



**LEUCOREA**  
Sitzung des öffentlichen Rechts an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

**Institut für Hochschulforschung (HoF)**  
an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

Sebastian Schneider | Frederic Krull

**Forschungsbezogenes  
Wissenschaftsmanagement  
in der Praxis**

Bedingungen, Rollenbilder und  
Effekte

**128**

**HoF-ARBEITSBERICHTE**

Das Wissenschaftsmanagement (WiMa) hat sich in den letzten Jahren als wesentlicher Bestandteil wissenschaftlicher Einrichtungen etabliert, jedoch fehlen bislang systematische Analysen zu dessen qualitätssichernden Effekten. Diese Studie untersucht die Wirkungsbedingungen und Erfolgsfaktoren des WiMa mit forschungsbezogenen Aufgaben an Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen (auFE). Methodisch kombiniert die Untersuchung Desktop Research, Fallstudien, Workshops und Stellenanzeigenanalysen. Die Ergebnisse zeigen, dass sich trotz unterschiedlicher Entstehungskontexte vergleichbare Leistungen und Erfolgsbedingungen in beiden Einrichtungstypen herausgebildet haben. Während Hochschulen stärker auf organisatorische Klarheit und administrative Strukturen fokussieren, betonen auFE die Verbindung von WiMa und aktiver Forschung. Als zentrale Erfolgsfaktoren wurden organisatorische Stellschrauben identifiziert, insbesondere effektive Kommunikationsprozesse. Die Studie offenbart zudem die Herausforderung, geeignete Leistungsindikatoren für das WiMa zu entwickeln, da quantitative Kennzahlen wie Drittmittelerwerbungen nur bedingt aussagekräftig sind. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die Qualität des WiMa weniger an absoluten Kriterien, sondern vielmehr an der Passung zu institutionellen Realitäten und dem wahrgenommenen Nutzen für die Adressaten gemessen werden sollte.

While science (or: research) management has become established as an essential component of scientific institutions in recent years, systematic analyses of its quality-assuring effects remain scarce. This study examines the operating conditions and success factors of science management with research-related tasks at universities and non-university research institutions. Methodologically, the investigation combines desktop research, case studies, workshops, and job advertisement analyses. The results show that despite different developmental contexts, comparable services and success conditions have emerged in both types of institutions. While universities focus more strongly on organizational clarity and administrative structures, non-university research institutions emphasize the connection between science management and active research. Organizational parameters were identified as key success factors, particularly effective communication processes. The study also reveals the challenge of developing suitable performance indicators for science management, as quantitative metrics such as third-party funding acquisition have limited significance. The findings demonstrate that the quality of science management should be measured less by absolute criteria and more by its fit with institutional realities and the perceived benefit for its target groups.



# Inhalt

Abkürzungsverzeichnis .....	4
<b>Zentrale Ergebnisse .....</b>	<b>5</b>
<b>1. Problemstellung und methodisches Vorgehen .....</b>	<b>11</b>
<b>2. Forschungsstand und Systematisierungen .....</b>	<b>16</b>
2.1. Überblick zum Forschungsstand.....	16
2.2. Systematisierungen und Konzeptionelles .....	19
2.2.1. Der Begriff Wissenschaftsmanagement .....	21
2.2.2. Forschungsbezogenes Wissenschaftsmanagement .....	22
<b>3. Blick in die Praxis I: Rollen, Funktionen und Erwartungen im forschungsbezogenen Wissenschaftsmanagement .....</b>	<b>24</b>
3.1. Gründe und Impulse, Wissenschaftsmanagement zu etablieren.....	24
3.2. Relevanz und Verständnis des Begriffs Wissenschaftsmanagement .....	26
3.3. Selbst- und Fremdbilder im Rollen- und Funktionsverständnis .....	28
3.4. Bedarfe, Erwartungen und Akteursbeziehungen .....	32
<b>4. Blick in die Praxis II: Bedingungen im forschungsbezogenen Wissenschaftsmanagement.....</b>	<b>36</b>
4.1. Formale Bedingungen .....	37
4.1.1. Strukturen und Stellenbezeichnungen .....	37
4.1.2. Aufgaben- und Stellenverstetigung .....	40
4.1.3. Verantwortung und Entscheidungsbefugnisse.....	41
4.1.4. Zuständigkeiten und Abgrenzungen .....	43
4.2. Organisatorische Bedingungen .....	45
4.2.1. Bedarfe und Erwartungen .....	45
4.2.2. Prozessabläufe .....	46
4.2.3. Kommunikationsprozesse.....	47
4.3. Inhaltliche Bedingungen .....	49
4.4. Individuelle Bedingungen .....	51
<b>5. Blick in die Praxis III: Effekte und Zielerreichungen im forschungsbezogenen Wissenschaftsmanagement .....</b>	<b>54</b>
5.1. Welche inhaltlichen Erwartungen werden an den verschiedenen Schnittstellen des Wissenschaftsmanagements bearbeitet? .....	54
5.2. Welche Effekte werden in den unterschiedlichen Aufgabenbereichen durch das Wissenschaftsmanagement erzeugt? .....	56
5.3. Welche Stellschrauben sind für eine effektive Unterstützung der Forschung entscheidend? .....	58

