihrer Gewichtung je nach Forschungseinrichtungstyp und zwischen den Einrichtungen

aus (z.B. nach Fachprofil, Themenausrichtung, Forschungsorientierung usw.) – d.h. etwa schnelle und effektive Unterstützung in administrativen Belangen (z.B. Drittmittelbeantragung, Projektmanagement), bei Anbahnungsprozessen von Verbundkooperationen, Vertragsprozessen oder

„am Ende des Tages
zählt der Erfolg der Einrichtung“,
und „natürlich soll das Haus
funktionieren“
(auFE-Leitungen)

Transferaktivitäten, in Publikationsprozessen oder bei Berichtspflichten gegenüber den Dach-/Trägerorganisationen.

Die Leistungserwartungen der Leitungen und Forschenden an das Wissensmanagement können unter drei Imperativen zusammengefasst werden:

- (1) *Entlastung*: Wissenschaftsmanagement soll in erster Linie die Wissenschaft in ihrer Forschungsarbeit von Routine- und administrativen Aufgaben entlasten. Im Umkehrschluss erkennt man schlechtes Wissenschaftsmanagement daran, dass es Forschende permanent mit Anforderungen belastet.
- (2) *Sicherung*: Das Wissenschaftsmanagement soll die Forschungsfähigkeit der Einrichtung und Forscher:innen sichern, etwa durch eine gute Gestaltung der Managementprozesse und förderlicher Rahmenbedingungen für die Forschenden.
- (3) *Innovation*: Das Wissenschaftsmanagement soll Impulse für neue und innovative Forschungsaktivitäten setzen (können) – z.B. durch die Unterstützung beim Ausformulieren von Wissenschaftsstrategien.

Letztlich decken sich die Erwartungen der Einrichtungsleitungen mit denen der Forschenden in einer Hinsicht: Unter dem Strich gelten Forschungsqualität und der Forschungserfolg der Wissenschaftler:innen als Voraussetzung für den Erfolg der Gesamteinrichtung. Dabei ist allerdings davon auszugehen, dass die Erwartungen dahingehend nuanciert sind, ob sie a) verwaltungsnahe, b) leitungsnahe oder c) wissenschaftsnah agierende Wissenschaftsmanager:innen adressieren.

Übersicht 5: Erwartungen an die Leistung des Wissenschaftsmanagements



B

**Ein Modell:
Wissenschaftsbedingungsmanagement**

3. Grundlegung

Forschung erfordert Organisation, beides ist untrennbar miteinander verbunden. Gute Forschungsideen benötigen zum Beispiel ordentlich vorbereitete Forschungsanträge, die wiederum ohne gute Forschungsideen ebenso chancenlos sind. Dieses Zusammenspiel ist geschickt zu gestalten. Indem das Wissenschaftsmanagement (WiMa) und seine Rollenträger:innen in den Forschungseinrichtungen an strategisch wichtigen Schnittstellen platziert werden, sollen sie zwischen den wechselseitigen Ansprüchen – von Forschung und von Organisation – vermitteln. Trivial ist das nicht.

Seitens des wissenschaftlichen Personals werden die Träger:innen der „neuen“ Tätigkeitsrollen widersprüchlich beschrieben: Wenn die Ziele klar definiert sowie Kompetenzen zur Zielerreichung vorhanden sind und diese schließlich auch für das eingesetzt werden, wofür die Stellen gedacht sind, werden sie als effektiv beschrieben. Sie werden in Teilen aber auch als nicht effizient wahrgenommen, nämlich dann, wenn die wahrgenommene Verhältnismäßigkeit von Input und Output nicht gegeben ist. (Pasternack et al. 2018: 253) Das forschungsbezogene Wissenschaftsmanagement lebt dabei als Struktur innerhalb der Organisationen vor allem von der Zufriedenheit seiner Adressat:innen.

Hierfür bedarf es einerseits dem Forschungsprozess angemessenen Handlungsweisen, die ausgewogene Lösungen zwischen Unterstützungsangeboten, Regelungs- und Kontrollpflichten sowie Autonomieansprüchen findet. Andererseits benötigt es ein hohes Maß an Selbstführung, um der (teils auch steigenden) Aufgabenvielfalt gerecht zu werden. Es gilt, eine möglichst störungsarme Forschungstätigkeit nicht zu gefährden bzw. zu ermöglichen. (FHG/HGF/WGL 2016)

Dafür wird im Folgenden ein *Modell für Wissenschaftsbedingungsmanagement* vorgeschlagen, also ein Modell zur Absicherung hoher Forschungsqualität mittels Schaffung forschungsförderlicher Bedingungen in der Zusammenarbeit zwischen Einrichtungsleitungen, Verwaltung, Forscher:innen und Wissenschaftsmanager:innen.

3.1. Kontrovers: ermitteln, bewerten, messen?

Die grundlegende Annahme für Wissenschaftsbedingungsmanagement (WiBeMa) ist, dass das forschungsbezogene Wissenschaftsmanagement dann erfolgreich ist, wenn dadurch Forschung spürbar besser ermöglicht wird. Diesen Nachweis zu erbringen, erscheint für eine dauerhafte Etablierung des WiMa und das Vergleichbarmachen von Leistungen notwendig.

Zugleich sind Messschwierigkeiten und andere mögliche Nachteile von Bewertungen zu berücksichtigen, die gegen quantitative Bewertungsbestrebungen sprechen. Zunächst stellt sich damit die Frage, ob sich denn *geeignete Indikatoren* finden lassen, die die Leistung des Wissenschaftsmanagements beobachtbar machen und Entwicklungspotenziale aufzeigen können. Die Diskussion darüber, ob die Arbeit des Wissenschaftsmanagements einer formalen Leistungsbewertung zugänglich ist, stellt sich zugleich differenziert dar.

Grundlegend lassen sich zwei Messmodelle unterscheiden (u.a. Stäbe-Blossey 2001: 367–369):

- (1) *merkmal- und ressourcenbasiertes Messen (Input)*: Sind bestimmte Elemente oder Kriterien gegeben, um eine Zielsetzung, wie etwa das Herbeiführen von Entlastung, prinzipiell zu erreichen bzw. zu gewährleisten?
- (2) *ergebnisorientiertes Messen (Output)*: Wird durch den Einsatz bestimmter Elemente oder durch das Vorhandensein konkreter Kriterien die Zielsetzung (z.B. Leistungsfähigkeit steigern) praktisch erreicht?

Doch was genau heißt es, z.B. die Leistungsfähigkeit des Wissenschaftssystems steigern? Die einen mögen das beantworten mit „mehr Drittmittel einwerben“, die anderen mit „einen Nobelpreisträger hervorbringen“ oder dritte mit „sich sichtbar in gesellschaftlich relevante Debatten einmischen“. Das lässt sich kaum standardisieren. Auch hat nicht jeder Rollenträger in im Wissenschaftsmanagement dieselbe Funktion, sondern leistet spezifische Beiträge zum Forschungsprozess. Bestimmte Aufgabenbereiche lassen sich nur schwer quantifizieren, z.B. beim Forschungstransfer. Und welche der Leistungen des Wissenschaftsmanagements sind für andere überhaupt sichtbar?

Trotz dieser Hindernisse finden innerhalb von Forschungseinrichtungen Diskussionen darüber statt, woran man die Leistung des Wissenschaftsmanagements bewerten kann. In diesen Diskussionen wird sowohl in außeruniversitären Forschungseinrichtungen als auch in Hochschulen auf die üblichen Forschungskennzahlen verwiesen, insbesondere auf Drittmittelinwerbungen als vermeintlich starken Indikator für gutes forschungsbezogenes Wissenschaftsmanagement. Aber auch innerhalb der Einrichtungstypen gibt es Unterschiede. Während z.B. in Einrichtungen der Fraunhofer-Gesellschaft die Relevanz von Output-Kennzahlen (z.B. Publikationsproduktivität, erfolgreiche Drittmittelanträge, Produktentwicklungen und Patente) eine zentrale Stellung in der Forschungsgovernance einnehmen, bestimmen sie andernorts weniger weitreichend die forschungsbezogenen Managementprozesse.

Ob es formalisierte Wirksamkeitsprüfungen oder -messungen in Hinblick auf die Arbeit des forschungsbezogenen Wissenschaftsmanagements an Hoch-

schulen oder Forschungseinrichtungen gibt, ist nicht bekannt. Gleichwohl lassen sich bereichsbezogene *Indizienwerte* für positive Effekte des Wissenschaftsmanagements heranziehen, z.B.:

- positive Fachbeiratsbewertungen;
- die Fallzahl arbeitsrechtlicher Auseinandersetzungen;
- wie viele Qualifikationsvorhaben innerhalb der angestrebten Zeit abgeschlossen werden;
- wie die Zufriedenheit mit der Ausgestaltung der Qualifikationsphasen bei Nachwuchswissenschaftler:innen ist;
- wie die Zufriedenheit der verschiedenen Kohorten in unterschiedlichen organisatorischen Zusammenhängen (Doktoranden, Postdocs, Führungskräfte oder Verwaltung) ist;
- wie effizient mit Ressourcen (Budgets, Drittmittel) umgegangen wird;
- ob sich die internationale Vernetzung weiterentwickelt hat;
- ob die Konferenzorganisationen gut laufen und die Teilnehmer:innen am Ende zufrieden waren;
- in der Öffentlichkeitsarbeit ist messbar, wie häufig die Wissenschaftler:innen der Einrichtung zitiert werden und wie sich dies über die Abteilungen o.ä. verteilt;
- bei Citizen Science-Aktivitäten lässt sich betrachten, wie viele Personen teilgenommen haben.

Was hierbei zugleich deutlich wird: Die Bewertung guten Wissenschaftsmanagements kommt *nicht ohne eine qualitative Ebene* aus. Letztlich sind es die Anspruchsgruppen selbst, die die Qualitätskriterien für die Arbeit des Wissenschaftsmanagements in ihren Einrichtungen definieren. Qualitäts- und Leistungsdimensionen, die von den Anspruchsgruppen erwartet und honoriert werden, sind daher wertvolle Merkmale für die Entwicklung des Wissenschaftsmanagements.

3.2. Ziel: Kultivieren des Möglichkeitsraumes

Auch jenseits der Logiken quantifizierender Leistungsbewertung können Impulse für leistungsfähige Forschungsprozesse gesetzt und gestaltet werden. Im forschungsbezogenen Wissenschaftsmanagement geht es darum, die Rahmenbedingungen für die wissenschaftliche Leistungsebene (hier: Forschung) professionell zu gestalten, indem auf deren Handlungsbedingungen bzw. Umsetzungskontexte positiv Einfluss genommen wird. Das Wissenschaftsmanagement bearbeitet nicht wissenschaftliche Prozesse selbst, sondern deren Kontexte. Es betreibt also der Sache nach *Bedingungsmanagement*. Wenn von Wissenschaftsmanagement gesprochen wird, dann muss

dies als Wissenschaftsbedingungsmanagement verstanden werden: als zielgebundenes kontextgestaltendes Organisieren, das dem Gegenstand seiner Bemühungen Möglichkeiten schafft (hier: Forschungsqualität) (Pasternack 2006: 507). Bedingungsmanagement kann also als *Ermöglichungsmanagement* verstanden werden.

Nun stellt sich die Frage danach, wie Forschungsqualität ermöglicht werden kann. Sie kann dadurch entstehen, dass die Bedingungen mindestens so gestaltet werden, dass Qualitätserzeugung nicht verhindert wird. Eine Entstehensgarantie ist dies nicht, doch können immerhin förderliche Bedingungen hergestellt werden. (Ebd.: 497) Was förderlich ist und welche Ressourcen es dafür benötigt, bestimmen die Anspruchsgruppen (Wissenschaftler:innen und Einrichtungsleitungen), entsprechend ihren *Bedarfen* und *Erwartungen*.¹

Ein Blick etwa in die betriebswirtschaftliche Forschung sowie die Organisations- und Managementforschung zeigt, dass *Kundenerwartungen* die zentrale Größe bei der Beurteilung der Qualität von Dienstleistungen darstellen (Bruhn 2008: 41). In diesem Kontext soll deutlich gemacht werden, dass Qualität „dafür steht, in welchem Ausmaß es gelungen ist, bei wichtigen Leistungsaspekten ... und bei wichtigen Leistungsmerkmalen ... das zu erreichen, was zu erreichen beabsichtigt wurde“ (Bokranz/Karsten 2003: 497). Das lässt sich auf das Wissenschaftsmanagement übertragen: Die Zufriedenheit der Anspruchsgruppen, d.h. hier der Einrichtungsleitungen und Forschenden, ist maßgeblich davon abhängig, inwiefern das Wissenschaftsmanagement deren Leistungserwartungen bedient bzw. erfüllt. Die Qualität des Wissenschaftsmanagements bemisst sich insofern auch am *Grad der Zufriedenheit* bei den Forschenden sowie bei den Einrichtungsleitungen – mit der Einschränkung, dass Initiativen, die sich erst später als sehr zielführend herausstellen, zunächst Unzufriedenheit auslösen können. Da Zufriedenheit als allgemeiner Leistungsindikator zumindest objektiv nicht verallgemeinert werden kann, verbleibt die Leistungsbewertung individuellen Aushandlungsprozessen in den Einrichtungen überlassen (Behlau 2017: 223). Gleichwohl lässt sich subjektive Zufriedenheit methodisch standardisiert erheben und in Aushandlungsprozesse integrieren.

Die grundlegende konzeptionelle Annahme für Wissenschaftsbedingungsmanagement ist, wie bereits erwähnt, dass das forschungsbezogene Wissenschaftsmanagement dann erfolgreich ist, wenn dadurch Forschung spürbar besser ermöglicht wird. Gelingt dies, können dann auch entsprechende empirisch gedeckte Wahrnehmungen auf der wissenschaftlichen Leistungsebene erzeugt werden. Das ist nicht zuletzt die Voraussetzung dafür, dass dort das Wissenschaftsmanagement Legitimität gewinnt. Die Akzeptanz und

¹ s.o. 2. Leistungserwartungen

Zufriedenheit entscheiden auch wesentlich darüber, wie groß die Gestaltungsspielräume der Wissenschaftsmanager:innen sind. Aber was sind nun die Faktoren für den Erfolg des Wissenschaftsmanagements und nach welchen Kriterien lässt sich der Grad der Zufriedenheit bei den Anspruchsgruppen konkret bewerten?

Je nachdem, auf welcher Ebene Wissenschaftsmanagement betrieben wird, agieren die verantwortlichen Akteure sehr unterschiedlich, insbesondere bei nichtstandardisierten Aufgaben. Jede Einrichtung und oft auch jede Teilereinheit innerhalb der Einrichtungen bearbeitet Aufgaben unterschiedlich und hat häufig eigene bzw. angepasste Abläufe für sich festgelegt und entwickelt. Prozessabläufe im Wissenschaftsmanagement werden permanent bedarfsorientiert angepasst, wobei sie stark personengebunden und häufig nicht verschriftlicht sind. Wissen beruht dann auf akkumulierten Erfahrungen der beteiligten Personen.

Um dieses Wissen nutzbar zu machen, sind Möglichkeitsräume zu schaffen, da nicht davon auszugehen ist, dass sich dafür notwendige Austauschkanäle bzw. Informationsflüsse von allein organisieren. Dahinter steht die Vorstellung, dass für vergleichbare Probleme nicht an jeder Einrichtung jeweils eine eigene Lösung neu erarbeitet werden muss, sondern auf Problemlösungen, die bereits an anderer Stelle vorliegen, zurückgegriffen werden kann. Um gezielt solche günstigen Umstände herbeizuführen, lassen sich mit einem *Modell für Wissenschaftsbedingungsmanagement* Ansätze formulieren.

3.3. Aufbau und Funktionen des Modells

Ein Modell für Wissenschaftsbedingungsmanagement soll die Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen unterstützen, im forschungsbezogenen Wissenschaftsmanagement eigene Schwerpunkte zu setzen und den Aufwand bedarfsabhängig zu gestalten – etwa je nachdem, wie viele Personalressourcen zur Verfügung stehen und welche konkreten Erwartungen mit dem Wissenschaftsmanagement verbunden sind.

Im Zentrum des Modells stehen die oben genannten *Erwartungen*² bzw. Zielformulierungen der Anspruchsgruppen des Wissenschaftsmanagements. Als gestaltbare Variablen für den Erfolg des Wissenschaftsmanagements lassen sich sodann *Stellschrauben* identifizieren. Stellschrauben sind als gestaltbare Elemente zu verstehen, mit denen innerhalb von Prozessen Richtungsentscheidungen getroffen und dabei auch ggf. Korrekturen bisheriger Prozesse herbeigeführt werden können. Diese können in vier Gruppen un-

² s.o. 2. Leistungserwartungen

terteilt werden: formale, organisatorische, inhaltliche und individuelle Stellschrauben.

Die Erwartungen an das forschungsbezogene Wissenschaftsmanagement und die verfügbaren Stellschrauben lassen sich zusammendenken. Für ein Bedingungsmanagement können so *Anforderungen* abgeleitet werden, die bedient werden müssen, sollten oder können. Diese lassen sich in Grundanforderungen, Leistungsanforderungen und Wow-Anforderungen unterscheiden. Im Folgenden werden sowohl die Stellschrauben (Kapitel 4) als auch die Anforderungen (Kapitel 5) näher beschrieben.

Da das Modell alle drei Elemente – Erwartungen, Stellschrauben und Anforderungen – ganzheitlich betrachtet, ist es geeignet, Bewertungen zur Steigerung der Effektivität und Effizienz im Wissenschaftsmanagement vorzunehmen. Am Ende lassen sich *Prinzipien* guten Wissenschaftsmanagements (Kapitel 7), also handlungsleitende Maximen, formulieren.

Übersicht 6: Modell – Wissenschaftsbedingungsmanagement



Das Modell kann in seiner Konzeption mehrere *Funktionen* erfüllen. Dabei ist zwischen ‚weichen‘ und ‚harten‘ Funktionen zu unterscheiden:

- In seinen *weichen* Funktionen dient das Modell dazu, Aufmerksamkeit, Orientierung und Motivation zu schaffen.
- Die *harten* Funktionen zielen darauf ab, die Leistungen des Wissensmanagements steuerbar zu machen, dann Anschlussaktivitäten zu entwickeln und Handlungsanleitungen zu formulieren.

4. Bedingungen und Stellschrauben im forschungsbezogenen Wissenschaftsmanagement

Ein optimales forschungsbezogenes Wissenschaftsmanagement hängt von verschiedenen Stellschrauben ab, durch deren geeignete ‚Einstellung‘ WiMa-Prozesse effizienter und effektiver (einzeln und in ihrem Zusammenwirken) gestaltet werden können. Da sich jede Forschungseinrichtung im Spannungsfeld vielfältiger Prozesse und Akteursbeziehungen bewegt, wenn es um den Forschungserfolg geht, lassen sich nur bedingt konkrete Handlungsanleitungen für die richtigen ‚Einstellungen‘ der Stellschrauben formulieren. Vielmehr geht es darum, die Stellschrauben zu benennen, auf die besonders zu achten ist, und für diese in den jeweiligen organisationalen Settings die entsprechenden erfolgswirksamen Prozesse und Akteure zu identifizieren. Hier ist *Anwendungswissen* der Praxis gefragt. In den folgenden Unterkapiteln werden daher auf Basis von *Beobachtungen* und *Erfahrungen* aus der Praxis die jeweiligen Bedingungen im Wissenschaftsmanagement an den unterschiedlichen Forschungseinrichtungen sowie wichtige Stellschrauben beschrieben.³ Diese lassen sich wie folgt unterteilen (Übersicht 7):

■ *formale Bedingungen und Stellschrauben:* Zum einen sind formale Voraussetzungen zu schaffen – mithin Entscheidungen zu treffen –, damit das Wissenschaftsmanagement handlungsfähig sein kann. Wesentliche Parameter der formalen Ausgestaltung sind z.B. die Herausbildung von Strukturen (Abteilungen, Stabstellen etc.), die Form der Aufgabenspezialisierung, die Ausgestaltung der Weisungsbefugnisse und die Verteilung der Entscheidungsaufgaben.

■ *organisatorische Bedingungen und Stellschrauben:* Zum anderen geht es darum, die Leistungen des Wissenschaftsmanagements so zu organisieren bzw. die Dinge richtig anzugehen, dass diese den Erwartungen der jeweiligen Anspruchsgruppen optimal zuträglich sind. Dabei geht es im Wesentlichen um die Auslegung von Strukturen, die Gegenstände der Zusammenarbeit mit den Anspruchsgruppen und damit um die Ausrichtung sämtlicher Aktivitäten und Prozesse im Wissenschaftsmanagement.

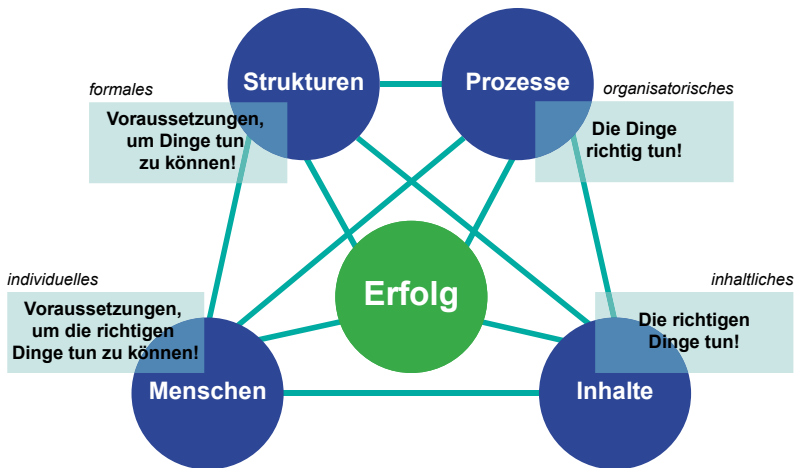
■ *inhaltliche Bedingungen und Stellschrauben:* Aufgaben- und prozessorientiert findet forschungsbezogenes Wissenschaftsmanagement auf verschiedenen Ebenen statt. Die Rollenträger:innen des Wissenschaftsmanage-

³ Die folgenden Beschreibungen, Beobachtungen und Erfahrungen basieren auf mehreren Feldzugängen: Expert:inneninterviews, Befragungen, Workshops, Desktop-Research, Analyse von Stellenanzeigen.

ments bewegen sich jeweils an den Schnittstellen der organisationalen Handlungsfelder „Strategie“, „Administration“ und „Forschungspraxis“. Die Anforderungen, denen sie dort gerecht werden müssen, können je nach Ziel- oder Schwerpunktsetzung sehr unterschiedlich gewichtet sein. Dementsprechend kommt es darauf an, an den jeweiligen Schnittstellen die richtigen Dinge zu tun – nicht zuletzt, um Effektivität zu gewährleisten.

■ *individuelle Bedingungen und Stellschrauben:* Wissenschaftsmanager.innen mit forschungsbezogenen Aufgaben nehmen eine Vielzahl von Aufgaben wahr, die weit über administrative Tätigkeiten hinausgehen. Die Komplexität und Vielfalt dieser Aufgaben erfordert neben spezifischen Kompetenzen häufig ein hohes Maß an Fachwissen. Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass in den verschiedenen Forschungseinrichtungen spezifische Kompetenzen unterschiedlich stark gewichtet werden.

Übersicht 7: Bedingungen und Stellschrauben im forschungsbezogenen Wissenschaftsmanagement



4.1. Formale Bedingungen und Stellschrauben

Die Rollenträger.innen im forschungsbezogenen Wissenschaftsmanagement sind in ein System mit vielen miteinander gekoppelten Subsystemen eingebunden. Dabei überschreiten sie die formal eindeutig dem Wissenschaftsmanagement zugeordneten Struktureinheiten und bewegen sich damit in einem Spannungsverhältnis: zwischen den Ebenen des wissenschaftlichen Personals (inkl. des Managements von Wissenschaft durch Wissenschaftle-

*„Das hat ja
tarifrechtliche Gründe, warum
die Referenten und nicht Manager
genannt werden“
(auFE-Leitungen)*

r.innen), der herkömmlichen Verwaltung und den verschiedenen Leitungsebenen.

Die Komplexität besteht mithin in der Überlappung von Strukturen und Rollen sowie den unterschiedlich gelagerten Interessen an Forschung (Freiheit,

Steuerbarkeit, Erfolg, Anerkennung etc.). Um die Rahmenbedingungen für erfolgreiche Forschung zu gestalten, muss sichergestellt werden, dass das Wissenschaftsmanagement trotz dieser Komplexität handlungsfähig, gut strukturiert und auf gemeinsame Ziele ausgerichtet ist. Entlang der einrichtungsbezogenen Funktionserfordernisse sind dann formale sowie strukturelle Entscheidungen zu treffen und entsprechend auszugestalten (Übersicht 8).

Übersicht 8: Formale Stellschrauben im forschungsbezogenen Wissenschaftsmanagement

Stellschrauben	Erläuterungen zu möglichen Einstellungen der Stellschrauben
Stellung in der Organisationsstruktur	Wissenschaftsmanagement kann ein eigener, institutionalisierter Bereich sein, in dem die (Teil-)Aufgaben in einer Stelle oder Abteilung gebündelt (integrativ) oder auf verschiedene Einheiten verteilt sind. Dieser Entscheidung können verschiedene Überlegungen vorausgehen: Bündelung von Aufgaben entsprechend den Fähigkeiten und Fertigkeiten des Personals; Vermeidung der Überlastung einzelner Personalstellen; Wirtschaftlichkeitsüberlegungen aufgrund der Sachmittelausstattung; Bündelung von Wissen an einer Stelle; räumliche Zentralisierung von Aufgaben (z.B. Minimierung von Wegen; Verkürzung von Durchlaufzeiten).
strukturelle Ansiedlung	In der Praxis kann das Wissenschaftsmanagement in der Nähe der Hochschulleitung (z.B. als Stabsstelle), innerhalb der Verwaltung (z.B. Dezernat, Referat) oder als eigenständige Abteilung (z.B. Serviceeinrichtung) angesiedelt sein. Ergänzt werden können die institutionalisierten Bereiche des WiMa durch Einzelpersonen (zentral oder dezentral), die jeweils an bestimmten Schnittstellen oder in bestimmten Forschungsschwerpunkten für einzelne Aufgaben im Wissenschaftsmanagement zuständig sind. Die können z.B. Referent.innen in Fakultäten oder Departments, aufgabebezogene Prozessverantwortliche in Servicegruppen oder Transfermanager.innen in Transfereinrichtungen sein.
Stellenbezeichnung	Es gibt verschiedene Bezeichnungen für zentrale Positionen bzw. Stellen im Wissenschaftsmanagement, z.B. Forschungs- und Wissenschaftsreferent.innen, Forschungs- und Wissenschaftskoordinator.innen, Forschungsmanager.innen, Projekt-

Stellschrauben	Erläuterungen zu möglichen Einstellungen der Stellschrauben
	manager.innen, Beauftragte für Forschungsmanagement und viele andere mehr. In der Praxis nehmen nicht alle Positionen das gleiche Aufgabenportfolio wahr. Der Entscheidung für eine Bezeichnung können verschiedene Aspekte vorgelagert sein: historisch gewachsen, tarifrechtliche Gründe, mit der Zeit gehen oder Vorgaben von Dach- und Trägerorganisationen.
Stelleneinsatz und Mittelverwendung	Wissenschaftsmanager.innen können für Daueraufgaben, temporäre Aufgaben und/oder projektbezogene Aufgaben eingesetzt werden. Die mit Daueraufgaben verbundenen Stellen im WiMa und in der Organisationsentwicklung sind überwiegend unbefristet, d.h. über Haushaltsmittel bzw. Planstellen finanziert. Je nach Umfang der den jeweiligen Struktureinheiten zugeordneten Aufgaben lassen sich dort auch zusätzlich befristete Projektstellen anbinden, die über Programmmittel für spezielle Aufgaben innerhalb des Wissenschaftsmanagements finanziert werden. Deutlich weniger Planstellen gibt es i.d.R. dezentral – überwiegend handelt es sich dabei um befristete Stellen (z.B. aus Drittmitteln finanziert). Dort übernehmen die Rollenträger.innen innerhalb des Wissenschaftsmanagements z.B. Aufgaben bei der Nachwuchsförderung (etwa Koordination von Doktorandenprogrammen bzw. Nachwuchsgruppen), bei Förderberatung und Drittmitteladministration oder im Projektmanagement (z.B. innerhalb größerer Verbundvorhaben oder interdisziplinärer Forschungsinstitute).
Drittmittel- / Projektabhängigkeit	Sowohl die Strukturentscheidungen als auch die Mittelverwendung hängen stark vom Drittmittelgeschäft und der Art der Forschungsprojekte ab. Aus der Art der Projekte und ihrer Komplexität ergeben sich spezifische Anforderungen an die Aufgaben des Wissenschaftsmanagements in den Einrichtungen (z.B. Patentrechte, Verbundkoordination, DualUse-Fragen). Zudem: je umfangreicher und breiter das Drittmittelgeschäft an einer Einrichtung ist, desto größer ist der Bedarf nach Stellen im Wissenschaftsmanagement und deren inhaltliche Spezialisierung (z.B. EU-Referent.innen). Dementsprechend ergeben sich unterschiedliche qualitative und quantitative Notwendigkeiten in der Ausgestaltung des Wissenschaftsmanagements.
Aufgabendefinition	Die Rolle von Wissenschaftsmanager.innen in Forschungseinrichtungen ist vielschichtig und wird je nach Perspektive und Institution unterschiedlich wahrgenommen und interpretiert. Sie kann leitende, entscheidungsvorbereitende, vermittelnde, kontrollierende, beratende, umsetzende und koordinierende Aufgaben umfassen (z.B. strategisch, inhaltlich, administrativ). Daher ist es wichtig, die Aufgaben der einzelnen Rollenträger.innen innerhalb der Einrichtungen klar zu definieren, nicht zuletzt um typischen Konfliktpotenzialen vorzubeugen (WiMa wird mit Verwaltungslogiken in Verbindung gebracht; als „rech-

Stellschrauben	Erläuterungen zu möglichen Einstellungen der Stellschrauben
	te Hand“ der Leitung verstanden; WiMa wird als Bevormundung verstanden, wenn es unerwünschten Einfluss auf als wissenschaftliche Domänen empfundene Bereiche nimmt).
Verantwortungsumfang & Entscheidungskompetenzen	Die Entscheidungsspielräume von Wissenschaftsmanager:innen hängen stark von den spezifischen Aufgaben, der institutionellen Struktur und der Hierarchieebene ab. Dabei können die Rollenträger:innen mit umfassenden Verantwortungskompetenzen (z.B. als stellv. Institutsleitung) ausgestattet sein oder sich auf einzelne Bereiche beschränken (z.B. Personal- oder Budgetverantwortung). Darüber hinaus kann unterschieden werden, ob die Rollenträger:innen direkte oder indirekte Weisungsbefugnisse haben sowie mit oder ohne strategischen Einflussmöglichkeiten ausgestattet sind. In der Regel haben Wissenschaftsmanager:innen die Möglichkeit, im operativen Geschäft weitgehend autonom zu arbeiten und interne Prozesse zu gestalten. Letztlich orientiert sich der Umfang der Handlungsspielräume auch an den Stellenbeschreibungen (z.B. hat eine Dezernentin mit Leitungsaufgabe entsprechend auch Weisungsbefugnis und Budgetverantwortung). Festzuhalten ist jedoch, dass Wissenschaftsmanager:innen immer an Entscheidungsrückkopplungen mit den (Teil-)Leitungen der Einrichtungen und/oder den Forschenden gebunden sind.
Zuständigkeitsabgrenzungen & Zusammenarbeit	Das Wissenschaftsmanagement steht in komplexen Beziehungen zu Wissenschaft und Verwaltung. Die Beziehungen zwischen diesen Personalgruppen sind von zentraler Bedeutung für den reibungslosen Ablauf des Forschungsbetriebs. Dieses Dreiecksverhältnis ist durch gegenseitige Beeinflussung gekennzeichnet, wobei Spannungen zwischen Verwaltung und Wissenschaft häufig auf das Verhältnis WiMa-Verwaltung durchschlagen. Insbesondere das Verhältnis zur Verwaltung ist nicht unproblematisch, da sowohl die begrifflichen als auch die tatsächlichen Grenzen zwischen beiden Personalgruppen oft fließend und nicht klar definiert sind. In seinen Zuständigkeiten lässt sich das Wissenschaftsmanagement zur Verwaltung in unterschiedlicher Weise abgrenzen: als Ergänzung der Verwaltung, als Teil der Verwaltung oder als eigenständige Parallelstruktur. Dementsprechend ist dann auch die Zusammenarbeit auszugestalten: kontextabhängig oder integrativ, wechselseitig oder einseitig usw.

4.2. Organisatorische Bedingungen und Stellschrauben

Neben dem Schaffen der formalen Voraussetzungen gilt es, die Leistungen des forschungsbezogenen Wissenschaftsmanagements so zu organisieren, dass es die Erwartungen der jeweiligen Anspruchsgruppen möglichst umfassend erfüllen kann. Die allgemeinen Intentionen, die mit dem Aufbau forschungsbezogener Wissenschaftsmanagementstrukturen in wissenschaftlichen Einrichtungen verbunden sind, lauten: Sie sollen Unterstützungsleistungen erbringen, um die Anforderungen an die Forschung organisatorisch abzufedern, ohne das vorhandene wissenschaftliche Personal zusätzlich zu belasten; mit den für die Forschung zur Verfügung stehenden Ressourcen soll effizient umgegangen und die Rechtskonformität rund um die Forschungsprozesse abgesichert werden.

„Also manche würden sich schon freuen, wenn wir direkt mitschreiben würden an den Anträgen, und andere wollen eigentlich gar nicht viel von uns“

(HS-WiMa)

In der Praxis können dann aber die jeweiligen Bedarfe und Erwartungen an das Wissenschaftsmanagement unterschiedlich gewichtet sein. Darüber hinaus können auch die Erwartungen bzw. Bedarfe gleicher Akteursgruppen innerhalb einer Einrichtung sehr unterschiedlich gelagert sein (z.B. unterschiedliche Departments, Fakultäten oder Forschungsgruppen). Auch die Bedarfe der einzelnen Führungskräfte (z.B. Abteilungsleitungen, Departmentleitungen, Themenschwerpunktleitungen, Institutsleitungen) müssen austariert werden. Das erfordert ein hohes Maß an Umsicht und Effizienz, da personelle Ressourcen im Wissenschaftsmanagement begrenzt sind und nicht beliebig erweitert werden können.

Übersicht 9: Organisatorische Stellschrauben im forschungsbezogenen Wissenschaftsmanagement

Stellschrauben	Erläuterungen zu möglichen Einstellungen der Stellschrauben
Verhaltensweisen	Das Wissenschaftsmanagement bewegt sich zwischen zwei Polen der Verhaltenserwartung: vorausschauend Planen und Handeln (z.B. Veränderungen antizipieren) oder reaktiv (passiv und abwartend). Ein zentrales Anliegen des Wissenschaftsmanagements sollte sein, Ad-hoc-Management sowie ressourcenintensive Improvisationen und Havariebewältigungen zu vermeiden. Veränderungen im Umfeld der Forschenden bzw. der Forschungsfelder zu antizipieren, kann dabei hilfreich sein. Auch das aktive Herantragen von Service- und Beratungsangeboten an die Forschenden gehört zum vorausschauendem Handeln. Allerdings kann ein solches Verhalten auch als übergriffig emp-

Stellschrauben	Erläuterungen zu möglichen Einstellungen der Stellschrauben
	funden werden. Demgegenüber kann sich das Wissenschaftsmanagement passiv verhalten und nur auf geäußerte Bedürfnisse reagieren. Beides hat Vor- und Nachteile – in der Praxis wird die ‚richtige‘ Einstellung der Stellschraube wohl zwischen den beiden Extremen liegen, wahrscheinlich aber nicht einfach in der Mitte.
Bedarfsorientierung/ Perspektivmodus	Die Arbeit des Wissenschaftsmanagements sollte sich zwar unmittelbar an den Bedarfen und Erwartungen der Forschenden orientieren. Im Spannungsfeld unterschiedlicher Interessen und Perspektiven muss das Wissenschaftsmanagement aber auch Balancen herstellen, z.B. zwischen den Interessen der Forschenden und den Anliegen der Einrichtungsleitungen oder zwischen den Perspektiven der Wissenschaftler:innen (z.B. Autonomie) und der Verwaltung (z.B. Rechtskonformität). Je nach Einrichtung oder Aufgabenbereich im Wissenschaftsmanagement sind solche Balancen mehr oder weniger notwendig.
Flexibilität	Muss Wissenschaftsmanagement „Geräusche erzeugen“ – z.B. wichtige Themen sichtbar machen, strategische Diskussionen anregen oder Veränderungen anstoßen – oder ist Geräuschlosigkeit das Ziel? Soll Wissenschaftsmanagement nur fördern oder auch fordern? Auch hier muss eine Balance gefunden werden. Das heißt, es ist durchaus zulässig, Geräusche zu erzeugen, aber an den richtigen Stellen und an die richtigen Adressaten gesendet. In dem Zusammenhang zeigt sich auch, dass diese Wahrnehmung ebenenspezifisch ist. So ist es für Bereiche im Wissenschaftsmanagement, die relativ forschungsnah agieren, vorteilhaft, möglichst wenig Geräusche zu erzeugen. In anderen Bereichen des Wissenschaftsmanagements, die näher an den Leitungen agieren, ist es durchaus zulässig, solche zu erzeugen.
Handlungstoleranz	Viele Vorgaben erfordern eine eigenständige Auslegung, die nicht immer hundertprozentig der ursprünglichen Vorgabe entspricht, sie aber mit den praktischen Erfordernissen versöhnt. Die Nutzung gegebener Ermessensspielräume kann dabei entschärfend wirken. Damit dies gelingen kann, sollte das Wissenschaftsmanagement die klassische Verwaltung und die wissenschaftlichen Arbeitsebenen funktional koppeln – und zwar nicht, indem das Wissenschaftsmanagement sich der Verwaltung anverwandelt, sondern indem es wissenschaftsadäquat(er) agiert und damit eine administrativ-organisatorische Entlastung für die Forschenden bewirkt. Nach dem Prinzip: Geht nicht so, geht aber wohl so.
Kommunikative Kopplungen und Routinen	Wie in fast allen Organisationsbereichen sind auch im Wissenschaftsmanagement effiziente Kommunikationsprozesse ein entscheidender Erfolgsfaktor. Je nach struktureller Anbindung der WiMa-Einheiten bzw. einzelner Rollenträger:innen sollten

Stellschrauben	Erläuterungen zu möglichen Einstellungen der Stellschrauben
	sich Kommunikationsroutinen mit anderen Akteursgruppen in den Einrichtungen herausbilden. Diese können sich auf einzelne Abteilungen, Personalgruppen und Funktionsrollen beziehen und/oder auf übergreifendes Zusammenarbeiten abzielen (z.B. einrichtungsübergreifende Treffen, themenspezifische Arbeitsgruppen). Solche Kopplungen und Formate können dann fest etabliert oder bedarfsorientiert initiiert werden, engmaschig/regelmäßig oder unregelmäßig stattfinden, formalisiert oder locker verbunden sein.

4.3. Inhaltliche Bedingungen und Stellschrauben

Mit forschungsbezogenem Wissenschaftsmanagement bzw. den begleitenden Begriffen werden einrichtungsübergreifend unterschiedliche Aufgaben verbunden. Betrachtet man die genannten Aufgabenbereiche, so wird deutlich, dass sich das forschungsbezogene Wissenschaftsmanagement inhaltlich auf mehreren Ebenen stets im Spannungsfeld zwischen Servicegedanken und Regelkonformität bewegt:

- Erstens finden sich Wissenschaftsmanager:innen auf der *operativen Ebene*, die in der täglichen Arbeit und insbesondere in der Projektarbeit unterstützen, so dass sich die Forschenden voll und ganz auf die Wissenschaft konzentrieren können. In dem Zusammenhang könne man als Wissenschaftlerin nicht mehr alles überblicken, so eine interviewte Forscherin, und brauche Entlastung. Beispiele für solche Personalstellen sind Projektmanager:innen, Projektreferent:innen, Projektleitungen, Koordinator:innen und dgl.
- Eine zweite Ebene ist das Wissenschaftsmanagement, das in der Nähe der Hochschul- und Einrichtungsleitungen angesiedelt ist. Diese Ebene ist durch *Regelkonformität* gekennzeichnet und auch mit Kontrollaufgaben sowie dem Berichtswesen beauftragt. Sie ist vergleichsweise weiter von der Wissenschaft entfernt. Im Gegensatz zur ersten Ebene wird dieser Bereich von Wissenschaftler:innen oft als Belastung empfunden.
- Drittens ist Wissenschaftsmanagement sehr häufig mit *Koordinations- und Mittlerfunktionen* verbunden. Solche Rollenträger:innen sollen als Über- und Vermittler:innen zwischen Verwaltung und Wissenschaft fungieren und so Konflikten zwischen diesen beiden Gruppen vorbeugen. In den außeruniversitären

„Idealerweise merkt man gar nicht, dass das Ganze unterstützt worden ist durch das Wissenschaftsmanagement. Weil da total viel im Hintergrund abläuft“

(aufFE-Wissenschaft)

Forschungseinrichtungen wird dies im Vergleich zu den Hochschulen häufiger als wichtige Stellschraube genannt.

■ Deutlich seltener wird dagegen das Thema *strategische Unterstützung* (der Leitungsebenen) als Aufgabe des Wissenschaftsmanagements hervorgehoben – und wenn, dann insbesondere in den außeruniversitären Forschungseinrichtungen. An den Hochschulen spielt dies eine vergleichsweise geringere Rolle. Diese Aufgabe wird weniger an Wissenschaftsmanagement herangetragen, als dass es diese Aufgabe für sich beansprucht.