5.4. Welche Stellschrauben beeinflussen wie die Zielerreichung in der Arbeit des Wissenschaftsmanagements? .....	60
5.5. Welche Indikatoren werden für ein erfolgreiches Wissenschaftsmanagement angelegt? .....	65
<b>6. Schlussbetrachtung</b> .....	<b>69</b>
Verzeichnis der Übersichten .....	72
Literatur.....	73

## Abkürzungsverzeichnis

auFE	außeruniversitäre Forschungseinrichtung
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BWL	Betriebswirtschaftslehre
DFG	Deutsche Forschungsgemeinschaft
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EU	Europäische Union
fbz.	forschungsbezogen
FH	Fachhochschulen
FhG	Fraunhofer-Gesellschaft
FoMa	Forschungsmanagement
GSW	Geistes- und Sozialwissenschaften
HAW	Hochschul(en) für Angewandte Wissenschaften
HGF	Helmholtz-Gemeinschaft
HOPRO	Hochschulprofessionelle
HSen	Hochschulen
IT	Informationstechnologie
MINT	Mathematik, Informatik, Natur- und Technikwissenschaften
MPG	Max-Planck-Gesellschaft
MPI	Max-Planck-Institut
NPM	New Public Management
Uni	Universität
WGL	Leibniz-Gemeinschaft
WiMa	Wissenschaftsmanagement

## Zentrale Ergebnisse

Das Wissenschaftsmanagement (WiMa) hat sich mittlerweile in wissenschaftlichen Einrichtungen weitgehend etabliert und ist bereits mehrfach selbst wissenschaftlich untersucht worden. Wenige Analysen liegen aber noch zu den **qualitätssichernden Effekten** des WiMa sowie dessen **Wirkungsbedingungen** in Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen (auFE) vor. Der Arbeitsbericht trägt zur Schließung dieser Forschungslücke bei, indem er die Ergebnisse verschiedener methodischer Zugänge wie Desktop Research, Fallstudien, Workshops und Stellenanzeigenanalysen kombiniert.

Außeruniversitäre Forschungseinrichtungen gelten gemeinhin als Einrichtungen, die in einem höheren Maße als Hochschulen betriebsförmig organisiert sind, d.h. mit geregelten Aufbau- und Ablaufstrukturen, klar definierten Zuordnungsregeln, Abteilungen und Forschungsgruppen, differenzierten Arbeits- und Unterstützungsfunktionen und dadurch stärkeren Möglichkeiten für die organisationale Zieldurchsetzung, auch durch Hierarchie. Vor diesem Hintergrund erscheint es plausibel, dass Forschungsinstitute der Nutzung betriebswirtschaftlich etablierter Managementkonzepte und -instrumente offener gegenüberstehen, als dies an Hochschulen der Fall ist. Die Übernahme von organisationalen Steuerungsarrangements an Hochschulen erscheint währenddessen stärker durch externen Druck geprägt zu sein, resultierend aus wissenschaftspolitisch formulierten Ansprüchen und regulativen Auflagen (z.B. Haushaltscontrolling, Personalmanagement, Profilbildung oder zusätzlichen Aufgaben wie Weiterbildung und Third Mission). Es kann daher angenommen werden, dass die qualitätssichernden, oder auch nicht-intendierten, Effekte des WiMa in Hochschulen und auFE nicht notwendigerweise gleichgeartet sind.