Übersicht 10: Inhaltliche Stellschrauben im forschungsbezogenen Wissenschaftsmanagement

Stellschrauben	Erläuterungen zu möglichen Einstellungen der Stellschrauben
Unterstützung im Drittmittelmanagement	Die Einwerbung von Drittmitteln ist für wissenschaftliche Einrichtungen ein wichtiger Faktor zur Finanzierung der Forschung. Unterstützung und Beratung rund um das Thema Drittmiteleinwerbung werden daher als zentrale Aufgaben des Wissenschaftsmanagements angesehen. Wurden die Aufgaben in der Drittmiteleinwerbung (z.B. Kommunikation mit Projektträgern, formale Gestaltung von Anträgen, die passenden Förderungen finden) lange Zeit häufig den Forschenden selbst überlassen, so findet inzwischen vielfach eine intensive Betreuung durch ein entsprechend professionalisiertes Wissenschaftsmanagement statt. Hier kann der Umfang der Unterstützung je nach Bedarf austariert werden.
Öffentlichkeitsarbeit/Vernetzung	Öffentlichkeitsarbeit (inkl. Wissenschaftskommunikation) und Vernetzung sind ebenfalls relativ häufig genannte Aufgaben des Wissenschaftsmanagements. Die Sensibilisierung der Öffentlichkeit für Wissenschaft und positive Wahrnehmungen der eigenen Arbeiten zu erzielen, ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für Forschungseinrichtungen und Forschende selbst. Während lange Zeit Pressemitteilungen das wichtigste Instrument waren, um neue Forschungsergebnisse und Fachexpertise in die Gesellschaft zu tragen, gewinnen inzwischen viele neue Formate zunehmend an Aufmerksamkeit. Wissenschaftler:innen sind aber keine professionellen Kommunikatoren. Dementsprechend finden sich inzwischen vielfach Unterstützungsangebote für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit durch professionalisierte Rollenträger:innen in den Einrichtungen. Je nach vorhandenen Kompetenzen und Ressourcen kann das Wissenschaftsmanagement als wichtige Ergänzung eingesetzt werden.
Aufgabenschwerpunkte	Neben zentralen Aufgabenbereichen, die Wissenschaftsmanager:innen in der Regel an Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen bearbeiten, übernehmen die Rollenträger:innen je nach Einrichtung auch weitere Aufgaben. Dazu gehören u.a. Aufgaben im Forschungstransfer, im Welcome-Of-

Stellschrauben	Erläuterungen zu möglichen Einstellungen der Stellschrauben
	fice, in der Export-Kontrolle oder die Koordination von Infrastrukturprojekten. Welche zusätzlichen Aufgaben durch das Wissenschaftsmanagement übernommen und fachlich bearbeitet werden können, ist bedarfsgerecht zu entscheiden und umzusetzen.
Aushandlung	Wissenschaftsmanagement in Forschungseinrichtungen kann in seinen Aufgaben unterschiedlich stark ausgerichtet sein, z.B. operativ oder strategisch, administrativ-organisatorisch oder koordinierend und beratend. Hier ist je nach einrichtungsbezogenen Funktionserfordernissen eine entsprechende Gewichtung vorzunehmen.

4.4. Individuelle Bedingungen und Stellschrauben

Wissenschaftsmanager:innen mit forschungsbezogenen Aufgaben übernehmen eine Vielzahl von Aufgaben, die weit über administrative Tätigkeiten hinausgehen. Sie sind unter anderem für das Projektmanagement und Controlling von Forschungsprojekten verantwortlich. Auch die Kommunikation mit Förderinstitutionen, das Management von Forschungsdaten und die Sicherstellung der Einhaltung ethischer Standards gehören zu ihren Aufgaben. Die Komplexität und Vielfalt dieser Aufgaben erfordern ein entsprechendes Maß an Fachwissen und spezifischen Fähigkeiten. Je nach Forschungseinrichtung – und damit je nach institutionellem Kontext – können zudem bestimmte individuelle *Kenntnisse* und *Fähigkeiten* mehr oder weniger relevant sein.

Mittlerweile bieten fast alle Forschungsorganisationen interne Qualifikations- und Ausbildungsprogramme an, die entweder ausschließlich oder unter anderem auf die Vermittlung spezifischer Managementkompetenzen abzielen. Diese orientieren sich auch an den spezifischen Besonderheiten und Herausforderungen der Forschungsorganisationen. So gibt es z.B. das Prädi-katsprogramm „Fraunhofer-Forschungsmanager/in“; die Max-Planck-Gesellschaft bietet solche Zertifikatskurse für die Stellen „Forschungskoordination und Äquivalente“ an, und die Leibniz-Gemeinschaft hat ihr Qualifizierungs-/Mentoringprogramm zur Förderung von Frauen in Führungspositionen für Wissenschaftsmanager:innen geöffnet.

Während sich die Programme der außeruniversitären Forschungsorganisationen in erster Linie nach innen an die Mitgliedsinstitute

*„Aus eigener Erfahrung weiß ich,
dass man sich die Inhalte auch on the
Job irgendwie aneignen kann“*

(auFE-WiMa)

richten, sind die Angebote der Hochschulen in der Regel sehr viel offener und auch für Externe zugänglich.

Übersicht 11: Individuelle Stellschrauben im forschungsbezogenen Wissenschaftsmanagement

Stellschrauben	Erläuterungen zu möglichen Einstellungen der Stellschrauben
Vorerfahrungen	Einerseits werden Vorerfahrungen in der wissenschaftlichen Praxis bzw. Forschungserfahrungen als ein unabdingbares Kriterium für Wissenschaftsmanager:innen ausgemacht. Andererseits wird immer wieder betont: Um als Wissenschaftsmanager:in eine Mittlerfunktion zwischen Wissenschaft und Verwaltung wahrnehmen zu können, bedarf es neben wissenschaftlichen Kenntnissen auch administrativer Kenntnisse (z.B. Kalkulation, Personalrecht). Nur so sei es möglich, Anforderungen, Probleme und Stolpersteine im Austausch zwischen Wissenschaft und Verwaltung zu antizipieren und zu bewältigen. In der Praxis finden sich an verschiedenen Einrichtungen sogar Modelle, in denen Wissenschaftsmanager:innen in bestimmten Aufgabenbereichen parallel und in reduziertem Umfang weiterhin in die Forschung eingebunden sind.
Ausbildung	Eine spezielle Ausbildung im Wissenschaftsmanagement (auf Master-Niveau) wird zumindest für Positionen mit Leitungs- und Führungsaufgaben vielfach als sinnvoll erachtet. Auf der operativen Ebene ist dies hingegen nicht zwingend erforderlich, wenngleich Weiterqualifizierungen grundsätzlich als nahezu unumgänglich angesehen werden – je nachdem, welche Kompetenzen und welches Fachwissen im Rahmen der Funktionsstelle benötigt werden (z.B. eine Weiterbildung in der Spezialisierung als EU-Referent:in).
Weiterbildung	In der Diskussion um Aufbauqualifizierungen für Wissenschaftsmanager:innen schälen sich insbesondere zwei Perspektiven heraus: Zum einen kann ein Grundlagenkurs im Bereich Wissenschaftsmanagement mit unterschiedlichen thematischen Schwerpunkten gerade für Berufseinsteiger:innen hilfreich sein, um verschiedene Perspektiven kennen zu lernen und zu erkennen, wo die persönlichen Stärken liegen. Zum anderen: Da nicht alle Aufgabenbereiche im Wissenschaftsmanagement das gleiche Kompetenzprofil erfordern, ist eine gezielte Weiterqualifizierung in der Praxis notwendig. So benötigt z.B. ein:e Wissenschaftsmanager:in, die im Bereich der Datendigitalisierung tätig ist, einen anderen Kompetenzhintergrund als ein:e Wissenschaftsmanager:in, die internationale wissenschaftliche Infrastrukturmaßnahmen mitentwickelt und managt.
Fachkompetenzen	Ob eine spezifische fachliche Qualifikation notwendig ist, hängt von den Einsatzbereichen der Wissenschaftsmanager:innen ab. Insbesondere im dezentralen Bereich (z.B. in Fakultäten und In-

Stellschrauben	Erläuterungen zu möglichen Einstellungen der Stellschrauben
	stituten) kann eine fachliche Nähe sehr hilfreich sein. Im zentralen Wissenschaftsmanagement hingegen kann eine fachliche Verengung hinderlich sein, hier müssen sich Wissenschaftsmanger:innen vergleichsweise stärker in sehr unterschiedliche Fachgebiete hineinendenken können.
Vernetzung	Die Vernetzung als Wissenschaftsmanager:in bzw. der Austausch mit anderen Rollenträgern im Wissenschaftsmanagement wird sowohl einrichtungs- als auch akteursübergreifend als sehr wichtig erachtet – Netzwerkarbeit sei Lernen, so eine interviewte Einrichtungsleitung. Dabei werden zumindest in den außeruniversitären Forschungseinrichtungen zwei Perspektiven häufig unterschiedlich gewichtet: Zum einen geht es um externe Netzwerke, die insbesondere für die Personal- bzw. eigene Persönlichkeitsentwicklung sehr hilfreich sind; zum anderen um Netzwerke und Arbeitsgruppen innerhalb der Forschungsorganisationen auf der Arbeitsebene in den Instituten sowie Zentren, z.B.: sektionsweite Referententreffen, Treffen der Stabsleitungen, Netzwerke der Ombudspersonen und Institutsleitungen, Austauschrunden und AGs zu Themen wie Change-Management, Organisationsentwicklung oder strategische Forschungsentwicklung.

4.5. Alles auf einen Blick und im Verhältnis

Die einzelnen Stellschrauben haben für die verschiedenen Forschungseinrichtungen und auch für die Aufgabenbereiche des Wissenschaftsmanagements unterschiedliche Relevanz. Dementsprechend finden sich an Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen jeweils individuelle Gestaltungswege bzw. (geeignete) ‚Einstellungen‘ der Stellschrauben. Einige der Stellschrauben sind aufgrund unterschiedlicher Rahmenbedingungen (z.B. Befristungsregelungen, Haushaltslage) weniger veränderbar als andere. Sie hängen nicht allein von den Erwartungen der Leitungs- oder Forschungsebene ab, sondern sind systemisch bedingt, d.h. nur mit langem Atem zu verändern.

Insgesamt zeigt sich, dass ein ausgewogenes Wissenschaftsmanagement an den Einrichtungen sowohl starke administrativ-gestalterische Elemente als auch eine solide Basis in der Strategieentwicklung und -umsetzung benötigt, ergänzt durch koordinierende Aufgaben und Serviceeinheiten. Gleichwohl finden sich die einzelnen Elemente an Hochschulen und außeruniversitären Einrichtungen unterschiedlich stark ausgeprägt:

■ An den *Universitäten* findet sich das Wissenschaftsmanagement insbesondere auf Ebene der administrativen Regelungsstrukturen betont. Dies ist erklärbar: So ist das Wissenschaftsmanagement an Universitäten mehrheitlich in der zentralen Universitätsverwaltung organisiert, weshalb bei den Forschenden auch eher ein Bild vom Wissenschaftsmanagement mit einer administrativ-dienstleistenden Rolle vorherrscht. Die strategische Ebene wird weniger durch das Wissenschaftsmanagement als vielmehr durch die Inhaber:innen akademischer Wahlämter bedient.

■ An den *Hochschulen für Angewandte Wissenschaften* spielt das Wissenschaftsmanagement eine vergleichsweise starke Rolle bei der Entwicklung und Umsetzung von Strategien für den Forschungsbereich. Rollenträger:innen, die die forschenden Organisationseinheiten im Servicebereich unterstützen oder Koordinationsaufgaben für die Forschungspraxis übernehmen, sind dagegen weniger ausgeprägt. Dies könnte damit zusammenhängen, dass es an HAW im Vergleich zu den Universitäten kaum einen akademischen Mittelbau gibt und in der Regel ein deutlich geringeres Drittmittelvolumen zu administrieren ist.

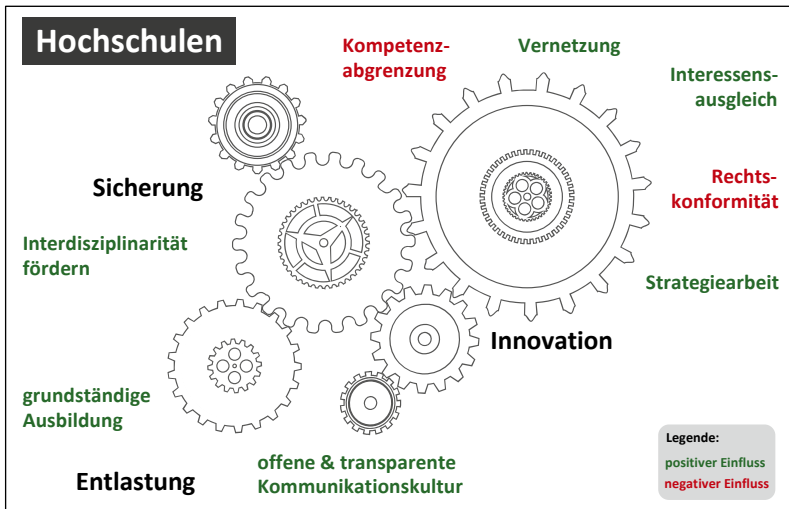
■ Innerhalb des *außeruniversitären Forschungssektors* zeigt sich ein sehr heterogenes Bild. Tendenzen ergeben sich vor allem aus der Größe der Einrichtungen und der Ausdifferenzierung der Organisationsstrukturen. Nehmen diese zu, gewinnen für das Wissenschaftsmanagement Regelungsstrukturen sowie Koordinations- und Beratungsaufgaben an Bedeutung. Generell ist hier eine starke Fokussierung des Wissenschaftsmanagements auf die Entwicklung und Umsetzung strategischer Aspekte der Forschungsgovernance zu beobachten.

Wenn man es auf eine Formel verdichten möchte, kann man festhalten, dass das Wissenschaftsmanagement in Hochschulen tendenziell vielfältiger und formalisierter gestaltet ist, während außeruniversitäre Einrichtungen einen stärkeren Fokus auf Strategie und flexible Strukturen legen.

Welchen Einfluss haben die Stellschrauben auf die Leistungserwartungen im Wissenschaftsmanagement?

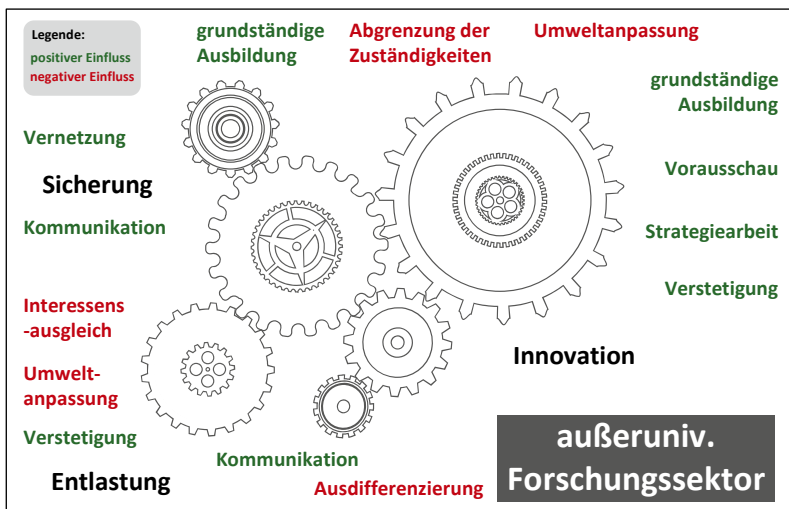
Schaut man sich nun einzelne Stellschrauben hinsichtlich ihres Erklärungszusammenhangs genauer an, fällt für *Hochschulen* auf (Übersicht 12): Je mehr das Wissenschaftsmanagement auf die Sicherstellung der Rechtskonformität rund um die Forschungsprozesse achtet bzw. darauf besteht, desto geringer ist die Wahrnehmung des Wissenschaftsmanagements als Innovator. Das erscheint nachvollziehbar – ebenso wie eine starre Kompetenzabgrenzung den Handlungsspielraum der Rollenträger:innen einschränkt, so dass diese weniger flexibel auf Bedarfe reagieren und als Impulsgeber agieren können.

Übersicht 12: Zielsetzungen im Wissenschaftsmanagement und einflussnehmende Stellschrauben an Hochschulen



Quelle: Befragung (Regressionsanalysen)

Übersicht 13: Zielsetzungen im Wissenschaftsmanagement und einflussnehmende Stellschrauben im außeruniversitären Forschungssektor



Quelle: Befragung (Regressionsanalysen)

Auch für *außeruniversitäre Forschungseinrichtungen* lassen sich Auffälligkeiten zusammenfassen (Übersicht 13): Sowohl starre Abgrenzungen von Zuständigkeiten als auch die ständige Anpassung an Veränderungen im Forschungsumfeld behindern das Wissenschaftsmanagement dabei, neue Ideen zu generieren, innovative Lösungen zu finden und diese erfolgreich umzusetzen. Eine zu starke aufgabenbezogene Differenzierung im Wissenschaftsmanagement wirkt sich dagegen negativ auf den (wahrgenommenen) Beitrag der Rollenträger:innen zur Entlastung der Forschenden aus. Der gleiche Effekt ist zu beobachten, wenn das Wissenschaftsmanagement versucht, die Bedürfnisse von Forschenden, Leitungspositionen und klassischer Verwaltung *in gleichem Maße* zu berücksichtigen.

Welche Stellschrauben sind für eine effektive Unterstützung der Forschung am entscheidendsten?

Bei einem Vergleich der verschiedenen Stellschrauben zeichnet sich eindeutig ab, dass *organisatorische Stellschrauben* einrichtungsübergreifend als am wichtigsten für eine effektive Unterstützung der Forschung bewertet werden. Bei der Bewertung der übrigen Stellschrauben zeigen sich im Einrichtungvergleich folgende Auffälligkeiten:

- An den außeruniversitären Forschungseinrichtungen (auFE) wird den individuellen Stellschrauben eine höhere Bedeutung beigemessen als an den Hochschulen. Dies ist erklärbar: Aus Interviews wissen wir, dass das Wissenschaftsmanagement an außeruniversitären Forschungseinrichtungen sehr viel stärker von Einzelpersonen abhängt und damit die individuellen Fähigkeiten und Kenntnisse in vergleichsweise hohem Maße für den Erfolg des Wissenschaftsmanagements ausschlaggebend sind. An Hochschulen sind das Wissenschaftsmanagement und seine Rollenträger:innen vergleichsweise stärker als Struktureinheiten organisiert, die in der Regel mit sehr viel mehr personellen Ressourcen ausgestattet sind, als dies an außeruniversitären Einrichtungen der Fall sein kann (nicht zuletzt aufgrund der Unterschiede bei den Einrichtungsgrößen).
- An den außeruniversitären Forschungseinrichtungen sind Fragen nach den richtigen Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten im Wissenschaftsmanagement wichtiger als in den Hochschulen. So wird zum Beispiel die Relevanz von Fremdsprachenkenntnissen und fachspezifischen Kompetenzen deutlich höher bewertet als an Hochschulen. Auch hierfür lassen sich mögliche Erklärungen anführen: (1) der relative Anteil internationaler Gastwissenschaftler:innen ist an den auFE in der Regel sehr viel größer als an Hochschulen; (2) auFE sind im Verhältnis oftmals sehr viel stärker auf internationale Forschungs Kooperationen angewiesen; (3) auFE sind in der Regel sehr

fach- oder forschungsfeldspezifisch ausgerichtet, das heißt, sie decken einrichtungsbezogen ein kleineres Fächerspektrum ab.

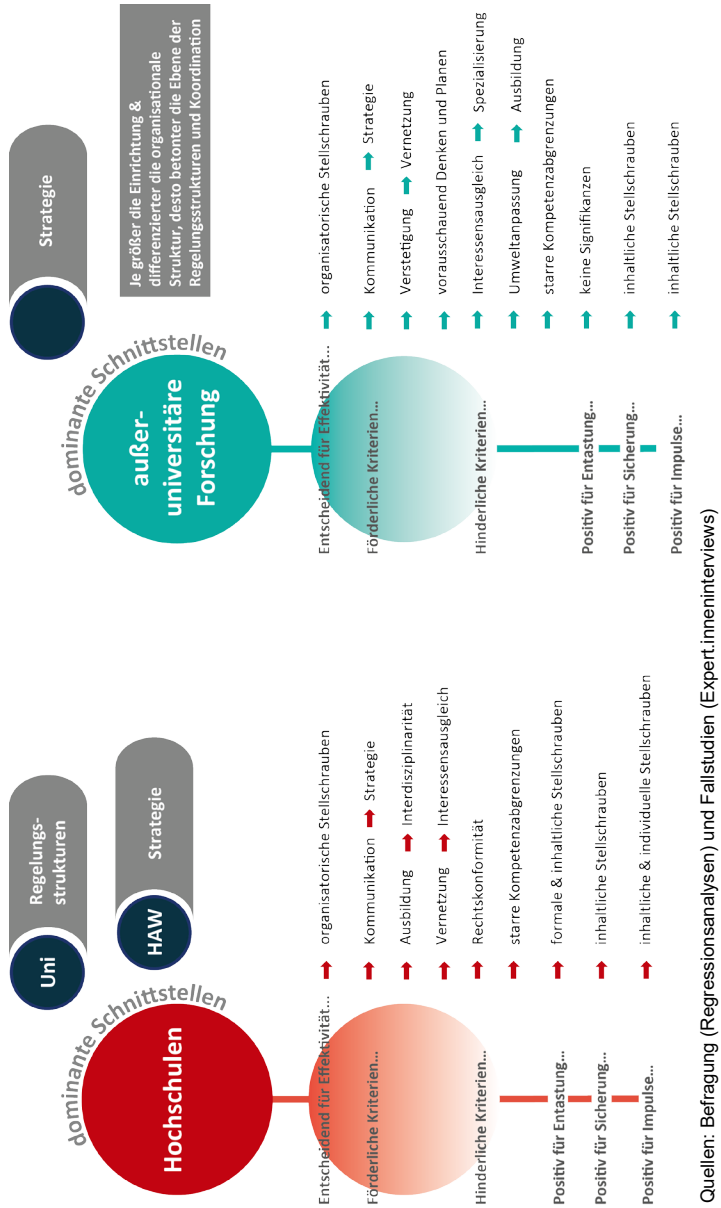
■ Die Frage, ob das Wissenschaftsmanagement zentral oder dezentral organisiert sein sollte, um effektiv unterstützen zu können, ist in beiden Einrichtungsarten im Vergleich zu den anderen Stellschrauben wenig entscheidend. Im Vergleich der Einrichtungen zeigt sich jedoch, dass an Hochschulen eher die Meinung vertreten wird, dass das Wissenschaftsmanagement zentral organisiert sein muss (ggü. dezentral), um effektiv unterstützen zu können. An auFE ist das Meinungsbild ausgeglichen, jedoch wird die Notwendigkeit eines dezentral aufgestellten Wissenschaftsmanagements im Vergleich zu den Hochschulen positiver bewertet.