Obwohl außeruniversitäre Forschungseinrichtungen und Hochschulen durch ähnliche Herausforderungen 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.

### Wissenschaftsmanagement: Begriffsverständnis

Zunächst lässt sich festhalten: Der **Begriff** Wissenschaftsmanagement hat im Hochschulalltag und an außeruniversitären Forschungseinrichtungen **kaum Relevanz**, wird jedoch als zentrales Aufgabenfeld

verstanden, das von unterschiedlichen Akteuren bearbeitet wird. In der Praxis lassen sich an Forschungseinrichtungen und Hochschulen vier grundlegende Verständnisse von Wissenschaftsmanagement ausfindig machen:

- Hochschulleitungsfunktionen und Gremien der akademischen Selbstverwaltung
- Professor.innen, die ihre Professuren samt Mitarbeiter.innen und Forschungsprojekte managen
- operative Leitungs- und Führungsaufgaben
- Service- und Unterstützungsstrukturen

Was einzelne Personen mit dem Begriff Wissenschaftsmanagement verbinden, hängt von verschiedenen Faktoren ab, weshalb keinem Einrichtungstyp und keiner bestimmten Personengruppe „ein“ einheitliches Verständnis zugerechnet werden kann. So hängt das Verständnis z.B. auch vom Nähe-Distanz-Verhältnis der Akteure zum WiMa ab, von persönlichen Befindlichkeiten, von der strukturellen Umsetzung in den Einrichtungen sowie vom Rollen- und Funktionsverständnis. Gemeinhin wird das **Wissenschaftsmanagement** eher **als Aufgabenfeld**, welches von verschiedenen Ebenen bearbeitet wird, denn als eigenständiges Berufsbild verstanden.

### Selbst- und Fremdbilder

Rollenbilder beziehen sich auf die subjektiv wahrgenommene Identität und das individuelle Stellenverständnis von (hier:) Wissenschaftsmanager.innen im Organisationsgefüge. Davon abzugrenzen sind Funktionen, die sachliche Prozesse und Zuständigkeiten in konkreten operationalen Aufgabenbereichen beschreiben.

Die Rolle von Wissenschaftsmanager.innen in **Forschungseinrichtungen und Hochschulen** ist vielschichtig und wird je nach Perspektive sowie Einrichtung unterschiedlich wahrgenommen und verstanden. Die Wissenschaftsmanager.innen selbst verstehen ihre Rolle vornehmlich als Partner der Forschenden und Vermittler zwischen Leitung, Verwaltung und Forschenden. Die Rollenzuschreibungen anderer Personalgruppen unterscheiden sich dagegen deutlich vom Selbstbild der Wissenschaftsmanager.innen. Die Forschenden betonen z.B. eher das Bild von Wissenschaftsmanagement als administrative Unterstützung und Dienstleister für die Forschung.

Anders als bei den Rollenbildern zeigen sich bei den Funktionsverständnissen bzw. -zuschreibungen für

das forschungsbezogene Wissenschaftsmanagement kaum Unterschiede im Fremd- und Selbstbild der beteiligten Akteure.

An den untersuchten **Hochschulen** deckt sich das Funktionsverständnis der Wissenschaftsmanager.innen weitgehend mit dem der anderen Personalgruppen. Teilweise geht das Selbstverständnis aber auch über die von außen zugeschriebenen Funktionen hinaus.

In den **außeruniversitären Forschungseinrichtungen** zeigt sich eine weitgehende Übereinstimmung zwischen Fremd- und Selbstzuschreibungen bezüglich der Funktionen des Wissenschaftsmanagements, wobei die Wissenschaftsmanager.innen selbst koordinative und strategische Aspekte stärker betonen als allgemeine Unterstützungsleistungen. An den auFE spielt dies vor allem bei der Unterscheidung zwischen zentralen und dezentralen Funktionen des Wissenschaftsmanagements eine Rolle. WiMa-Funktionen auf zentralen Ebenen sind tendenziell eher strategisch ausgerichtet, während dezentrale WiMa-Funktionen stärker auf die direkte Forschungsunterstützung ausgerichtet sind.

Letztlich erfüllen Wissenschaftsmanager.innen einrichtungsübergreifend ähnliche Kernfunktionen: Unterstützung, Beratung, Kontrolle, Vermittlung, Organisation und Koordination. Die Ausprägung dieser Funktionen variiert jedoch je nach Einrichtungstyp und der organisationsstrukturellen Nähe der Rollenträger.innen zur Forschung, zur Leitung der Einrichtung und zur Verwaltung.