■ Schlüsselkompetenzen lassen sich aufgrund der Vielfalt der jeweiligen Aufgabenbereiche und Einsatzfelder im Wissenschaftsmanagement nicht pauschal definieren.⁴ Es wurde mehrfach deutlich, dass ganze WiMa-Studiengänge oft wenig attraktiv sind. Es bedürfe eines nicht-einrichtungsspezifischen „META-Wissens“ (Workshop), z.B. dazu, wie Forschungseinrichtungen und Forschungspolitik sowie Forschung im Allgemeinen funktionieren – der Rest sei vor allem „learning on the job“ (Workshop). Gleichwohl sei gezielte Weiterbildung ein wichtiges Instrument der Personalentwicklung im Wissenschaftsmanagement und könne als institutionelle Aufgabe noch besser strukturiert werden, z.B. durch stärkere Förderung des Peer-to-Peer-Austauschs.

■ Kommunikation wird als die wichtigste Stellschraube für den Erfolg von Wissenschaftsmanagement ausgemacht. Besonders in komplexen Organisationen wie Hochschulen und auFE, wo unterschiedliche Interessen, Disziplinen und Arbeitskulturen aufeinandertreffen, sind gut funktionierende Kommunikationsprozesse unerlässlich. Dabei geht es nicht nur um den Austausch von Informationen, sondern auch um das Verständnis für die unterschiedlichen Perspektiven und Bedürfnisse der Akteure an den Einrichtungen. Dabei ist das Wissenschaftsmanagement gefordert, z.B. die Kommunikationsprozesse sowohl zwischen den Wissenschaftler:innen – um z.B. unterschiedliche Disziplinen und Fachrichtungen miteinander in Dialog zu bringen und so Synergien zu schaffen – als auch zwischen der Forschung und der Verwaltung zu moderieren. Damit das Wissenschaftsmanagement diese Rolle erfolgreich ausfüllen kann, sind spezifische Fähigkeiten erforderlich. Dazu gehören Kommunikationskompetenz, Konfliktlösungskompetenz, interkulturelle Sensibilität und ein fundiertes Verständnis der spezifischen Anforderungen der verschiedenen Akteure an einer wissenschaftlichen Einrichtung. Diese Fähigkeiten müssen gezielt entwickelt und gefördert werden.

⁴ Rathke/Krempkow/Janson (2023: 116f.) haben ein wissenschaftsmanagementspezifisches Kompetenzmodell entwickelt, welches durch seine Anordnung von allgemeinen und spezifischen Kompetenzen Orientierung schafft.

Übersicht 14: Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse im Vergleich von Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen



5. Bedingungsmanagement

Nachdem die wesentlichen Elemente erfolgreichen forschungsbezogenen Wissenschaftsmanagements – Schnittstellen, Erwartungen und Stellschrauben – beschrieben wurden, können nun Ableitungen dazu getroffen werden, wie sich diese in Anforderungen für ein gelingendes Wissenschaftsbedingungsmanagement überführen lassen. Der Begriff des Wissenschaftsbedingungsmanagements ist hier bewusst so gewählt, dass er das Hauptaugenmerk auf die Kontextbedingungen für hochwertige Forschung legt, die ja vom Wissenschaftsmanagement (WiMa) zu gestalten sind.

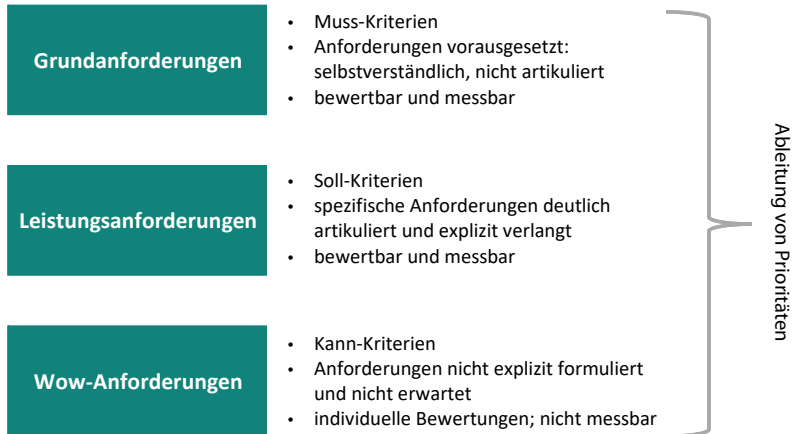
Eine Anregung dazu liefert das Kano-Modell (Kano et al. 1984: 41), das den Zusammenhang zwischen (subjektiver) *Zufriedenheit* und der (objektiven) Erfüllung von *Erwartungen* bei Zielgruppen beschreibt. Damit werden die Ansprüche schon etwas deutlicher: Wissenschaftsmanagement sollte idealerweise seine Beiträge zum Forschungserfolg klar benennen können, und diese sollten von den Anspruchsgruppen auch erkannt und gewürdigt werden. Wichtige Randbedingungen hierfür sind jedoch, (1) was hochschul- bzw. auFE-spezifisch im Kontext von Forschung und was ist übergreifend für das Wissenschaftsmanagement relevant ist, und (2) was bewertet werden kann. Erst dann lässt sich eingrenzen, was objektiv erwartbar ist und subjektiv zufriedenzustellen vermag, d.h. was als Anforderung oder Anspruch an Wissenschaftsbedingungsmanagement formuliert werden kann. Dies vermeidet unrealistische Anforderungen, z.B. durch nicht messbare Leistungskriterien oder diffuse Erfolgsvorstellungen.

Die Begrenztheit der zur Verfügung stehenden zeitlichen, materiellen und kognitiven Ressourcen und Netzwerke, um allen Erwartungen gerecht zu werden, wird schnell deutlich. Diese Begrenzungen sind wesentlich dafür verantwortlich, dass eine wie auch immer geartete Vollständigkeit der Bearbeitung aller Anforderungen typischerweise nicht erreicht werden kann. Wenn nicht alles und schon gar nicht alles gleichzeitig bearbeitet werden kann, gleichzeitig aber auch auf zufallsgesteuerte Bearbeitungen verzichtet werden soll, dann sind Prioritätensetzungen erforderlich. Dazu bedarf es einrichtungsbezogener Handlungsprogramme, die die genannten Begrenzungen gleichfalls berücksichtigen. Dabei können sie sich vorrangig nur auf die Aspekte konzentrieren, die im je eigenen Haus bearbeitbar sind.

Um *Ressourcenbeschränkungen* berücksichtigen und Prioritäten setzen zu können, ist eine Zielhierarchie erforderlich. Die *Anforderungen* lassen sich im Sinne einer solchen Zielhierarchie in drei Kategorien unterteilen: Grundanforderungen, Leistungsanforderungen und Wow-Anforderungen (Übersicht 15). Die Grundanforderungen bilden das Fundament, und ihre Erfül-

lung ist unbedingt sicherzustellen. Sie sind die Basis, auf der alle weiteren Anforderungen aufbauen. Bevor man sich den Wow-Anforderungen zuwenden kann, müssen sowohl die Grundanforderungen als auch die Leistungsanforderungen ausreichend erfüllt sein.

Übersicht 15: Die drei Kategorien von Anforderungen im forschungsbezogenen Wissenschaftsmanagement



Quellen: angelehnt an Kano et al. (1984: 41) und Berger et al. (1993), ergänzt; eigene Darstellung

Es ist jedoch zu beachten, dass die Kategorisierung der Anforderungen *nicht statisch* ist. So können sich z.B. Leistungsanforderungen im Laufe der Zeit zu Basisanforderungen oder Wow-Anforderungen zu Leistungsanforderungen entwickeln. Diese potenziell dynamische Veränderung der Anforderungen im Zeitverlauf stellt eine zusätzliche Herausforderung für das Wissenschaftsmanagement dar und erfordert eine *kontinuierliche Reflexion und Anpassung* der Prioritäten. In diesem Zusammenhang ist es notwendig (und wird zum Teil erst dadurch möglich), auch widersprüchliche Anforderungen zu identifizieren, auftretende Zielkonflikte aufzulösen und übersteigerte Anforderungen zu reformulieren. Auf diese Weise kann das Wissenschaftsmanagement effektiv mit der Komplexität und Dynamik der verschiedenen Anforderungen effektiv umgehen und schrittweise Verbesserungen erzielen.

5.1. Grundanforderungen

Grundanforderungen sind *Muss-Kriterien* für die Arbeit des forschungsbezogenen Wissenschaftsmanagements. Diese zu bedienen, ist Voraussetzung

für ein erfolgreiches Wissenschaftsbedingungsmanagement. Ihre Nichterfüllung führt mit hoher Wahrscheinlichkeit zu einer negativen Leistungs- und/oder Qualitätswahrnehmung seitens der Anspruchsgruppen des Wissenschaftsmanagements. (Vgl. Bruhn 2008: 44) Dass diese Anforderungen erfüllt werden, wird von den Anspruchsgruppen so sehr vorausgesetzt, dass es als Selbstverständlichkeit gilt. Für das Wissenschaftsmanagement sind sie die Voraussetzung dafür, Legitimität zu gewinnen. Im Einzelnen schlagen wir hier folgende Kriterien vor, die sich insbesondere aus den entscheidenden Stellschrauben⁵ ableiten lassen:

■ *Muss transparent sein:* Transparenz ist eine zentrale Einflussgröße für die Akzeptanzherstellung. Es gibt zwar eine Fülle an Anforderungen, Verpflichtungen und Unterstützungen vonseiten des Wissenschaftsmanagements. Zugleich sind dessen Aktivitäten, Ergebnisse und Informationen bei den Forschenden nicht immer bekannt bzw. werden diese kaum bekannt gemacht – es fehlt an Transparenz. Es ist daher notwendig, den Bekanntheitsgrad der angebotenen Unterstützungsleistungen und ihrer intendierten Wirkungen – z.B. Entlastung der Forschenden – zu erhöhen. Dazu bedarf es zunächst einer transparenten Struktur- und Personalpolitik, in der die Personalstellen im Wissenschaftsmanagement sowie deren Funktionen und Rollen klar und nachvollziehbar definiert sind. Es muss sichergestellt werden, dass den Wissenschaftler:innen deutlich ist, welche Prozesse an welcher Stelle im Wissenschaftsmanagement ablaufen. In diesem Zusammenhang müssen klare Ansprechpartner:innen benannt, Verantwortlichkeiten klar kommuniziert und Entscheidungsbefugnisse transparent gemacht werden.

■ *Muss Forschungserfahrung haben:* Eine zentrale Anforderung muss es sein, dass das Wissenschaftsmanagement die Prozesse in der Forschungspraxis tiefgreifend versteht. Die Mitarbeiter:innen müssen in der Lage sein, die spezifischen Herausforderungen und Bedürfnisse der Forschenden nachzuvollziehen und adäquat darauf zu reagieren. Dazu müssen die Rollenträger:innen im Wissenschaftsmanagement eine akademische Sozialisation und Forschungserfahrung, im besten Fall im entsprechenden Fachgebiet, vorweisen können.

■ *Muss flexibel sein (können):* Wissenschaftsmanagement muss in der Lage sein, sich an die unterschiedlichen Bedürfnisse der Wissenschaftler:innen und an die sich verändernden Anforderungen der Forschungslandschaft anzupassen. Dies beinhaltet die Fähigkeit, neue Aufgabenbereiche zu erschließen, Strukturen und Prozesse zu modifizieren und flexibel auf neue Herausforderungen zu reagieren. Jedoch kann diese notwendige Flexibilität nur dann effektiv umgesetzt werden, wenn die Einrichtungsleitungen den Wissenschaftsmanager:innen entsprechende Freiräume und Handlungsspiel-

⁵ s.o. 4.5. Alles auf einen Blick und im Verhältnis

räume gewähren. Dies umfasst die Möglichkeit, eigenständige Entscheidungen zu treffen und innovative Lösungsansätze zu verfolgen. Ohne diese Unterstützung seitens der Leitung wird das Wissenschaftsmanagement in seiner Effektivität erheblich eingeschränkt.

■ *Muss entscheiden (können):* Das Wissenschaftsmanagement an Hochschulen und auFE steht vor der Herausforderung, komplexe Entscheidungen in einem dynamischen Umfeld zu treffen. Diese Entscheidungen betreffen oft Ressourcenallokation, forschungsstrategische Belange oder organisatorische Strukturen. Dabei muss die Balance zwischen wissenschaftlicher Freiheit und institutionellen Zielen gewahrt werden. Für effektives Wissenschaftsmanagement ist es entscheidend, dass Einrichtungsleitungen den entsprechenden Rollenträger:innen ausreichend Entscheidungskompetenz einräumen. Dies ermöglicht es, Entscheidungen zeitnah zu treffen und zielgerichtet umzusetzen. Ziel muss es sein, dass das Wissenschaftsmanagement im Einzelfall abwägen kann und darf, z.B. welche Lösung am effektivsten ist, anstatt starren Regeln und Prozessen zu folgen. Das erfordert ein hohes Maß an Eigenverantwortung. Eine Aufgabenverteilung nach Zuständigkeit ist grundsätzlich sinnvoll; zu viele Zustimmungserfordernisse führen hingegen häufig dazu, dass Prozesse ausgebremst werden (Kussel/Pavleka/Schmidt 2024: 23). Gleichzeitig muss das Wissenschaftsmanagement Entscheidungen transparent und nachvollziehbar gestalten, um sich Akzeptanz bei den Forschenden zu sichern.

■ *Muss die Forschenden im Blick haben:* Das Wissenschaftsmanagement muss sich in seiner Arbeit unmittelbar an den Bedarfen und Erwartungen der Forscher:innen orientieren, auch wenn immer eine Balance zwischen unterschiedlichen Interessen herzustellen ist, z.B. zwischen den Interessen der Forschenden und den institutionellen Anliegen der Einrichtungsleitungen. Leitprinzip sollte dabei stets sein, mehr Entlastungen als Belastungen für die Forschung zu schaffen. Statt bürokratisch zu administrieren, sollen die Rollenträger:innen unterstützende Kooperationspartner und aktive Mitgestalter – also Dienstleister – für die Forschenden sein. Um die Bedürfnisse der Forschenden bestmöglich zu erfüllen, ist eine kontinuierliche Kommunikation und Feedback-Kultur unerlässlich. Zudem lässt sich damit das Unterstützungsangebot stetig verbessern. Letztlich trägt eine konsequente Service- und Kundenorientierung auch dazu bei, die Attraktivität der jeweiligen Einrichtung für Spitzenforscher:innen zu steigern.

5.2. Leistungsanforderungen

Leistungsanforderungen sind *Soll-Kriterien* für die Arbeit des forschungsbezogenen Wissenschaftsmanagements. Werden diese bedient, steigert das den Zufriedenheitsgrad der Anspruchsgruppen proportional. Solche Leis-

tungsanforderungen werden von den Forschenden explizit verlangt und deutlich artikuliert. (Vgl. Bruhn 2008: 45) Aufgrund der Vielfältigkeit der Aufgabenbereiche im Wissenschaftsmanagement sind Leistungsanforderungen zwar schwer allgemeingültig zu definieren, aber in den Grundgedanken skizzierbar. Im Einzelnen schlagen wir hier folgende Kriterien vor, die sich insbesondere aus den Bedingungen und Stellschrauben⁶ im forschungsbezogenen Wissenschaftsmanagement ableiten lassen:

■ *Soll pragmatische Lösungen erarbeiten:* Das Wissenschaftsmanagement soll die Kompetenz entwickeln, innerhalb komplexer Anforderungsstrukturen pragmatische Lösungen zu erarbeiten. Diese Lösungen sollen für die Beteiligten der Organisation zum gegenwärtigen Zeitpunkt umsetzbar und handhabbar sein. Dazu müssen Wissenschaftsmanager:innen bereit sein, von Idealvorstellungen abzurücken und „unvollkommene“, aber realisierbare Ansätze zu akzeptieren, wie Stülpnagel (2010: 200) betont. Die Kunst muss darin bestehen, für real gegebene – statt ideal gedachte – Bedingungen Lösungen zu offerieren. Deren Anwendung soll für die Forschenden die Anzahl ihrer Probleme nicht vergrößern, sondern minimieren.

■ *Soll das Bearbeitbare bearbeiten:* In der praktischen Umsetzung soll das Wissenschaftsmanagement den Fokus darauf legen, das aktuell Bearbeitbare zu bearbeiten. Es soll eine Balance finden zwischen langfristigen Zielen und kurzfristig realisierbaren Maßnahmen. Dabei sollen die Verantwortlichen die Fähigkeit kultivieren, flexibel auf die gegenwärtigen Bedingungen und Ressourcen der Organisation zu reagieren.

■ *Soll unvoreingenommen sein:* Das Wissenschaftsmanagement soll eine professionelle Unvoreingenommenheit als zentrale Leistungsanforderung etablieren und praktizieren. In ihrer Vermittlerrolle zwischen Wissenschaft und Verwaltung sollen Wissenschaftsmanager:innen eine hohe Integrität und Unabhängigkeit von Partikularinteressen demonstrieren. (Stülpnagel 2010: 199) Sie sollen als Schnittstelle fungieren, die sowohl die Bedarfe und Ziele der Forschung versteht als auch die Regelkonformität der Verwaltung respektiert. In dieser Position sollen sie kreative Lösungsansätze entwickeln und zwischen beiden Seiten moderieren. Das Wissenschaftsmanagement soll aktiv einer „Wir gegen die“-Mentalität (auFE-WiMa) – Forschung vs. Verwaltung – entgegenwirken und stattdessen eine Kultur der Zusammenarbeit fördern. Es soll, wie von Verwaltungsakteuren gefordert, „nicht parteiisch“ (auFE-Verwaltung) und „ohne Sympathien“ (auFE-Verwaltung) agieren.

■ *Soll kontextabhängig agieren:* Das Wissenschaftsmanagement soll in seinen Abläufen möglichst geräuschlos sein. Das heißt, die unterstützenden

⁶ s.o. 4. Bedingungen und Stellschrauben im forschungsbezogenen Wissenschaftsmanagement

Aktivitäten sollen keine Störungen in den Forschungsprozessen verursachen. Gleichzeitig soll das WiMa eine ausgewogene Balance zwischen geräuschlosem Agieren und der gezielten Erzeugung von „Geräuschen“ finden. Für Rollenträger:innen, die nah an der Forschung agieren, sollte das Ziel sein, so wenig Geräusche wie möglich zu erzeugen. In Bereichen des WiMa, die näher an den Leitungsebenen angesiedelt sind, soll es hingegen als zulässig und mitunter notwendig erachtet werden, gezielt „Geräusche“ zu erzeugen. Dabei kann es darum gehen, wichtige Themen sichtbar zu machen, strategische Diskussionen anzustoßen oder Veränderungsprozesse zu initiieren. Wissenschaftsmanager:innen sollen in der Lage sein, situativ und kontextbezogen zu agieren, um sowohl die reibungslose Durchführung der Forschung als auch die strategische Weiterentwicklung der Einrichtungen optimal zu unterstützen.

■ *Soll unmittelbare und spürbare Erleichterung ermöglichen:* Das Wissenschaftsmanagement soll die Forschenden insbesondere derart unterstützen, dass diese sich voll und ganz auf ihre Kernaufgaben konzentrieren können. Dazu sollen die Forschenden von verwaltungstechnischen, bürokratischen und organisatorischen Aufgaben weitestgehend entlastet werden. Ganz ohne das Zutun der einzelnen Wissenschaftler:innen geht es dann aber doch nicht, etwa bei der Forschungsadministration oder der Antragsberatung. Die Akzeptanz des Wissenschaftsmanagements ist dann insbesondere von einer spürbaren Entlastungswirkung auf Seiten der Forschenden abhängig. Daher soll jeder Aufwand nicht nur erbringbar sein, sondern für die Akteure auch wahrnehmbar in einem angemessenen Verhältnis zu dem prognostizierten Nutzen stehen. Denn jede Initiative ist immer dann gefährdet, wenn die Transaktionskosten die prognostizierten Transaktionsgewinne übersteigen. Das Einsetzen von Quick Wins – d.h. z.B. schnelle Lösungen von geringer Komplexität bei gleichzeitig hohem Nutzenpotenzial –, die den Nutzen der Unterstützungsangebote bei den Wissenschaftler:innen unmittelbar verdeutlichen, kann sich dabei als hilfreich erweisen.

■ *Soll Verständnis für Verwaltungslogiken haben:* Neben dem wissenschaftlichen Hintergrund ist auch ein Verständnis für die Funktionsweise und die Zwänge der Verwaltung notwendig. Das Verständnis für Verwaltungsabläufe, -strukturen und -regelungen ermöglicht es Wissenschaftsmanager:innen, kreative und praktikable Lösungen zu entwickeln, die sowohl den Bedarfen der Wissenschaft als auch den rechtlichen und administrativen Rahmenbedingungen gerecht werden. Dadurch können Prozesse effizienter gestaltet und Reibungsverluste an den Schnittstellen zwischen Wissenschaft und Verwaltung minimiert werden. Nur wer beide Seiten versteht, kann erfolgreich zwischen ihnen vermitteln. Ein vertieftes Verständnis der Verwaltungslogiken kann darüber hinaus zu einer höheren Akzeptanz und einem gesteigerten Vertrauen seitens der Verwaltung führen, da Wis-

senschaftsmanager.innen dadurch als kompetente und verlässliche Partner wahrgenommen werden.