### Bedarfe und Erwartungen

Da das forschungsbezogene Wissenschaftsmanagement an den Schnittstellen zwischen Forschung, Verwaltung und Leitung agiert, müssen dessen Rollenträger.innen **vielfältige und häufig widersprüchliche Erwartungen** erfüllen. Wesentliche Unterschiede in den Erwartungen an das WiMa zeigen sich vor allem zwischen Einrichtungsleitungen und Forschenden.

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. Das Leitungspersonal vertritt rollengemäß eine sehr starke Perspektive auf die Gesamteinrichtung und hat weniger konkrete Erwartungen an die praktische Umsetzung. Demgegenüber haben die **Wissenschaftler.innen** oft sehr spezifische Erwartungen, die sie durch das forschungsbezogene WiMa erfüllt sehen möchten. Diese sind sehr viel konkreter an der praktischen Umsetzung orientiert und stark durch Entlastungs- und Dienstleistungswünsche getragen.

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

- 1) **Entlastung:** Wissenschaftsmanagement soll in erster Linie die Wissenschaft in ihrer Forschungsarbeit von Routine- und administrativen Aufgaben entlasten.
- 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).

Dabei ist allerdings davon auszugehen, dass die Erwartungen dahingehend nuanciert sind, ob sie a) verwaltungsnahe, b) leitungsnahe oder c) forschungsprozessnah agierende Wissenschaftsmanager.innen adressieren. Unterm Strich gelten **Forschungsqualität** und der **Forschungserfolg** der Wissenschaftler.innen als Voraussetzung für den Erfolg der Gesamteinrichtung.

Die Erwartungen und Anforderungen, die an das Wissenschaftsmanagement gestellt werden, sowie die Fähigkeit der Rollenträger.innen, diesen gerecht zu werden, prägen das Verhältnis zwischen den verschiedenen Akteursgruppen maßgeblich. Dabei steht das Wissenschaftsmanagement in komplexen Beziehungen zur Wissenschaft und Verwaltung. Die Beziehungen zwischen diesen Personalgruppen sind sowohl an Hochschulen als auch an außeruniversitären Forschungseinrichtungen von zentraler Bedeutung für den reibungsarmen Ablauf des Forschungsbetriebs.

### Bedingungen im forschungsbezogenen Wissenschaftsmanagement

Ein optimales forschungsbezogenes Wissenschaftsmanagement hängt von verschiedenen **Gestaltungskriterien** ab. Da sich jede Forschungseinrichtung im Spannungsfeld vielfältiger Prozesse und Akteursbeziehungen bewegt, wenn es um den Forschungserfolg geht, lassen sich nur bedingt konkrete Handlungsanleitungen formulieren, die gleichsam standardisiert anwendbar sind. Vielmehr geht es darum, die Gestaltungskriterien zu benennen, auf die besonders zu achten ist, und für diese in den jeweiligen organisationalen Settings die entsprechenden erfolgswirksamen Prozesse und Akteure zu identifizieren. Unterschieden werden können dabei:

- **Formale Bedingungen:** Es sind formale Voraussetzungen zu schaffen, damit das Wissenschaftsma-

nagement handlungsfähig sein kann. Wesentliche Parameter der formalen Ausgestaltung sind die bedarfsorientierte Herausbildung von Strukturen und Personalstellen, die Form der Aufgabenspezialisierung und -verstetigung, die Ausgestaltung der Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse und die Verteilung und Abgrenzung von Zuständigkeiten.

■ **Organisatorische Bedingungen:** Ebenso geht es darum, die Leistungen des Wissenschaftsmanagements so zu organisieren, dass sie den Erwartungen der jeweiligen Anspruchsgruppen und Einrichtungsziele optimal zuträglich sind. Das betrifft im Wesentlichen die Auslegung von Strukturen, die Gegenstände der Zusammenarbeit mit den Anspruchsgruppen und damit um die Ausrichtung sämtlicher Aktivitäten und Prozesse im Wissenschaftsmanagement.