5.3. Wow-Anforderungen

Unter *Wow-Anforderungen* werden Kann-Kriterien verstanden, deren Nicht-erfüllung im Normalfall keine negativen Folgen hat. Dagegen führt eine Erfüllung zu überproportionaler Zufriedenheit bei den Anspruchsgruppen. Solche Anforderungen werden von diesen i.d.R. nicht explizit formuliert, da sie vorab unbekannt und damit nicht erwartet waren. (Vgl. Bruhn 2008: 45f.) Damit sind Wow-Anforderungen hoch individuell, also vom jeweiligen Begeisterungsausmaß abhängig. Im Einzelnen schlagen wir hier folgende Kriterien vor, die sich insbesondere aus unseren Beobachtungen der Praxis des forschungsbezogenen Wissenschaftsmanagements ableiten lassen:

■ *Kann selbstbestimmt handeln:* Ein Wissenschaftsmanagement, das selbstbestimmt planen und entsprechend zielorientiert handeln kann, hat die Möglichkeit, proaktiv auf die Forschenden zuzugehen und Unterstützung anzubieten. Im Idealfall müssen die Forschenden nicht mehr aktiv auf das Wissenschaftsmanagement zugehen, sondern das Wissenschaftsmanagement kommt von sich aus auf die Forschenden zu. Dies setzt voraus, dass das Wissenschaftsmanagement vorausschauend agiert, sich frühzeitig mit neuen Themen und Herausforderungen auseinandersetzt und potenzielle Unterstützungsbedarfe antizipiert, statt lediglich auf bestehende Bedarfe zu reagieren. Die Bedeutung einer solchen proaktiven Unterstützung ist insbesondere für den wissenschaftlichen Nachwuchs hervorzuheben, da jungen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern häufig noch die Erfahrung z.B. in administrativen Fragen bei Projektanträgen fehlt.

■ *Kann Netzwerke knüpfen:* Die Bewegungsfreiheit und die Fähigkeit zu haben, ein breites Netzwerk innerhalb und außerhalb der Forschungseinrichtung aufzubauen, kann für Wissenschaftsmanager.innen von großem Vorteil sein. Ein starkes Netzwerk erleichtert den Zugang zu wichtigen Informationen, Ressourcen und neuen Kooperationsmöglichkeiten. Durch den Aufbau von Netzwerken kann das Wissenschaftsmanagement den Informationsfluss zwischen verschiedenen Akteuren – Forschenden, Verwaltung, Leitungsebenen und externen Stakeholdern – deutlich verbessern. Dies fördert einen effizienteren Austausch von Wissen, Erfahrungen und Best Practices, was wiederum zur Steigerung der Forschungsqualität und -effizienz beitragen kann. Darüber hinaus spielen Netzwerke eine entscheidende Rolle bei der Anbahnung von Forschungsk Kooperationen, sowohl innerhalb als auch außerhalb der eigenen Einrichtung. Diese Vernetzung ist z.B. für die Einwerbung von Drittmitteln besonders wichtig, da viele Förderprogramme Kooperationen voraussetzen oder zumindest bevorzugen.

■ *Kann Belastungen priorisieren:* Ein gutes Gespür für die Belastungsgrenzen der Forschenden und die Fähigkeit, (zusätzliche) Anforderungen zu priorisieren oder gegebenenfalls abzulehnen, kann für Wissenschaftsmanager:innen von großem Vorteil sein. Damit verbunden sind zwei Perspektiven: (1) Nur, weil bestimmte Unterstützungsangebote an einer Stelle (z.B. in einem Fachbereich) gut angenommen werden, heißt das nicht, dass dies an anderer Stelle (z.B. in einem anderen Fachbereich) auch der Fall ist; (2) nur, weil bestimmte Dienstleistungen gut angenommen werden und die Forschenden z.B. entsprechend gut mitarbeiten, sollten nicht immer weitere (vermeintlich ebenso wichtige) Aufgaben hinzugefügt werden. Dabei gilt es zu priorisieren, auszuloten und auszutarieren, was möglich ist und wo die Grenzen liegen.

■ *Kann das „Große und Ganze“ im Blick haben:* Ein Wissenschaftsmanagement, das über die reine Dienstleistung hinaus denkt und z.B. strategische Impulse für die Forschung zu setzen in der Lage ist, dürfte besonders geschätzt werden. Dies kann beispielsweise die Identifizierung neuer Forschungsfelder, die Unterstützung beim Entwickeln von Forschungsprogrammen oder die Entwicklung von Antragsideen umfassen. Hilfreich ist es dabei, die internen Prozesse rund um die Forschung kontinuierlich zu hinterfragen und zu optimieren. Um dies zu gewährleisten, ist eine enge Kommunikation zwischen dem Wissenschaftsmanagement und den Forschenden unerlässlich.

Übersicht 16: Zusammenfassung der Anforderungen innerhalb des Bedingungsmanagement im fbz. Wissenschaftsmanagement

Grundanforderungen MUSS...	Leistungsanforderungen SOLL...	Wow-Anforderungen KANN...
transparent sein	pragmatische Lösungen erarbeiten	das „Große und Ganze“ im Blick haben
Forschungserfahrung haben	das Bearbeitbare bearbeiten	Belastungen priorisieren
flexibel sein (können)	unvoreingenommen sein	selbstbestimmt handeln
entscheiden (können)	kontextabhängig agieren	Netzwerke knüpfen
die Forschenden im Blick haben	unmittelbare und spürbare Erleichterung ermöglichen	
	Verständnis für Verwaltungslogiken haben	

6. Herausforderungen und Zielkonflikte

Die Gestaltung eines effektiven forschungsbezogenen Wissenschaftsbedingungsmanagements ist und bleibt mit zahlreichen Herausforderungen und Zielkonflikten verbunden. Während bisher die Möglichkeiten zur positiven Einflussnahme betrachtet wurden, ist es ebenso wichtig, die potenziellen Schwierigkeiten zu reflektieren, die bei der Umsetzung auftreten können. Das betrifft solche, die (1) systemisch inhärent sind, (2) die Akteursbeziehungen betreffen und (3) innerhalb des Wissenschaftsmanagements begründet liegen:

■ *Systemische Herausforderungen:* Eine zentrale Problematik liegt in der begrifflichen Unschärfe des Wissenschaftsmanagements. Wie ein Interviewpartner bemerkte: „Da schreien die Professoren, sie sind eigentlich Wissenschaftsmanager. Das Rektorat ist sowieso Wissenschaftsmanagement [...], und dann wird es natürlich vollkommen unscharf“ (HS-WiMa). Diese Unschärfe kann einerseits als Flexibilität verstanden werden, denn damit behält man sich bei der Ausgestaltung von Stellen einen gewissen Freiraum vor. Es birgt aber die Gefahr einer Verwässerung des Konzepts Wissenschaftsmanagement. Die Ressourcenverteilung stellt eine weitere systemische Herausforderung dar. Da Stellen im Wissenschaftsmanagement oft aus Drittmitteln finanziert werden, kann dies zu Konflikten führen, wenn Forschende den Eindruck gewinnen, dass diese Mittel ihrer eigenen Forschung entzogen werden. Dieser Zielkonflikt ist kaum zu vermeiden, da mit der Anzahl der Forschungsprojekte und damit des Forschungsmittelvolumens auch der Bedarf an administrativen und koordinativen Aufgaben steigt. Jedoch werden die eingeworbenen Mittel von Seiten der Professor:innen vorzugsweise für wissenschaftliches Personal oder andere forschungsbezogene Belange mobilisiert. Zusätzliche Personalausstattungen im Wissenschaftsmanagement aus diesen Mitteln werden damit zu schwierigen Aushandlungsprozessen.

■ *Akteursbezogene Herausforderungen:* Die Balance zwischen der Entlastung der Wissenschaft und einer potenziellen Mehrbelastung der Verwaltung erfordert sorgfältige Abstimmung. Wie Stülpnagel (2010: 199) betont, sind „regelmäßige, systematische bilaterale Gespräche mit allen Kunden- und Anspruchsgruppen ... essenziell“. Gleichzeitig besteht die Gefahr einer Kommunikations- und Koordinationszunahme. Die hierarchische Einordnung des Wissenschaftsmanagements, oft zentralen Verwaltungsbereichen nachgeordnet, kann zu Spannungen führen und die Vermittlerfunktion zwischen Wissenschaft und Administration erschweren (vgl. Whitchurch 2008). Hinzu kommt, dass es an Forschungseinrichtungen oft sowohl zentrale als auch dezentrale Strukturen für das Wissenschaftsmanagement gibt. Dies

kann zu Konflikten führen, wenn die verschiedenen Bereiche unterschiedliche Ziele verfolgen oder um Ressourcen konkurrieren.

■ *Herausforderungen in den praktischen Umsetzungen des Wissenschaftsmanagements:* Eine der größten Herausforderungen ist die Aktivierung der Forschenden. Wie ein Experte bemerkte, erfolgt eine aktive Beteiligung z.B. an Diskussionen zur Organisationsentwicklung oder Prozessoptimierungen in der Regel nur auf persönliche Nachfrage (Stülpnagel 2010: 200). Dies erschwert es, die Wissenschaftler:innen in die Managementprozesse einzubinden. Das Wissenschaftsmanagement steht zudem vor dem Dilemma, einerseits sichtbare Leistungen zu erbringen und andererseits möglichst geräuschlos im Hintergrund zu agieren. Diese Balance zu finden ist eine kontinuierliche Herausforderung.

■ *Spezifische Zielkonflikte:* Unterschiedliche Forschungsorientierungen können zu Spannungen führen. Zum Beispiel verfolgen an international ausgerichteten Einrichtungen Wissenschaftler:innen aus dem Ausland oft eigene Forschungs- und Karriereziele, die nicht immer mit den institutionellen Zielen übereinstimmen. Die Standardisierung von Prozessen kann mit dem Bedürfnis nach Flexibilität in der Forschung kollidieren. Hier gilt es, einen ausgewogenen Mittelweg zu finden.

Die genannten Herausforderungen und Zielkonflikte verdeutlichen die Komplexität des Wissenschaftsmanagements. Sie erfordern ein hohes Maß an Reflexivität und Anpassungsfähigkeit. Es ist Aufgabe einer vorausschauenden Organisationsgestaltung, sich der Entwicklung von Lösungsstrategien zu widmen, die diese Spannungsfelder adressieren und dabei die spezifischen Kontexte der eigenen Einrichtung zu berücksichtigen.

C

Ein Blick nach vorn

7. Prinzipien guten Wissenschaftsmanagements

Handlungsprinzipien sind grundlegende Regeln oder Richtlinien, die das Verhalten und die Entscheidungen von Individuen oder Organisationen leiten. Sie dienen als ethische und praktische Orientierungspunkte und helfen, konsistente und verantwortungsbewusste Handlungen sicherzustellen. Handlungsprinzipien können auf verschiedenen Werten und Überzeugungen basieren. (Vgl. Müller/Newen 2007)

Die im Folgenden vorgestellten Prinzipien sind aus den eigenen empirischen Befunden sowie dem erschlossenen Forschungsstand abgeleitet. Sie reflektieren Fragen und Überlegungen zu Leistungs- und Qualitätskriterien, die für das Wissenschaftsmanagement im Zusammenhang mit der Professionalisierung des Felds auftreten. Die Prinzipien sollen ein Positivbild skizzieren, wie Wissenschaftsmanager:innen mit forschungsbezogenen Aufgaben erfolgreich handeln und Qualität von Forschungsleistungen durch gute Rahmenbedingungen ermöglichen können.



1. Prinzip der forschungsnahen Expertise

Wissenschaftsmanager:innen verfügen idealerweise selbst über mehrjährige Forschungserfahrung und ein grundlegendes Verständnis wissenschaftlicher Prozesse. Dies ermöglicht es ihnen, die Bedürfnisse der Forschenden besser zu verstehen und adäquate Unterstützung zu leisten (vgl. Schneider et al. 2022). Ein Modell wie das „80-20-Prinzip“, bei dem Wissenschaftsmanager:innen einen Teil ihrer Arbeitszeit aktiv in Forschungsprojekte involviert sind,¹ kann dieses Verständnis fördern und aufrechterhalten.



2. Prinzip der balancierten Vermittlung und integrierten Rationalität

Wissenschaftsmanagement fungiert als Brücke zwischen den verschiedenen Akteuren im Wissenschaftssystem, indem es verwaltungstechnische Regelerorientierung mit wissenschaftlicher Zielorientierung vereint. Es vermittelt mithin zwischen den Logiken der Verwaltung und Forschung sowie den strategischen Zielen der Leitungsebene. Dabei ist

¹ s.u. 8. Übertragbarkeitsaspekte guter Praxis

eine unvoreingenommene Haltung entscheidend, um die unterschiedlichen Interessen ausgewogen zu berücksichtigen (vgl. Krempkow et al. 2023).



3. Prinzip der adaptiven Unterstützung

Wissenschaftsmanager.innen passen ihre Unterstützungsleistungen flexibel an die spezifischen Bedürfnisse der Forschenden und die Gegebenheiten der jeweiligen Einrichtung an. Sie kalibrieren kontinuierlich ihre Leistungen basierend auf dem Feedback und den sich entwickelnden Anforderungen der Wissenschaftler.innen. Dies beinhaltet die Fähigkeit, zwischen intensiver Betreuung und zurückhaltender Begleitung zu variieren, entsprechend dem Motto ‚so viel wie nötig, so wenig wie möglich‘ (vgl. Henke/Schneider 2023).



4. Prinzip der aktiven Impulssetzung und Ermöglichung

Wissenschaftsmanagement beschränkt sich nicht auf reaktive Unterstützung, sondern setzt aktiv Impulse für neue Forschungsaktivitäten und -kooperationen. Es agiert als Ermöglicher, der innerhalb gegebener Rahmenbedingungen kreative Lösungen findet und Freiräume für Forschung schafft. Dies kann durch die Identifikation von Fördermöglichkeiten, die Vernetzung von Forschenden oder die Unterstützung beim Entwickeln innovativer Forschungsideen geschehen (vgl. Locker-Grütjen 2011).



5. Prinzip der transparenten und effizienten Kommunikation

Wissenschaftsmanager.innen sollten ihre Rolle, Aufgaben und Leistungen klar kommunizieren. Sie stellen sicher, dass relevante Informationen die richtigen Adressat.innen erreichen, ohne dabei unnötige Belastungen zu erzeugen. Dies fördert das Verständnis für ihre Arbeit und erhöht die Akzeptanz bei den Forschenden. Transparenz in Bezug auf Entscheidungsprozesse und Unterstützungsangebote ist entscheidend für eine effektive Zusammenarbeit (vgl. Banscherus et al. 2017).



6. Prinzip der kontinuierlichen Professionalisierung und Zweckorientierung

Angesichts sich wandelnder Anforderungen entwickeln Wissenschaftsmanager.innen ihre Kompetenzen kontinuierlich weiter. Dabei behalten sie stets den eigentlichen Zweck ihrer Arbeit im Blick: die Unterstützung und Förderung leistungsfähiger Forschung. Dies kann durch gezielte Weiterbildungen, den Austausch in professionellen Netzwerken oder die Reflexion der eigenen Praxis geschehen (vgl. Krempkow et al. 2019).



7. Prinzip der Ressourceneffizienz und positiven Transaktionskostenbilanz

Wissenschaftsmanagement strebt eine effiziente Nutzung verfügbarer Ressourcen an und stellt sicher, dass der Nutzen seiner Angebote für die Forschenden deren dadurch induzierten Aufwand übersteigt. Dies kann durch die Implementierung von Modellen wie dem „Second Level Support“² oder durch die Bildung regionaler Verbünde erreicht werden, die eine Bündelung von Expertise und Ressourcen ermöglichen (vgl. Horváth/Seiter 2013).



8. Prinzip der qualitätsfördernden und aufwandsrealistischen Rahmenbedingungen

Wissenschaftsmanagement sollte darauf abzielen, optimale Rahmenbedingungen für Forschung zu schaffen. Lösungen sollen die Anzahl der Probleme für Forschende minimieren, nicht vergrößern. Dies beinhaltet die Reduzierung administrativer Belastungen für Forschende, die Optimierung von Forschungsprozessen und die Sicherstellung der notwendigen Infrastruktur (vgl. Behlau 2017).



9. Prinzip der kriteriengeleiteten Prioritätensetzung

Angesichts begrenzter Ressourcen setzen Wissenschaftsmanager:innen Prioritäten nicht willkürlich, sondern basierend auf klaren Kriterien. Eine Priorisierung kann durch die Identifikation von „Leidensdruck“ bei den Forschenden oder die Fokussierung auf die größten Hindernisse für Forschungsqualität geschehen. Dies lässt sich damit verbinden, zunächst die größten Missstände zu bearbeiten (Winkler 1993: 30).



10. Prinzip der ausbalancierten Praxis

Wissenschaftsmanagement findet eine Balance zwischen Top-Down- und Bottom-Up-Initiativen. Es berücksichtigt sowohl die strategischen Vorgaben der Leitung als auch die Bedarfe und Initiativen aus der Wissenschaft heraus und gestaltet die Prozesse entsprechend ausgewogen. Dies kann bedeuten, dass Wissenschaftsmanager:innen als Mediatoren zwischen verschiedenen Interessengruppen agieren und partizipative Entscheidungsprozesse fördern.

² s.u. 8. Übertragbarkeitsaspekte guter Praxis



11. Prinzip der flexiblen Regelinterpretation

Wissenschaftsmanager.innen verstehen Regeln als Leitplanken und nicht als starre Grenzen. Sie nutzen Ermessensspielräume, um im Rahmen der Regeln kreative Lösungen zu finden, die den Bedarfen der Forschung gerecht werden (Paster-nack/Schneider/Preußner 2019: 98). Dies erfordert ein tiefes Verständnis sowohl der formalen Regelwerke als auch der praktischen Forschungsrealitäten sowie die Fähigkeit, zwischen diesen zu vermitteln.



12. Prinzip der reflexiven Praxis

Für Wissenschaftsmanager.innen ist eine kontinuierliche Reflexion der eigenen Arbeit und deren Wirkungen selbstverständlich. Sie hinterfragen daher regelmäßig ihre Praktiken, passen diese an veränderte Bedingungen an und lernen aus Erfahrungen. Dies kann durch regelmäßige Feedback-Schleifen, Evaluationen und den Austausch mit Kolleg.innen in professionellen Netzwerken ermöglicht werden.

Diese Prinzipien bilden einen Rahmen für die Gestaltung eines effektiven und akzeptierten Wissenschaftsmanagements. Ihre praktische Umsetzung kann je nach Kontext und spezifischen Bedingungen der jeweiligen Forschungseinrichtung variieren. Hierfür werden im folgenden Kapitel einige konkrete Beispiele vorgestellt.

8. Übertragbarkeitsaspekte guter Praxis

Die Entwicklung eines effektiven Wissenschaftsmanagements zur Forschungsunterstützung ist eine komplexe Aufgabe, die von Einrichtung zu Einrichtung variieren kann. Dennoch haben sich in der Praxis verschiedene Ansätze und Modelle herausgebildet, die sich als besonders wirksam erwiesen haben und das Potenzial zur Übertragung auf andere Kontexte besitzen (Übersicht 17). Dieses Kapitel beleuchtet eine Reihe solcher Praktiken und Konzepte, die in unterschiedlichen Forschungseinrichtungen und Hochschulen erfolgreich implementiert wurden. Die hier vorgestellten Übertragbarkeitsaspekte reichen von innovativen Arbeitszeitmodellen über strukturelle Organisationsformen bis hin zu flexiblen Finanzierungs- und Kooperationsansätzen. Sie bieten Lösungsansätze für gemeinsame Herausforderungen wie die Verknüpfung von Management und aktiver Forschung, die effiziente Nutzung begrenzter Ressourcen oder die Bewältigung steigender administrativer Anforderungen.

Diese Aspekte sind als Inspirationsquellen und Ausgangspunkte für die Entwicklung maßgeschneiderter Lösungen zu verstehen. Jede Einrichtung muss die Übertragbarkeit dieser Praktiken im Kontext ihrer spezifischen Bedingungen, Ressourcen und Ziele sorgfältig prüfen und gegebenenfalls anpassen. Anhaltspunkte dafür werden nachfolgend anhand von Beispielen konkretisiert.

Übersicht 17: Übertragbarkeitsaspekte guter Praxis im Wissenschaftsmanagement

1. Das „80-20-Prinzip“	Zeit für eigene Forschungstätigkeit
2. Regionale Verbünde & gemeinsame Strukturen	Ressourcenbündelung durch Kooperation
3. Das „Second Level Support“-Modell	Zweistufige Unterstützung für effiziente Problemlösung
4. Verwaltungsevaluationen	Systematische Analyse zur Prozessoptimierung
5. Temporäre Überbrückungsmöglichkeiten	Flexible Personalressourcen für Spitzenlasten
6. Gemeinsame Finanzierung von Personalstellen	Geteilte Kosten für spezialisierte Expertise

1. Das „80-20-Prinzip“

Das „80-20-Prinzip“ im Wissenschaftsmanagement wird bereits an einzelnen Einrichtungen angewendet. Es sieht vor, dass Wissenschaftsmanager:innen neben ihren primären Managementaufgaben (80 % der Arbeitszeit) auch aktiv in Forschung oder Lehre (20 % der Arbeitszeit) involviert sind. Diese Praxis, die sowohl auf hausinternen Regelungen als auch auf freiwilligen Entscheidungen basiert, zielt darauf ab, die Verbindung zwischen Management und Forschung zu stärken.