■ **Inhaltliche Bedingungen:** Die Rollenträger:innen des Wissenschaftsmanagements bewegen sich an verschiedenen organisationalen Schnittstellen. 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:** 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. Gemeinhin wird Forschungserfahrung als zentrale Voraussetzung angesehen – eine Promotion ist oft erforderlich. In zentralen Rollen sind interdisziplinäre, in dezentralen Bereichen fachspezifische Qualifikationen wichtig. Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass in den verschiedenen Forschungseinrichtungen spezifische Kompetenzen unterschiedlich stark gewichtet werden.

### Stellschrauben und Effekte

Im Vergleich von Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen fällt auf, dass trotz unterschiedlicher Entstehungshintergründe und Strukturen vergleichbare Leistungen im forschungsnahen Wissenschaftsmanagement erbracht werden. Auch bei den Erfolgsbedingungen für das Wissenschaftsmanagement zeigen sich ähnlich bedeutsame Zusammenhänge. Allerdings lassen sich unterschiedliche Gewichtungen in der Bedeutung von Erwartungen, Schnittstellen und einzelnen Erfolgskriterien erkennen, z.B. in Abhängigkeit von bestimmten institutionellen Settings.

Hochschulen fokussieren z.B. stärker auf Klarheit in der organisatorischen Einbettung des Wissenschaftsmanagements und dessen *Abgrenzung* zur For-

schung (indes: nicht zur Verwaltung!), während außeruniversitäre Forschungseinrichtungen die *Verbindung* von Management- und Forschungsprozessen betonen.

An den Universitäten liegt der Schwerpunkt des Wissenschaftsmanagements auf Ebene der administrativen Regelungsstrukturen. Dies ist erklärbar: So ist wird 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.

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.

Innerhalb des außeruniversitären Forschungssektors zeigt sich ein sehr heterogenes Bild. Tendenziell lassen sich bestimmte Funktionsweisen in einen Zusammenhang mit der Größe der Einrichtungen und der Ausdifferenzierung ihrer Organisationsstrukturen rücken. In großen Einrichtungen sind z.B. Koordinierungsaufgaben im Wissenschaftsmanagement wichtiger als in kleineren. Auch ist dort eine vglw. starke Fokussierung des Wissenschaftsmanagements auf die Entwicklung und Umsetzung strategischer Aspekte der Forschungsgovernance zu beobachten.

Wenn man es auf eine Formel verdichten möchte, lässt sich festhalten, dass das Aufgabenspektrum im Wissenschaftsmanagement in Hochschulen tendenziell vielfältiger und formalisierter organisiert ist, während an außeruniversitären Einrichtungen das Wissenschaftsmanagement stärker mit strategischen Aufgaben betraut und in der Organisation flexibler strukturiert ist.

Das Aufgabenspektrum des forschungsbezogenen Wissenschaftsmanagements ist breit gefächert und erstreckt sich über verschiedene Aufgabenbereiche. Je nach Aufgabenbereich bestehen daher unterschiedliche Gewichtungen in der Leistungswahrnehmung bzw. fällt der Beitrag zu bestimmten Zielen unterschiedlich aus. Im Vergleich von Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen lässt sich z.B. festhalten: Dem Wissenschaftsmanagement an Hochschulen werden in der Gesamtbetrachtung vergleichsweise positivere Wirkungen attestiert – insbesondere hinsichtlich der Entlastung der Forschenden.

Die Bewertungen des Wissenschaftsmanagements insgesamt fallen deutlich besser aus als hinsichtlich seiner Wirkungen in einzelnen Aufgabenbereichen. Anders formuliert ließe sich sagen: Man ist froh über

die forschungsunterstützenden Dienstleistungen, gleichzeitig lassen sich aber deren konkrete Wirkungen für den Forschungserfolg nur schwer bemessen.

Welche Faktoren sind nun für eine effektive Unterstützung der Forschung entscheidend? Aus den beschriebenen formalen, organisatorischen, inhaltlichen und individuellen Bedingungen lassen sich **Stellschrauben** – im Sinne gestaltbarer Variablen für den Erfolg des Wissenschaftsmanagements – identifizieren, die zum einen der Spezifizierung der Ergebnisse und zum anderen als Handlungsorientierung dienen können.