Der Hauptvorteil dieses Ansatzes liegt in der Aufrechterhaltung eines engen Bezugs zur wissenschaftlichen Praxis. Eine interviewte Person brachte es prägnant auf den Punkt: „damit am Ende der Wissenschaftsmanager nicht wie der Blinde von der Farbe spricht“ (auFE-WiMa). Diese kontinuierliche Einbindung in die Forschung ermöglicht es den Wissenschaftsmanager:innen, aktuelle thematische und methodische Entwicklungen aus erster Hand zu erfahren.

Darüber hinaus fördert dieser Ansatz die Selbstidentifikation und Motivation der Wissenschaftsmanager:innen und erhöht ihre Glaubwürdigkeit bei den Forschenden. Dies muss nicht allein über eigene Forschungsarbeit erfolgen, sondern zeigt sich auch in dem Interesse an den bearbeiteten Forschungsthemen an der Einrichtung. Das kann beispielsweise heißen, dass man sich regelmäßig vor Ort in den Laboren und Instituten ein Bild von der konkreten Forschungsarbeit macht.

Es gibt zwar kritische Stimmen, die argumentieren, dass 20 % der Arbeitszeit nicht für substanzielle Forschung ausreichen. Allerdings ist dies in etwa der Zeitbudgetanteil, der HAW-Professor:innen für Forschung zur Verfügung steht. So zeigt sich das 80-20-Prinzip als vielversprechender Ansatz zur Überbrückung der Kluft zwischen Wissenschaftsmanagement und aktiver Forschung. Es fördert das gegenseitige Verständnis, erhöht die Akzeptanz und trägt zur Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements bei.

2. Regionale Verbünde und gemeinsame Strukturen

Angesichts wachsender Anforderungen und begrenzter Ressourcen stehen Forschungseinrichtungen zunehmend vor der Herausforderung, effiziente Arbeits- und Organisationsstrukturen zu schaffen. Besonders deutlich wird dies in Bereichen wie der Nachwuchsförderung, wo die Zahl der Doktorand:innen stark angestiegen ist, sowie bei der Bewältigung der Zunahme von Drittmittelprojekten.

Eine vielversprechende Lösung für diese Herausforderungen sind regionale Verbünde und gemeinsame Strukturen. Diese Praxis, die bereits erfolgreich im Bereich der Verwaltungsstrukturen außeruniversitärer Forschungseinrichtungen angewandt wird, ermöglicht es, Ressourcen zu bündeln und Ex-

pertise zu teilen. Für das Wissenschaftsmanagement bedeutet dies konkret, dass Einrichtungen gemeinsame Strukturen etablieren oder sich sogar Rollenträger:innen teilen können. Die Übertragung dieses Modells auf das Hochschulsystem ist denkbar und erscheint vor allem für kleinere Hochschulen, insbesondere Hochschulen für Angewandte Wissenschaften, relevant.

Dieser Ansatz bietet nicht nur eine Lösung für den Ressourcenmangel, sondern fördert auch den Wissensaustausch und die Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements über Einrichtungsgrenzen hinweg. Allerdings erfordert die Umsetzung solcher Kooperationen sorgfältige Planung und klare Vereinbarungen zwischen den beteiligten Einrichtungen, um Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten eindeutig zu regeln.

3. Das „Second Level Support“-Modell

Das „Second Level Support“-Modell, wie es insbesondere in der Fraunhofer-Gesellschaft (FhG) praktiziert wird, stellt einen Ansatz zur effizienten Organisation von Wissenschaftsmanagement-Dienstleistungen dar. Dieses Modell unterscheidet zwischen einem „First Level Support“, der in den einzelnen Instituten geleistet wird, und einem zentralisierten „Second Level Support“.

Der „First Level Support“ wird von Generalisten an den Instituten bereitgestellt, die eine breite Palette von Aufgaben abdecken. Wenn deren Expertise nicht ausreicht oder ein Institut keinen eigenen Support unterhält, werden Anliegen an den spezialisierten „Second Level Support“ weitergeleitet. Dieses System gewährleistet eine effiziente Nutzung vorhandener Ressourcen und Kompetenzen. In der FhG funktioniert dieses Modell durch ein System von Abgaben der Institute an die Zentrale, die wiederum zentrale Service-Angebote organisiert. Ein als ‚interner Markt‘ wirkender Mechanismus verteilt diese Dienstleistungen auf verschiedene Institute der Fraunhofer-Gesellschaft, wobei Service-Schwerpunkte für Zeiträume von zwei bis fünf Jahren festgelegt und budgetiert werden. Dieser Ansatz fördert einen kontinuierlichen Dialog zwischen Instituten, Zentrale und den dort ansässigen Support-Einheiten.

Die Übertragbarkeit dieses Modells auf Hochschulen zeigt sich schon in der Praxis: In dem Modus übernehmen zum Beispiel zentrale Struktureinheiten im forschungsbezogenen Wissenschaftsmanagement, besetzt mit mehreren themenbezogenen Spezialist:innen (z.B. EU-Referentin), den „Second-Level-Support“. Der Support im „First Level“ wird bereits in den Fakultäten erbracht, etwa durch die ihnen zugeordneten Forschungsreferent:innen.

Dieses Modell bietet insbesondere für Einrichtungen mit begrenzten Kapazitäten die Möglichkeit, bei Bedarf auf spezialisierte Expertise zurückzugreifen.

fen, ohne dauerhaft entsprechendes Personal vorhalten zu müssen. Es erfordert jedoch eine sorgfältige Koordination und klare Kommunikationswege zwischen den verschiedenen Support-Ebenen.

4. Verwaltungsevaluationen

Verwaltungsevaluationen stellen ein wirksames Instrument dar, um Optimierungspotenziale im Wissenschaftsmanagement zu identifizieren und umzusetzen. Diese Praxis, die beispielsweise an einer Universität unserer Fallstudien erfolgreich angewandt wurde, ermöglicht es, bestehende Strukturen und Prozesse kritisch zu hinterfragen und gezielt zu verbessern. Der Prozess einer Verwaltungsevaluation umfasst typischerweise eine umfassende Analyse der bestehenden Verwaltungsstrukturen, -prozesse und -leistungen. Dabei werden sowohl interne Perspektiven (z.B. von Führungskräften und weiteren Mitarbeitenden in der Verwaltung) als auch externe Sichtweisen (z.B. von Wissenschaftler:innen) berücksichtigt. Ziel ist es, Ineffizienzen, Redundanzen oder Lücken in den administrativen Abläufen aufzudecken und Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten.

Die Ergebnisse solcher Evaluationen können weitreichende Auswirkungen haben: An der Universität wurden mittels der Verwaltungsevaluation zahlreiche Optimierungspotenziale identifiziert. Dies hatte deutliche Umstrukturierungen in den Arbeitsprozessen zur Folge, die von der Neuordnung von Zuständigkeiten über die Einführung neuer Prozesse bis hin zur Schaffung neuer Stellen oder Abteilungen reichten.

Die Übertragbarkeit dieses Ansatzes auf andere Einrichtungen ist vielversprechend, da Verwaltungsevaluationen flexibel an die spezifischen Bedarfe und Gegebenheiten jeder Einrichtung angepasst werden können. Allerdings erfordert ihre erfolgreiche Durchführung eine offene Organisationskultur, die bereit ist, bestehende Strukturen zu hinterfragen und Veränderungen umzusetzen. Zudem ist es wichtig, alle relevanten Stakeholder in den Evaluationsprozess einzubeziehen, um eine breite Akzeptanz für die resultierenden Veränderungen zu schaffen.

5. Temporäre Überbrückungsmöglichkeiten und Experimentierklauseln

Die Nutzung temporärer Überbrückungsmöglichkeiten stellt eine Möglichkeit dar, um flexibel auf neue Anforderungen oder temporäre Belastungsspitzen im Wissenschaftsmanagement zu reagieren. Dies kann besonders in Situationen wie der Vorbereitung großer Forschungsanträge, der Implementierung neuer Regularien oder der Bewältigung unerwarteter administrativer Herausforderungen wertvoll sein. Darüber lässt sich z.B. in Form eines „Sondertatbestands“, wie es in der Leibniz-Gemeinschaft möglich ist, zusätzliches WiMa-Personal einstellen, um a) Belastungsspitzen abzufangen, b) sich neue Themen und Anforderungen zu erschließen, c) die Professiona-

lisierung im Wissenschaftsmanagement zu forcieren oder d) ggf. auch, um neue Dinge auszuprobieren.

Diese Praxis ermöglicht es Forschungseinrichtungen und Hochschulen, zusätzlich flexible Ressourcen für das Wissenschaftsmanagement zu mobilisieren, ohne bereits langfristige Entscheidungen treffen zu müssen. Ein weiterer Vorteil dieses Ansatzes liegt in seiner Eignung als „Experimentierklausel“. Er bietet die Möglichkeit, neue Konzepte oder Strukturen im Wissenschaftsmanagement in einem begrenzten Rahmen zu erproben, bevor über eine dauerhafte Implementierung entschieden wird. Dies kann die Anpassungsfähigkeit der Einrichtungen erheblich steigern.

Die Übertragbarkeit dieses Konzepts auf verschiedene Einrichtungen ist vielversprechend, erfordert jedoch oft Verhandlungsgeschick mit Mittelgebern und eine gewisse Flexibilität in der Personalplanung. Zudem ist es wichtig, klare Ziele und Evaluationskriterien für diese temporären Stellen zu definieren, um ihren Nutzen nachweisen und gegebenenfalls eine Verstetigung begründen zu können.

6. Gemeinsame Finanzierung von Personalstellen

Die gemeinsame Finanzierung von Personalstellen im Wissenschaftsmanagement stellt eine Lösung dar, um trotz begrenzter Ressourcen spezialisierte Expertise zu gewinnen. Nach dieser Praxis teilen sich mehrere Struktureinheiten innerhalb einer Einrichtung die Kosten und Nutzung einer Stelle. So haben sich in einem Fallbeispiel in der Vergangenheit drei interne Institute einer Hochschule zusammengetan und gemeinsam eine Stelle für die EU-Mittel-Administration finanziert.

Dieser Ansatz bietet mehrere Vorteile: Erstens ermöglicht er es kleineren Struktureinheiten oder solchen mit begrenzten Mitteln, Zugang zu hochqualifiziertem Personal zu erhalten, das sie alleine nicht finanzieren könnten. Zweitens fördert er die Zusammenarbeit und den Wissensaustausch zwischen verschiedenen Instituten oder Fachbereichen. Drittens kann er zu einer effizienteren Nutzung von Ressourcen führen, da Expertise gebündelt wird und potenziell entstehende Synergien genutzt werden können. Die gemeinsame Finanzierung eignet sich besonders gut für spezialisierte Funktionen im Wissenschaftsmanagement, wie etwa EU-Mittel-Administration, Forschungsdatenmanagement oder Technologietransfer.

Bei der Implementierung dieses Modells ist es wichtig, klare Vereinbarungen über die Arbeitszeitverteilung, Prioritätensetzung und Verantwortlichkeiten zu treffen. Auch sollten regelmäßige Evaluationen durchgeführt werden, um sicherzustellen, dass die Bedürfnisse aller beteiligten Parteien angemessen berücksichtigt werden. Trotz dieser Herausforderungen bietet die gemeinsame Finanzierung von Personalstellen ein großes Potenzial für Ein-

richtungen, die ihre Kapazitäten im Wissenschaftsmanagement erweitern möchten, ohne dabei ihre finanziellen Möglichkeiten zu übersteigen.

9. Handlungsoptionen

Die Professionalisierung und Optimierung des forschungsbezogenen Wissenschaftsmanagements erfordern gezielte Maßnahmen sowohl auf politischer als auch auf institutioneller Ebene. Die folgenden Handlungsoptionen bieten konkrete Ansatzpunkte, um die Qualität und Effizienz des Wissenschaftsmanagements zu steigern und dessen Beitrag zum Forschungserfolg zu maximieren (Übersicht 18). Sie adressieren verschiedene Aspekte, von der Personalentwicklung über Organisationsstrukturen bis hin zu Finanzierungsmodellen und Qualitätssicherung.

Jede Handlungsoption wird mit einer spezifischen Maßnahme, einem konkreten Instrument, einer klaren Zielsetzung und Umsetzungsbedingungen vorgestellt. Diese Vorschläge sind als Impulse zu verstehen, die an die jeweiligen Kontexte und Bedarfe der Einrichtungen angepasst werden können. Sie zielen darauf ab, das Wissenschaftsmanagement als kritischen Erfolgsfaktor in der Forschungslandschaft weiter zu stärken und zu entwickeln.

Die hier präsentierten Optionen basieren auf den Erkenntnissen unserer Untersuchungen und spiegeln bewährte Praktiken sowie innovative Ansätze wider. Sie sollen Entscheidungsträger:innen in Politik und Wissenschaftseinrichtungen dazu anregen, aktiv die Rahmenbedingungen für ein effektives und zukunftsorientiertes Wissenschaftsmanagement zu gestalten.

Handlungsoptionen für die Wissenschaftspolitik

- (1) *Rechtlicher Rahmen für regionale Verbünde:* Um die Ressourcenbündelung zwischen Einrichtungen zu erleichtern, könnte ein rechtlicher Rahmen für die Bildung regionaler Verbünde im Wissenschaftsmanagement geschaffen werden. Dies könnte durch ein Gesetz zur „Förderung interinstitutioneller Kooperationen im Wissenschaftsmanagement“ umgesetzt werden. Ziel wäre es, administrative Hürden abzubauen und klare Regelungen für die Zusammenarbeit zu schaffen, etwa in Bezug auf Personalausleihe, gemeinsame Budgets oder Datenschutz. Das erforderte die Abstimmung zwischen Bund und Ländern sowie die Einbeziehung von Hochschulen und Forschungseinrichtungen in den Gesetzgebungsprozess.
- (2) *Fonds für temporäre Überbrückungsmöglichkeiten:* Zur Bewältigung von Spitzenbelastungen und zur Erprobung innovativer Ansätze könnte ein spezieller Fonds für temporäre Wissenschaftsmanagement-Stellen als „Flexibilitätsfonds Wissenschaftsmanagement“ eingerichtet werden. Ziel wäre es, Einrichtungen die Möglichkeit zu geben, kurzfristig auf neue Anforderungen zu reagieren oder neue Konzepte zu testen. Die

Umsetzung erforderte die Festlegung klarer Vergabekriterien, Laufzeiten (z.B. 6–24 Monate) und Evaluationsmechanismen. Einrichtungen müssten detaillierte Anträge stellen und Ergebnisberichte vorlegen.

- (3) *Programm zur Förderung von Verwaltungsevaluationen:* Um Prozessoptimierungen zu fördern, könnte ein bundesweites Programm zur Förderung von Verwaltungsevaluationen an Hochschulen und Forschungseinrichtungen aufgelegt werden. Ein solches „Programm für leistungsfähige Wissenschaftsadministration“ könnte Mittel für externe Evaluationen, Organisationsberatung und Umsetzungsunterstützung bereitstellen. Ziel wäre die Steigerung der Effizienz und Qualität im Wissenschaftsmanagement. Die Umsetzung erforderte die Entwicklung standardisierter Evaluationskriterien sowie die Schulung interner Evaluatoren:innen.
- (4) *Nationales Kompetenzzentrum für Wissenschaftsmanagement:* Zur Förderung des Austauschs von Best Practices und zur Entwicklung von Qualitätsstandards könnte ein nationales Kompetenzzentrum für Wissenschaftsmanagement eingerichtet werden. Dieses Zentrum könnte als unabhängige Einrichtung oder angegliedert an eine bestehende Organisation operieren. Ziele wären die Professionalisierung des Feldes, die Entwicklung von Qualifizierungsangeboten und die Beratung von Einrichtungen und Politik. Die Umsetzung erforderte eine nachhaltige Finanzierung, die Einbindung von Expert:innen aus Praxis und Forschung sowie die Entwicklung einer digitalen Kollaborationsplattform.

Handlungsoptionen für die Forschungseinrichtungen

- (5) *Implementierung eines „Second Level Support“-Modells:* Zur effizienten Nutzung von Expertise im Wissenschaftsmanagement könnten Einrichtungen ein zweistufiges Unterstützungsmodell implementieren. Dieses „Cascading Support System“ würde aus einem breiten „First Level Support“ und einem spezialisierten „Second Level Support“ bestehen. Ziel wäre es, alltägliche Anfragen schnell zu lösen und gleichzeitig hochspezialisierte Expertise für komplexe Fälle bereitzustellen sowie Ressourcen effizient zu nutzen und gleichzeitig die hochspezialisierte Expertise für alle zugänglich zu machen. Die Umsetzung erforderte eine klare Definition von Zuständigkeiten, die Entwicklung von Eskalationsprozessen und regelmäßige Schulungen für beide Support-Ebenen.
- (6) *Regelmäßige Dialogformate:* Zur kontinuierlichen Bedarfsanpassung im Wissenschaftsmanagement könnten Einrichtungen regelmäßige Dialogformate zwischen Instituten, Zentrale und Service-Anbietern etablieren. Dies ist bei einigen Forschungseinrichtungen auch bereits gängige Praxis – z.B. treffen sich bestimmte Funktionsträger:innen (Ombudspersonen, Forschungskordinator:innen usw.) der einzelnen Einrichtungen

innerhalb einer Forschungsorganisation einmal jährlich zum Austausch. Diese „Wissenschaftsmanagement-Foren“ könnten vierteljährlich stattfinden und sowohl Präsenzveranstaltungen als auch virtuelle Elemente beinhalten. Ziel wäre es, den Informationsfluss zu verbessern, Probleme frühzeitig zu erkennen und gemeinsam Lösungen zu entwickeln. Die Umsetzung erforderte die Benennung von Verantwortlichen für die Organisation, die Entwicklung einer Agenda-Struktur und die Einrichtung von Follow-up-Mechanismen zur Sicherstellung der Umsetzung beschlossener Maßnahmen.

- (7) *Konzept zur gemeinsamen Finanzierung von Stellen:* Einrichtungen könnten ein Konzept zur gemeinsamen Finanzierung von spezialisierten Wissenschaftsmanagement-Stellen zwischen verschiedenen Abteilungen oder Instituten entwickeln. Dieses „Shared Expertise Program“ würde es ermöglichen, hochqualifiziertes Personal zu gewinnen und effizient zu nutzen. Ziel wäre es, auch kleineren Struktureinheiten Zugang zu spezialisierter Expertise zu verschaffen und Synergien zu nutzen. Die Umsetzung erforderte die Entwicklung von Modellen zur Kostenteilung, klare Vereinbarungen über Arbeitszeitzuteilung und Priorisierung sowie regelmäßige Evaluationen des Nutzens für alle beteiligten Parteien.
- (8) *Erstellung einer Forschungsprozess-Landkarte:* Einrichtungen könnten eine detaillierte Forschungsprozess-Landkarte entwickeln, die alle relevanten Prozesse und Schnittstellen im Forschungszyklus visualisiert. Dieses „Research Process Mapping“ sollte von einem interdisziplinären Team aus Wissenschaftler:innen, Wissenschaftsmanager:innen und Verwaltungsmitarbeiter:innen erstellt werden. Ziel wäre es, Transparenz über Abläufe zu schaffen, Optimierungspotenziale zu identifizieren und die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Akteuren zu verbessern. Die Umsetzung erforderte die Analyse bestehender Prozesse, Workshops mit allen Beteiligten, die Erstellung einer visuellen Darstellung und regelmäßige Updates. Diese Landkarte kann als Grundlage für Prozessoptimierungen, die Entwicklung von IT-Systemen und die Einarbeitung neuer Mitarbeiter:innen dienen.

Gemeinsame Handlungsoptionen für Forschungseinrichtungen und Politik

- (9) *Entwicklung eines Bewertungsrahmens für Wissenschaftsmanagement:* Ein gemeinsamer, standardisierter Bewertungsrahmen für gutes Wissenschaftsmanagement böte Vorteile bei der Qualitätsentwicklung und Professionalisierung. Ein solches „WiMa-Qualitäts-Cockpit“ könnte von einem Konsortium aus Hochschulen, Forschungseinrichtungen und dem nationalen Kompetenzzentrum erarbeitet werden. Ziel wäre es, vergleichbare Qualitätsstandards zu schaffen und Best Practices zu identifizieren. Die Umsetzung erforderte die Definition von Schlüsselindikatoren.

ren, die Entwicklung von Erhebungsinstrumenten und die Etablierung eines Benchmarking-Systems.

- (10) *Evaluation des WiMa-Beitrags zum Forschungserfolg*: Für Einrichtungen wäre eine systematische Evaluation der Gemeinkostenanteile des Wissenschaftsmanagements am Forschungserfolg, gemessen an Drittmitteln und Auftragsvolumen, sinnvoll. Dieses „WiMa-ROI-Assessment“ zielte darauf ab, den Wertbeitrag des Wissenschaftsmanagements quantifizierbar zu machen. Die Umsetzung erforderte die Entwicklung einer robusten Methodik zur Zuordnung von Kosten und Erträgen, die Erhebung relevanter Daten und die Etablierung eines kontinuierlichen Monitoring-Prozesses.
- (11) *Förderung von Übergängen zwischen Wissenschaft und Wissenschaftsmanagement*: Es sollten gezielte Maßnahmen entwickelt werden, um Übergänge aus der aktiven Wissenschaft ins forschungsbezogene Wissenschaftsmanagement zu erleichtern. Dieses „WiMa-Transition-Programm“ könnte Orientierungsworkshops, Mentoring und Praktika umfassen. Ziel wäre es, das Erfahrungswissen von Wissenschaftler:innen für das Management nutzbar zu machen. Die Umsetzung erforderte die Entwicklung von Übergangsmodellen, die Schaffung von Anreizen für Einrichtungen und die Bereitstellung von Ressourcen für Qualifizierungsmaßnahmen.
- (12) *Harmonisierung von Rollenbeschreibungen im Wissenschaftsmanagement*: Es sollte eine Initiative zur Stärkung und Harmonisierung der Rollenbeschreibungen im forschungsbezogenen Wissenschaftsmanagement gestartet werden. Dieses „WiMa-Rollen-Framework“ würde klare Definitionen und Abgrenzungen für Positionen wie Forschungsmanagement, Drittmittelmanagement, Antragsmanagement und Transfermanagement schaffen. Ziel wäre es, Transparenz und Vergleichbarkeit zu erhöhen. Die Umsetzung erforderte eine breite Beteiligung von Einrichtungen, die Analyse bestehender Rollenprofile und die Entwicklung eines flexiblen, aber konsistenten Referenzrahmens für deren Definition und Abgrenzung.

Übersicht 18: Handlungsoptionen für die Wissenschaftspolitik und Forschungseinrichtungen



10. Fazit

Das Wissenschaftsmanagement hat sich als unverzichtbarer Bestandteil der modernen Forschungslandschaft etabliert. Seine zentrale Aufgabe ist das Ermöglichen leistungsfähiger Forschung durch die Unterstützung und Entlastung der Forschenden sowie durch einen wesentlichen Beitrag zur institutionellen Qualitätssicherung. Wie eine interviewte Person treffend bemerkte, geht es darum, „dass die Forscherinnen und Forscher ihren Job machen können, indem sie möglichst den Rücken freigehalten bekommen von allen verwaltungs-, technischen, verwaltungsrechtlichen Dingen, die so anfallen, um die Wissenschaft herum“ (auFE-WiMa).

Die Vielfalt und Flexibilität des Wissenschaftsmanagements spiegeln sich in den verschiedenen Strukturen und Umsetzungsformen wider, die sich an den spezifischen Bedarfen der jeweiligen Einrichtungen orientieren. Es gibt keine universelle Lösung; vielmehr ergeben sich praktische Lösungen und praktische Aufgabenteilungen einrichtungsspezifisch durch die dort jeweils gelebte Praxis. Zweckmäßigkeit ist dabei jedoch stets das zentrale Qualitätskriterium: Die Arbeit des Wissenschaftsmanagements ist nicht danach zu beurteilen, ob sie richtig oder falsch ist, sondern danach, ob sie zu den vorgefundenen Realitäten passt und den Anspruchsgruppen nützt. Klar ist, dass Wissenschaftsmanagement nicht nur einem ‚Zeitgeist‘ geschuldet, sondern für den von Drittmitteln geprägten Forschungsbetrieb funktional und essenziell ist.

In den letzten zwei Jahrzehnten gewann das Wissenschaftsmanagement beträchtlich an Bedeutung und Anerkennung bei gleichzeitig großer Vielfalt an Aufgaben, Kompetenzen und Stellenbezeichnungen. An manchen Einrichtungen wurde der Begriff Wissenschaftsmanagement bewusst eingeführt, um im Rahmen von Umstrukturierungen bestimmten Themen bzw. Aufgaben einen höheren Stellenwert einzuräumen. Diese Entwicklung bringt auch Herausforderungen mit sich, insbesondere die Balance zwischen Entlastung und zusätzlicher Belastung der Forschenden sowie die Integration in bestehende Strukturen.

Für die weitere Entwicklung der Forschungslandschaft ist zu erwarten, dass die Bedeutung des Wissenschaftsmanagements zunehmen wird. Dies ist vor allem auf die steigende Komplexität des Forschungsumfelds zurückzuführen, insbesondere im Hinblick auf den wachsenden Wettbewerb um Drittmittel. Das Wissenschaftsmanagement hat sich in diesem Kontext als unverzichtbarer Faktor für den Erfolg von Forschungseinrichtungen etabliert, etwa mit Blick auf kleinteilige Förderbedingungen der jeweiligen Fördermittelgeber. Um ihre zentrale Rolle auch künftig effektiv auszufüllen, müssen sich

Wissenschaftsmanager:innen kontinuierlich weiterentwickeln und kreative Ansätze finden, die der wachsenden Komplexität des Forschungsumfelds gerecht werden. Diese Fähigkeit zur Anpassung und Innovation im Wissensmanagement wird daher eine Schlüsselrolle für den zukünftigen Erfolg der Forschungseinrichtungen spielen.

Dafür ist ein umfassend kompetentes Wissenschaftsbedingungsmanagement unabdingbar, das mehr Entlastungen organisiert als zusätzliche Belastungen schafft. Ansätze wie das 80-20-Prinzip (20-%-Forschungsanteil der Stelle) oder das Second Level Support-Modell (arbeitsteilige dezentrale Unterstützungsstrukturen) zeigen das Potenzial für eine weitere Optimierung. Eine stärkere Vernetzung für den Austausch zu und möglicher Übertragung von guten Praxen des Wissenschaftsmanagements an Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen verspricht hier zusätzliche Synergien. Um diese Potenziale zu heben, sind sowohl die Politik als auch die Einrichtungen selbst gefordert. Während die Politik förderliche Rahmenbedingungen schaffen muss, liegt es an den Einrichtungen, effektive Strukturen und Prozesse zu implementieren. All diese Aspekte verweisen auf die Entwicklungspotenziale des Wissenschaftsmanagements, um die Bedingungen für Forschung noch qualitätswirksamer zu gestalten.

Verzeichnis der Übersichten

Übersicht 1:	Quantitative Ergebnisse zur Personenanzahl im Wissenschaftsmanagement in Deutschland im Vergleich.....	16
Übersicht 2:	Unterscheidungen im grundlegenden Verständnis von Wissenschaftsmanagement.....	18
Übersicht 3:	Ausschlusskriterien und Leistungsbereiche für die Zuordnung als Wissenschaftsmanager.in	19
Übersicht 4:	Handlungsfelder und Schnittstellen des forschungsbezogenen Wissenschaftsmanagements	21
Übersicht 5:	Erwartungen an die Leistung des Wissenschaftsmanagements.....	23
Übersicht 6:	Modell – Wissenschaftsbedingungsmanagement	32
Übersicht 7:	Bedingungen und Stellschrauben im forschungsbezogenen Wissenschaftsmanagement.....	35
Übersicht 8:	Formale Stellschrauben im forschungsbezogenen Wissenschaftsmanagement.....	36
Übersicht 9:	Organisatorische Stellschrauben im forschungsbezogenen Wissenschaftsmanagement.....	39
Übersicht 10:	Inhaltliche Stellschrauben im forschungsbezogenen Wissenschaftsmanagement.....	42
Übersicht 11:	Individuelle Stellschrauben im forschungsbezogenen Wissenschaftsmanagement.....	44
Übersicht 12:	Zielsetzungen im Wissenschaftsmanagement und einflussnehmende Stellschrauben an Hochschulen	47
Übersicht 13:	Zielsetzungen im Wissenschaftsmanagement und einflussnehmende Stellschrauben im außeruniversitären Forschungssektor	47
Übersicht 14:	Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse im Vergleich von Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen.....	50
Übersicht 15:	Die drei Kategorien von Anforderungen im forschungsbezogenen Wissenschaftsmanagement.....	52
Übersicht 16:	Zusammenfassung der Anforderungen innerhalb des Bedingungsmanagement im fbz. Wissenschaftsmanagement.....	58
Übersicht 17:	Übertragbarkeitsaspekte guter Praxis im Wissenschaftsmanagement.....	67
Übersicht 18:	Handlungsoptionen für die Wissenschaftspolitik und Forschungseinrichtungen	77

Literaturverzeichnis

- Adamczak, Wolfgang/Robert Debusmann/Ellen Krause/Nadine Merkator (2007): Traumberuf ForschungsreferentIn?, Kassel, URL <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:hebis:34-2009040826812> (12.10.2020).
- Banscherus, Ulf/Alena Baumgärtner/Uta Böhm/Olga Golubchikova/Susanne Schmitt/Andrä Wolter (2017): Wandel der Arbeit in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen. Hochschulreformen und Verwaltungsmodernisierung aus Sicht der Beschäftigten, Düsseldorf.
- Banscherus, Ulf/Klaus Dörre/Matthias Neis/Andrä Wolter (2009): Arbeitsplatz Hochschule. Zum Wandel von Arbeit und Beschäftigung in der "unternehmerischen Universität"; Memorandum des Arbeitskreises Dienstleistungen, Friedrich-Ebert-Stiftung Abt. Wirtschafts- und Sozialpolitik, Bonn, auch unter <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/06669.pdf> (7.5.2021).
- Barrantes, Luis (2008): Man kann nur managen, was man auch messen kann! Die Messung von Qualität, in: Controlling & Management 3/2008, S. 10–17.
- Behlau, Lothar (2017): Forschungsmanagement. Ein praktischer Leitfaden, De Gruyter Oldenbourg, München, Wien.
- Bensberg, Frank/Gandalf Buscher (2016): Job Mining als Analyseinstrument für das Human-Resource-Management, in: HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik 6/2016, S. 815–827. DOI: 10.1365/s40702-016-0256-3.
- Berger, Charles/Robert Blauth/David Boger/Christopher Bolster/Gary Burchil/William DuMouchel/Fred Pouliot/Reinhart Richter/Allan Rubinoff/Diane Shen/Mike Timko/David Walden (1993): Kano's Methods for Understanding Customer-defined Quality, in: Center For Quality Of Management Journal 2/1993, S. 3–36.
- Boden, Doris (2016): Wissenschaftsmanagement an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Verwaltung. Praxisbericht Forschungsmanagement, in: Wissenschaftsmanagement 2/2016, S. 26–31.
- Bokranz, Rainer/Lars Karsten (2003): Organisations-Management in Dienstleistung und Verwaltung. Gestaltungsfelder, Instrumente und Konzepte, 4. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Bruhn, Manfred (2008): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Grundlagen, Konzepte, Methoden, Springer, Wiesbaden.
- FHG, Fraunhofer-Gesellschaft/HGF, Helmholtz-Gemeinschaft/WGL, Leibniz Gemeinschaft (2016): Nachhaltigkeitsmanagement in außeruniversitären Forschungsorganisationen, München, URL <https://publica-rest.fraunhofer.de/server/api/core/bitstreams/60e9b0c4-f06c-4656-b50f-2b85b983c442/content> (19.07.2024).
- Gornall, Lynne (1999): 'New professionals': Change and occupational roles in higher education, in: Perspectives: Policy and Practice in Higher Education 2/1999, S. 44–49.
- Green, John/David Langley (2009): Professionalising Research Management, o.O., URL <https://snowballmetrics.com/wp-content/uploads/2009-professionalising-research-management-2.pdf> (12.10.2021).
- Heil, Florian (2021): Berufsbild: Forschungsreferent & Forschungsmanager, URL <https://www.academics.de/ratgeber/forschungsmanagement> (21.10.2021).
- Hendrichs, Matthias (2017): Forschungsmanagement in Hochschulen: Service aus einer Hand: ein Praxisbeispiel aus der Universität zu Köln, in: Markus Lemmens/Péter Horváth/Mischa Seiter (Hg.), Wissenschaftsmanagement. Handbuch & Kommentar, Lemmens, Bonn/Berlin, S. 274–285.

- Henke, Justus/Sebastian Schneider (2021): Aktuelle Literatur zum Forschungsmanagement. Entwicklungen im Forschungsmanagement – Einblicke in die gegenwärtige Forschung, in: Wissenschaftsmanagement 1/2021, S. 1–6.
- Henke, Justus/Sebastian Schneider (2023): Forschungsbezogenes Wissenschaftsmanagement an Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen. Ein Vergleich von Größenordnungen und Gelingensbedingungen, in: Handbuch Qualität in Studium, Lehre und Forschung 85/2023.
- Horváth, Péter/Mischa Seiter (2013): Strategisches Management und Governance außeruniversitärer Forschungseinrichtungen, in: Journal of Business Economics 1/2013, S. 13–36.
- Kano, Noriaki/Nobuhiko Seraku/Fumio Takahashi/Shin-ichi Tsuji (1984): Attractive Quality and Must-Be Quality, in: Journal of the Japanese Society for Quality Control 2/1984, S. 39–48.
- Kehm, Barbara M./Nadine Merkator/Christian Schneijderberg (2010): Hochschulprofessionelle?! Die unbekannten Wesen, in: Zeitschrift für Hochschulentwicklung (ZFHE) 1/2010, S. 23–39, auch unter https://www.uni-kassel.de/einrichtungen/fileadmin/dat/as/einrichtungen/incher/Personen/KE6_Hochschulprofesionelle_unbekannte_wesen.pdf (6.10.2020).
- Kerridge, Simon/Stephanie F. Scott (2018): Research Administration around the World, in: Research Management Review 1/2018, S. 1–34.
- Kerridge, Simon/Susi Poli/Mariko Yang-Yoshihara (Hg.) (2024): The Emerald handbook of research management and administration around the world, First edition, Emerald publishing, Leeds.
- Klumpp, Matthias/Ulrich Teichler (2008): Experten für das Hochschulsystem. Hochschulprofessionen zwischen Wissenschaft und Administration, in: Barbara M. Kehm (Hg.), Hochschulen in neuer Verantwortung. Strategisch, überlastet, divers?, Lemmens, Bonn, S. 169–171.
- Krempkow, René/Susan Harris-Huermann/Michael Hölscher/Kerstin Janson (2019): Wissenschaftsmanagement: quo vadis? Ansätze zur Definition, Personal- und Organisationsentwicklung, in: Personal in Hochschule und Wissenschaft entwickeln 4/2019, S. 17–29.
- Krempkow, René/Susan Harris-Huermann/Kerstin Janson/Julia Rathke/Michael Hölscher (2023): Berufsfeld Wissenschaftsmanagement, Bielefeld.
- Krücken, Georg/Albrecht Blümel/Katharina Kloeke (2010): Hochschulmanagement – Auf dem Weg zu einer neuen Profession?, in: WSI Mitteilungen 5/2010, S. 234–241, auch unter https://www.wsi.de/data/wsimit_2010_05_kruecken.pdf (7.5.2021).
- Kussel, Gerhard/Sandra Pavleka/Christoph M. Schmidt (2024): Innovationssystem Deutschland. Effizienz und Agilität der öffentlichen Verwaltung erhöhen, München, URL <https://www.acatech.de/publikation/innovationssystem-verwaltung/> (19.7.2024).
- Lemmens, Markus/Péter Horváth/Mischa Seiter (Hg.) (2017): Wissenschaftsmanagement. Handbuch & Kommentar, Lemmens, Bonn/Berlin, auch unter <http://web.archive.org/web/20180111143619/http://www.lemmens.de/medien/buecher-ebooks/wissenschaft-hochschule-forschung/wissenschaftsmanagement>.
- Locker-Grütjen, Oliver (2008): Leistungssteigerung durch Forschungsförderung. Strukturelle Hochschulentwicklung in den Zeiten der Exzellenzinitiative, in: Wissenschaftsmanagement 3/2008, S. 14–17.
- Locker-Grütjen, Oliver (2009): Erfolgreiches Forschungsmanagement durch zentrale Einrichtungen. Das Science Support Centre der Universität Duisburg-Essen als Modell einer umfassenden Unterstützung für Wissenschaftler, in: Hochschulmanagement 1/2009, S. 17–20.

- Locker-Grütjen, Oliver (2011): Rahmenbedingungen für Forschung an deutschen Universitäten: „Wissenschaft in Ketten oder entfesselte Hochschule?“. Ansätze eines modernen Forschungsmanagements in Zeiten des Wandels in der deutschen Hochschullandschaft, Duisburg, Essen, auch unter https://duepublico2.uni-due.de/servlets/MCRFileNodeServlet/duepublico_derivate_00029723/Diss_Locker.pdf (17.12.2020).
- Locker-Grütjen, Oliver/Bruno Ehmann/Georg Jongmanns (2012): Definition für optimales Forschungsmanagement. Wie umfassend kann Forschung unterstützt werden?, in: *Wissenschaftsmanagement* 3/2012, S. 34–38.
- Mayntz, Renate (1985): Forschungsmanagement - Steuerungsversuche zwischen Scylla und Charybdis. Probleme der Organisation und Leitung von hochschulfreien, öffentlich finanzierten Forschungsinstituten, Westdeutscher Verlag, Opladen.
- Meyer, Anneke/Maren Zempel-Gino (2018): Forschungsreferent*Innen 2020, Potsdam, URL <https://zenodo.org/records/1184441> (19.08.2024).
- Meyer, Anneke/Maren Zempel-Gino (2019): Karriereentwicklung im Forschungsmanagement, in: *duz Wissenschaft & Management* 2/2019, S. 26–31.
- Müller, Thomas/Albert Newen (Hg.) (2007): *Logik, Begriffe, Prinzipien des Handelns*, Mentis, Paderborn.
- Nettelbeck, Joachim (2023): Debattenimpuls „Wissenschaft und Verwaltung, natürliche Gegner? Zur ‚äußeren Organisation‘ der Wissenschaft“ auf der 18. Jahrestagung der Gesellschaft für Hochschulforschung (GfHf), Osnabrück, 11.9.2023.
- 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 (10.5.2021).
- 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.
- Pasternack, Peer (2006): *Qualität als Hochschulpolitik. Leistungsfähigkeit und Grenzen eines Policy-Ansatzes*, Lemmens, Bonn.
- Pasternack, Peer/Sebastian Schneider/Sven Preußner (2019): *Administrationslasten. Die Zunahme organisatorischer Anforderungen an den Hochschulen: Ursachen und Auswege*, Institut für Hochschulforschung (HoF), Halle-Wittenberg.
- Pasternack, Peer/Sebastian Schneider/Peggy Trautwein/Steffen Zierold (2018): *Die verwaltete Hochschulwelt. Reformen, Organisation, Digitalisierung und das wissenschaftliche Personal*, Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin, auch unter <https://ebookcent.ral.proquest.com/lib/gbv/detail.action?docID=5609823> (1.10.2020).
- Rathke, Julia/René Krempkow/Kerstin Janson (2023): Kompetenzen im Wissenschaftsmanagement, in: René Krempkow/Ester Ava Höhle/Kerstin Janson (Hg.), *Karriere im Wissenschaftsmanagement*, UniversitätsVerlagWebler, Bielefeld, S. 115–133.
- Schneider, Sebastian/Sylvi Mauermeister/Robert Aust/Justus Henke (2022): *Paralleluniversen des Wissenschaftsmanagements. Ein Vergleich zwischen Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen (HoF-Arbeitsbericht 119)*, Institut für Hochschulforschung (HoF), Halle-Wittenberg.
- Schneijderberg, Christian/Nadine Merkator/Ulrich Teichler/Barbara M. Kehm (Hg.) (2013): *Verwaltung war gestern. Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung von Studium und Lehre*, Campus Verlag, Frankfurt am Main.
- Schneijderberg, Christian/Ulrich Teichler (2013): Hochschulprofessionelle als Prototyp der veränderten Verwaltung an Universitäten, in: Christian Schneijderberg et al. (Hg.), *Verwaltung war gestern. Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung von Studium und Lehre*, Campus Verlag, Frankfurt am Main, S. 389–413.

- Seider, Hans H. (2013): Mehr als Führung. Das Wissenschaftsmanagement darf die Sachaufgaben nicht vergessen, in: *Wissenschaftsmanagement* 2/2013, S. 8–9.
- Stäbe-Blossey, Sybille (2001): Output-Steuerung des Verwaltungshandelns, in: Bernhard Blanke et al. (Hg.), *Handbuch zur Verwaltungsreform*, Leske + Budrich, Opladen, S. 367–376.
- Stülpnagel, Heinrich (2010): Erfolgsfaktoren für eine wirksame Forschungsunterstützung, in: *Zeitschrift für Hochschulentwicklung (ZFHE)* 4/2010, S. 192–202.
- Whitchurch, Celia (2008): Shifting identities and blurring boundaries: The emergence of third space professionals in UK higher education, in: *Higher Education Quarterly* 4/2008, S. 377–396.
- Whitchurch, Celia (2009): The rise of the blended professional in higher education: a comparison between the United Kingdom, Australia and the United States, in: *Higher Education* 3/2009, S. 407–418.
- Winkler, Helmut (1993): Qualität der Hochschulausbildung – was ist das?, in: Helmut Winkler (Hg.), *Qualität der Hochschulausbildung. Verlauf und Ergebnisse eines Kolloquiums an der Gesamthochschule Kassel*, Junfermann, Kassel, S. 27–30.
- Winkler, Paul (2018): Der Blick über den Tellerrand, in: *duz Wissenschaft & Management* 6/2018, S. 26–30.
- Wolf, Christian (2017): Forschungsmanagement in außeruniversitären Einrichtungen. Ein Praxisbeispiel aus der Welt der Max-Planck-Institute - Ziel ist es, Wissenschaft zu unterstützen und Exzellenz zu ermöglichen, in: Markus Lemmens/Péter Horváth/Mischa Seiter (Hg.), *Wissenschaftsmanagement. Handbuch & Kommentar*, Lemmens, Bonn/Berlin, S. 286–297.

Autoren

Sebastian Schneider M.A. ist seit 2013 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Hochschulforschung (HoF). Seine Forschungsschwerpunkte sind Wissenschaftsmanagement, Organisation von wissenschaftlichen Leistungsprozessen (Lehre, Forschung, Transfer) sowie regionale und demografische Aspekte der Hochschulentwicklung.

Frederic Krull M.Sc. ist seit 2023 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Hochschulforschung (HoF). Seine Forschungsschwerpunkte sind Wissenschaftsmanagement, Wissenschaftsdiplomatie sowie Diskurs- und Subjektivierungsanalysen im Bereich der internationalen Beziehungen und der Wissenschafts- und Hochschulforschung.

Dr. **Justus Henke** ist seit 2012 wissenschaftlicher Mitarbeiter und Nachwuchsgruppenleiter am Institut für Hochschulforschung (HoF). Seine Forschungsschwerpunkte sind Wissenschaftskommunikation, Wissenschaftsmanagement, Third Mission von Hochschulen, Citizen Science, Künstliche Intelligenz und Hochschulfinanzierung.

Danksagungen

Unser aufrichtiger Dank gilt allen, die zum Gelingen des zugrundeliegenden Forschungsprojekts und damit auch zur Entstehung dieser Handreichung beigetragen haben:

- Den teilnehmenden vier Hochschulen und acht außeruniversitären Forschungseinrichtungen, die uns Einblick in ihre Arbeit gewährten und unsere Fallstudien ermöglichten.
- Den zahlreichen Interviewpartnerinnen und -partnern für ihre Zeit, Offenheit und wertvollen Einsichten.
- Den Mitgliedern unseres Expert.innenpools, die uns in mehreren Workshops mit ihrem fundierten Feedback unterstützt und unsere Erkenntnisprozesse geschärft haben.
- Den Teilnehmenden des Reflexionsworkshops im Dezember 2023, deren kritische Rückmeldungen maßgeblich zur Validierung unserer Ergebnisse beigetragen haben.
- Den Projektmitarbeiter:innen, die jeweils über längere Zeiträume am Projekt beteiligt waren: Dr. Sylvi Mauermeister, Dr. Benedikt Vianden und Dr. des. Robert Aust.
- Zudem dem Institutsdirektor Prof. Peer Pasternack für seine wertvollen Rückmeldungen und Ideen zur Verbesserung des Manuskripts.

HoF-Handreichungen

Online unter <https://www.hof.uni-halle.de/journal/handreichungen.htm>

- 15: Peer Pasternack / Philipp Rediger / Sebastian Schneider: *Instrumente der Entbürokratisierung an Hochschulen*, Halle-Wittenberg 2021, 119 S.
- 14: Claudia Göbel / Justus Henke / Sylvi Mauormeister: *Kultur und Gesellschaft gemeinsam erforschen. Überblick und Handlungsoptionen zu Citizen Science in den Geistes- und Sozialwissenschaften*, unt. Mitarb. v. Susann Hippler, Nicola Gabriel und Steffen Zierold, Halle-Wittenberg 2020, 128 S.
- 13: Andreas Beer / Justus Henke / Peer Pasternack: *Integrieren und kommunizieren. Leitfaden und Toolboxen zur koordinativen Begleitung von Forschungsverbünden und Förderprogrammen*, Halle-Wittenberg 2020, 140 S.
- 12: Peer Pasternack: *Partizipation an Hochschulen. Zwischen Legitimität und Hochschulrecht*, Halle-Wittenberg 2020, 92 S.
- 11: Sascha Alexander Blasczyk / Peer Pasternack: *Exzellenzstrategie und die Universitäten in den ostdeutschen Flächenländern. Input- und Leistungsdaten – Schlussfolgerungen*, Halle-Wittenberg 2020, 52 S.
- 10: Peer Pasternack / Sebastian Schneider / Sven Preuß: *Administrationslasten. Die Zunahme organisatorischer Anforderungen an den Hochschulen: Ursachen und Auswege*, Halle-Wittenberg 2019, 146 S.
- 9: Justus Henke / Peer Pasternack: *Hochschulsystemfinanzierung. Wegweiser durch die Mittelströme*, Halle-Wittenberg 2017, 93 S.
- 8: Justus Henke / Peer Pasternack / Sarah Schmid: *Third Mission bilanzieren. Die dritte Aufgabe der Hochschulen und ihre öffentliche Kommunikation*, Halle-Wittenberg 2016, 109 S.
- 7: Martina Dömling / Peer Pasternack: *Studieren und bleiben. Berufseinstieg internationaler HochschulabsolventInnen in Deutschland*, Halle-Wittenberg 2015, 98 S.
- 6: Justus Henke / Romy Höhne / Peer Pasternack / Sebastian Schneider: *Mission possible – Gesellschaftliche Verantwortung ostdeutscher Hochschulen: Entwicklungschance im demografischen Wandel*, Halle-Wittenberg 2014, 118 S.
- 5: Jens Gillessen / Isabell Maue (Hg.): *Knowledge Europe. EU-Strukturfondsfinanzierung für wissenschaftliche Einrichtungen*, Halle-Wittenberg 2014, 127 S.
- 4: Peer Pasternack / Steffen Zierold: *Überregional basierte Regionalität. Hochschulbeiträge zur Entwicklung demografisch herausgeforderter Regionen. Kommentierte Thesen*, unt. Mitarb. v. Thomas Erdmenger, Jens Gillessen, Daniel Hechler, Justus Henke und Romy Höhne, Halle-Wittenberg 2014, 120 S.
- 3: Peer Pasternack / Johannes Keil: *Vom ‚mütterlichen‘ Beruf zur differenzierten Professionalisierung. Ausbildungen für die frühkindliche Pädagogik*, Halle-Wittenberg 2013, 107 S.
- 2: Peer Pasternack (Hg.): *Regional gekoppelte Hochschulen. Die Potenziale von Forschung und Lehre für demografisch herausgeforderte Regionen*, Halle-Wittenberg 2013, 99 S.
- 1: Peer Pasternack / Daniel Hechler: *Hochschulzeitgeschichte. Handlungsoptionen für einen souveränen Umgang*, Halle-Wittenberg 2013, 99 S.
- 0: Daniel Hechler / Peer Pasternack: *Hochschulorganisationsanalyse zwischen Forschung und Beratung*, Halle-Wittenberg 2012, 99 S.

Lieferbare Themenhefte „die hochschule“ 2012–2024

Franziska Bomski (Hg.): *Inventur. Der Personalumbau in den ostdeutschen Wissenschaften nach 1989* (2024, 188 S., € 17,50)

Justus Henke / Annika Felix / Katja Knuth-Herzig (Hg.): *Vermittelnde Expertise. Schnittstellen von Management und Kommunikation im Wissenschaftssystem* (2023, 240 S., 20,-)

Peer Pasternack / Daniel Watermann (Hg.): *Studieren mit und ohne Corona* (2022, 254 S.; € 20,-)

Rocio Ramirez / Andreas Beer / Peer Pasternack: *WiHoTop – Elemente einer Topografie der deutschen Wissenschafts- und Hochschulforschung*, unt. Mitarb. v. Sophie Korthase (2021, 153 S.; € 17,50)

Annemarie Matthies / Bettina Radeiski (Hg.): *Wissenstransfer (in) der Sozialen Arbeit. Zur Produktivität wissenschaftlicher Vermittlungs- und Transfervorstellungen* (2020, 180 S.; € 17,50)

Sandra Beaufäys / Anja Franz / Svea Korff (Hg.): *Ausstieg aus der Wissenschaft* (2020, 175 S.; € 17,50)

Annett Maiwald / Annemarie Matthies / Christoph Schubert (Hg.): *Prozesse der Akademisierung. Zu Gegenständen, Wirkmechanismen und Folgen hochschulischer Bildung* (2019, 189 S.; € 17,50)

Daniel Hechler / Peer Pasternack (Hg.): *Arbeit an den Grenzen. Internes und externes Schnittstellenmanagement an Hochschulen* (2018, 279 S.; € 20,-)

Daniel Hechler / Peer Pasternack (Hg.): *Einszweivierpunktnull. Digitalisierung von Hochschule als Organisationsproblem. Folge 2* (2017, 176 S.; € 17,50)

Daniel Hechler / Peer Pasternack (Hg.): *Einszweivierpunktnull. Digitalisierung von Hochschule als Organisationsproblem* (2017, 193 S.; € 17,50)

Peter Tremp / Sarah Tresch (Hg.): *Akademische Freiheit. ‚Core Value‘ in Forschung, Lehre und Studium* (2016, 181 S.; € 17,50)

Cort-Denis Hachmeister / Justus Henke / Isabel Roessler / Sarah Schmid (Hg.): *Gestaltende Hochschulen. Beiträge und Entwicklungen der Third Mission* (2016, 170 S.; € 17,50)

Marion Kamphans / Sigrid Metz-Göckel / Margret Bülow-Schramm (Hg.): *Tabus und Tabuverletzungen an Hochschulen* (2015, 214 S.; € 17,50)

Daniel Hechler / Peer Pasternack (Hrsg.): *Ein Vierteljahrhundert später. Zur politischen Geschichte der DDR-Wissenschaft* (2015, 185 S.; € 17,50)

Susen Seidel / Franziska Wielepp (Hg.): *Diverses. Heterogenität an der Hochschule* (2014, 216 S.; € 17,50)

Peer Pasternack (Hg.): *Hochschulforschung von innen und seitwärts. Sichtachsen durch ein Forschungsfeld* (2014, 226 S.; € 17,50)

Jens Gilllesen / Johannes Keil / Peer Pasternack (Hg.): *Berufsfelder im Professionalisierungsprozess. Geschlechtsspezifische Chancen und Risiken* (2013, 198 S.; € 17,50)

Martin Winter / Carsten Würmann (Hg.): *Wettbewerb und Hochschulen. 6. Jahrestagung der Gesellschaft für Hochschulforschung in Wittenberg* (2012, 328 S.; € 17,50).

Karsten König / Rico Rokitte: *Weltoffen von innen? Wissenschaft mit Migrationshintergrund* (2012, 210 S.; € 17,50)

Bestellungen unter: institut@hof.uni-halle.de
<http://www.die-hochschule.de>

Bestellung und Abbonnement

Einzelheft Ausgabe/Jahr € 17,50

..... mal *die hochschule* im Jahresabbonnement à € 34,-

..... mal *die hochschule* im PrivatabonmentInnen-Abo à € 19,-

Lieferanschrift

Name, Vorname

Straße

Hausnummer

PLZ

Ort

eMail

Ort, Datum

Hinweis zum Abbonement: Ich erkläre mich damit einverstanden, dass sich mein Abbonnement jeweils um ein Jahr verlängert, wenn ich es nicht bis vier Wochen (Poststempel) vor Ablauf der Bestellfrist (Jahresende) kündige.

Hinweise zur Bestellung: Die Bezahlung erfolgt nach Rechnungslegung mit dem ersten Heft. Abogebühren inklusive Versandkosten.

Kündigungen: Jeweils bis vier Wochen vor Ablauf des Jahres für den folgenden Jahrgang.

Gemäß § 33 Bundesdatenschutzgesetz weisen wir unsere Abbonnent:innen darauf hin, dass wir Namen und Anschrift ausschließlich zum Zweck der Abbonnementverwaltung maschinell gespeichert haben.

Einzusenden an:

Institut für Hochschulforschung, Vertrieb „die hochschule“,
Collegienstr. 62, 06886 Wittenberg, oder institut@hof.uni-halle.de

Schriftenreihe „Hochschul- und Wissenschaftsforschung Halle-Wittenberg“ 2016–2023

Andreas Beer / Daniel Hechler / Peer Pasternack / Rocio Ramirez: *Der Wissenschaftliche Beirat. Das letzte bislang unaufgeklärte Qualitätsinstrument in der Wissenschaft*, BWV – Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin 2023, 227 S.

Uwe Grelak / Peer Pasternack: *150.000 Seiten konfessionelles Bildungswesen in der DDR. Bibliografische Dokumentation der seit 1990 publizierten Literatur*, BWV – Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin 2022, 327 S.

Sylvi Mauermeister: *Eingeschrieben und Geblieden? Herkunftsgruppenspezifische Bedingungen des Studienverbleibs nach der Studieneingangsphase an Universitäten*, BWV – Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin 2022, 390 S.

Peer Pasternack: *MINT und Med. in der DDR. Die DDR-Natur-, Ingenieur- und medizinischen Wissenschaften im Spiegel ihrer dreißigjährigen Aufarbeitung und Erforschung seit 1990*, unt. Mitarb. v. Daniel Hechler, BWV – Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin 2021, 678 S.

Justus Henke: *Third Mission als Organisationsherausforderung. Neuausrichtung der Machtstrukturen in der Hochschule durch Professionalisierungstendenzen im Wissensmanagement*, BWV – Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin 2019, 296 S.

Peer Pasternack: *Fünf Jahrzehnte, vier Institute, zwei Systeme. Das Zentralinstitut für Hochschulbildung Berlin (ZHB) und seine Kontexte 1964–2014*, BWV – Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin 2019, 497 S.

Rui Wu: *Zur Promotion ins Ausland. Erwerb von implizitem Wissen in der Doktorandenausbildung. Am Beispiel der wissenschaftlichen Qualifikationsprozesse chinesischer Doktoranden in Deutschland*, BWV – Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin 2019, 383 S.

Daniel Hechler / Peer Pasternack / Steffen Zierold: *Wissenschancen der Nichtmetropolen. Wissenschaft und Stadtentwicklung in mittelgroßen Städten*, unt. Mitw. v. Uwe Grelak und Justus Henke, BWV – Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin 2018, 359 S.

Peer Pasternack / Sebastian Schneider / Peggy Trautwein / Steffen Zierold: *Die verwaltete Hochschulwelt. Reformen, Organisation, Digitalisierung und das wissenschaftliche Personal*, BWV – Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin 2018, 361 S.

Daniel Hechler / Peer Pasternack: *Hochschulen und Stadtentwicklung in Sachsen-Anhalt*, unt. Mitw. v. Jens Gillesen, Uwe Grelak, Justus Henke, Sebastian Schneider, Peggy Trautwein und Steffen Zierold, BWV – Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin 2018, 347 S.

Peer Pasternack (Hg.): *Kurz vor der Gegenwart. 20 Jahre zeitgeschichtliche Aktivitäten am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF) 1996–2016*, BWV – Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin 2017, 291 S.

Justus Henke / Peer Pasternack / Sarah Schmid: *Mission, die dritte. Die Vielfalt jenseits hochschulischer Forschung und Lehre: Konzept und Kommunikation der Third Mission*, BWV – Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin 2017, 274 S.

Uwe Grelak / Peer Pasternack: *Theologie im Sozialismus. Konfessionell gebundene Institutionen akademischer Bildung und Forschung in der DDR. Eine Gesamtübersicht*, BWV – Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin 2016, 341 S.

Peer Pasternack: *20 Jahre HoF. Das Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg 1996–2016: Vorgeschichte – Entwicklung – Resultate*, BWV – Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin 2016, 273 S.

HoF-Arbeitsberichte 2019–2024

Online unter https://www.hof.uni-halle.de/publikationen/hof_arbeitsberichte.htm

- 126: Justus Henke: *Generative KI in der Hochschulkommunikation. Ergebnisse der 2. Welle – 2024*, 2024, 42 S.
- 125: Reinhard Kreckel: *Soziale Integration und nationale Identität. Eine Wiederbegegnung nach drei Jahrzehnten*, 2024, 42 S.
- 124: Christiane Arndt / Anne Mielke: *Vielfalt und Chancengerechtigkeit: Aktivitäten von und in Fachgesellschaften*, unt. Mitarb. v. Peer Pasternack, 2024, 124 S.
- 123: Rocio Ramirez / Olivia Laska / Arne Böker: *Studienvorbereitung für internationale Studieninteressierte in Deutschland. Eine Momentaufnahme eines dynamischen Feldes*, unt. Mitarb. von Ricarda Abendroth, Sophie Korthase, Roxana Schwitala, 2023, 82 S.
- 122: Justus Henke: *Hochschulkommunikation im Zeitalter der KI: Erste Einblicke in die Nutzung und Perspektiven generativer KI-Tools*, 2023, 53 S.
- 121: Peer Pasternack (Hg.): *Weit verbreitet und kaum erforscht: Wissenschaftliche Beiträge in der Wissenschaft*, 2022, 86 S.
- 120: Peer Pasternack: *Nicht nur Resteverwertung. Die Verwendungen der Wittenberger Universitätsfondation nach 1817*, 2022, 143 S.
- 119: Sebastian Schneider / Sylvi Mauermeister / Robert Aust / Justus Henke: *Paralleluniversen des Wissenschaftsmanagements: Ein Vergleich zwischen Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen*, 2022, 114 S.
- 118: Peer Pasternack / Andreas Beer: *Die externe Kommunikation der Wissenschaft in der bisherigen Corona-Krise (2020/2021). Eine kommentierte Rekonstruktion*, unt. Mitarb. v. Justus Henke, Sophie Korthase und Philipp Rediger, 2022, 79 S.
- 117: Cristina Raffaele / Philipp Rediger: *Die Partizipation Studierender als Kriterium der Qualitätssicherung in Studium und Lehre*, unt. Mitarb. v. Sebastian Schneider, 2021, 51 S.
- 116: Daniel Hechler / Theresa Hykel / Peer Pasternack: *Zum Stand der Disziplinentwicklung der Kindheitspädagogik. Materialband zum WiFF-Report*, 2021, 126 S.
- 115: Peer Pasternack: *Das fünfte Jahrzehnt. Forschung, Wissenstransfer und Nachwuchsförderung am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF) 2016–2020*, 2021, 97 S.
- 114: Claudia Göbel / Justus Henke / Sylvi Mauermeister / Verena Plümpe: *Citizen Science jenseits von MINT. Bürgerforschung in den Geistes- und Sozialwissenschaften*, unter Mitarbeit von Nicola Gabriel, 2020, 105 S.
- 113: Sascha Alexander Blaszyk / Peer Pasternack: *Input- und Leistungsdaten der Hochschulen in den ostdeutschen Flächenländern unter besonderer Berücksichtigung der Universitäten*, 2020, 69 S.
- 112: Andreas Beer / Justus Henke / Peer Pasternack: *Kommunikation organisieren. Die koordinierende Begleitung von Forschungsförderprogrammen, verhandelt an Beispielen aus der Bildungs-, Wissenschafts- und Hochschulforschung*, unter Mitarbeit von Jennifer Jacob und Steffen Zierold, 2019, 148 S.
- 111: Peer Pasternack / Sebastian Schneider: *Kooperationsplattformen: Situation und Potenziale in der Wissenschaft Sachsen-Anhalts*, unter Mitarbeit von Carolin Seifert, 2019, 129 S.

Justus Henke / Annika Felix / Katja Knuth-Herzig (Hrsg.)

Vermittelnde Expertise

Schnittstellen von Management und Kommunikation
im Wissenschaftssystem

Institut für Hochschulforschung (HoF), Halle-Wittenberg 2023, 240 S.
ISBN 978-3-937573-91-5. € 20,-

Die Rolle des Wissenschaftsmanagements und der Wissenschaftskommunikation hat in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen, besonders im Kontext eines sich rapide entwickelnden Wissensgesellschaftsmodells. Die sich abzeichnenden Umbrüche im Wissenschaftssystem und in der Organisation von Wissenschaft, die zunehmend unter Transformations- und Wettbewerbsdruck stehen, erfordern effektive Managementstrategien, um die wachsende Komplexität der Forschungslandschaft zu bewältigen, einen konstruktiven Austausch zwischen Wissenschaft und Gesellschaft und die Legitimität wissenschaftlicher Erkenntnisse zu gewährleisten.

Im vorliegenden Themenschwerpunkt werden Wissenschaftsmanagement und Wissenschaftskommunikation als Schnittstellenphänomene des Wissenschaftssystems betrachtet. Die zehn Einzelbeiträge in diesem Heft widmen sich unterschiedlichen Facetten des Themas. Es handelt sich um Ergebnisse aus den Promotionsprojekten des ortsverteilten BMBF-Graduiertenkollegs „Wissenschaftsmanagement und Wissenschaftskommunikation“ (WiMaKo) Magdeburg-Speyer-Wittenberg. Die hier versammelten Texte sind keine Kurzfassungen von Dissertationen, sondern bereits konsolidierte Resultate, die innerhalb der größer gerahmten Projekte erarbeitet worden sind.



Andreas Beer / Daniel Hechler / Peer Pasternack / Rocio Ramirez

Der wissenschaftliche Beirat

Das letzte bislang unaufgeklärte Qualitätsinstrument

Unter Mitwirkung von Melanie Augustin, Gudrun Calow,
Sophie Korthase und Sabine Lucks

BWV – Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin 2023, 227 S.
ISBN 978-3-8305-5565-0. € 29,-

Seit Qualitätssicherung und -entwicklung (QS/QE) im 20. Jahrhundert ein Thema der Wissenschaftsorganisation geworden war, sind sämtliche QS/QE-Instrumente vielfach untersucht worden. Nur eines nicht: Wissenschaftliche Beiräte, also Gremien, in denen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler von ihresgleichen in wissenschaftlichen Angelegenheiten beraten werden. Doch obwohl nahezu kein systematisches Wissen dazu vorliegt, ob solche Beiräte hilfreich sind, genießen sie allgemein eine positive Bewertung: Sie sind ein Instrument des Nachfragens, das keinen Nachfragen ausgesetzt ist. Hier nun werden die Beiräte im deutschen Wissenschaftssystem erstmals systematisch analysiert. Dabei geht es darum, wie verbreitet Wissenschaftliche Beiräte sind und wieviele es insgesamt gibt, welche offiziellen und inoffiziellen Funktionen sie wahrnehmen, wie sie zusammengesetzt sind und welche Kosten sie verursachen. Dabei wird der entstehende Ressourcenverbrauch – Zeit und Geld – den Effekten der Beiratsarbeit gegenübergestellt. Die Effekte werden auf der Ebene der beratenen Einrichtung, der Ebene des Wissenschaftssystems sowie als individueller Nutzen bei den Mitgliedern der Beiräte identifiziert. Abschließend werden kritische Punkte zusammengefasst und ein Ausblick auf mögliche Veränderungen in der innerwissenschaftlichen Beiratsarbeit skizziert.