Bei einem Vergleich der verschiedenen Stellschrauben zeichnet sich in der Auswertung eindeutig ab, dass die o.g. organisatorischen Stellschrauben einrichtungsübergreifend als am wichtigsten für eine effektive Unterstützung der Forschung bewertet werden. Darüber hinaus lässt sich im Einrichtungstypenvergleich festhalten:

- In den außeruniversitären Forschungseinrichtungen wird individuellen Stellschrauben wie dem Vorhandensein von Fremdsprachenkenntnissen oder fachspezifischen Kompetenzen eine höhere Bedeutung beigemessen als in den Hochschulen.

- Die Frage, ob das Wissenschaftsmanagement zentral oder dezentral organisiert sein sollte, um effektiv unterstützen zu können, ist in beiden Einrichtungsarten im Vergleich zu anderen Stellschrauben wenig entscheidend.

- Schlüsselkompetenzen lassen sich aufgrund der Vielfalt der jeweiligen Aufgabenbereiche und Einsatzfelder im Wissenschaftsmanagement nicht pauschal definieren. Es wurde deutlich, dass das Absolvieren kompletter WiMa-Studiengänge wenig attraktiv ist. Wichtiger erscheint zunächst ein nicht einrichtungsspezifisches „META-Wissen“, z.B. dazu, wie Forschungseinrichtungen und Forschungspolitik sowie Forschung im Allgemeinen funktionieren. Gleichwohl sei gezielte Weiterbildung ein wichtiges Instrument der Personalentwicklung im Wissenschaftsmanagement.

- 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.

#### Indikatoren für ein erfolgreiches Wissenschaftsmanagement

Für die institutionelle Stabilisierung des Wissenschaftsmanagements erscheint es weiterhin essentiell, belastbare Indikatoren und Bewertungssysteme zu entwickeln, die die Leistungen und den Einfluss

des WiMa transparent und nachvollziehbar machen. Auf diese Weise kann den beteiligten Akteuren der Beitrag des WiMa zum Forschungserfolg konkret vor Augen geführt und seine Ausstattung und Beteiligung legitimiert werden. Hier stellt sich zunächst die Frage, ob sich geeignete Indikatoren finden lassen, die die Leistung des Wissenschaftsmanagements beobachtbar machen und damit auch Entwicklungspotenziale aufzeigen können. Die Diskussion darüber, ob die Arbeit des Wissenschaftsmanagements einer formalen Leistungsbewertung zugänglich ist, stellt sich zugleich differenziert dar. In diesen Diskussionen wird sowohl in außeruniversitären Forschungseinrichtungen als auch in Hochschulen auf die üblichen **Forschungskennzahlen** verwiesen, insbesondere auf Drittmittelinwerbungen als vermeintlich starkem Indikator für gutes forschungsbezogenes Wissenschaftsmanagement.

Dabei können quantifizierbare Kennzahlen (z.B. eingeworbene Drittmittel) sicherlich eine Rolle spielen, wenngleich diese nur schwer direkt auf die Arbeit des Wissenschaftsmanagements rückführbar sind, da WiMa einerseits nur ein Baustein im Gesamtprozess ist und andererseits immer wieder neue Aufgaben im WiMa entstehen, die eingebettet werden müssen. Stattdessen sind insbesondere **qualitative Indikatoren** zu entwickeln, die die Zufriedenheit von Wissenschaftler:innen und Einrichtungsleitungen sowie die empfundene Entlastung der Forschenden transparent und nachvollziehbar machen.

Generell erweist es sich als schwierig, Vor- und Begleitleistungen wissenschaftlicher Produktion wie die des Wissenschaftsmanagements zu messen. Zudem sind die Erfolgsbedingungen für gutes Wissenschaftsmanagement eher inputorientiert (Qualifikationen, Aufgaben, Strukturen) und weniger ergebnisorientiert.

#### Schluss

Die Untersuchung hat gezeigt, dass das Wissenschaftsmanagement an den meisten Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen inzwischen eine feste Größe und allgemein anerkannt ist. Seine Institutionalisierung führt jedoch nach wie vor zu Spannungen, die nicht zuletzt auf **Abgrenzungsproblemen** beruhen.

So wird etwa die Notwendigkeit der Abgrenzung des Wissenschaftsmanagements von der klassischen (rein administrativ arbeitenden) Verwaltung und dem technischen Unterstützungspersonal (z.B. Infrastrukturpersonal und IT-Personal) weiterhin stark diskutiert. Häufig wird in diesem Zusammenhang das Entstehen eines ungewollten Hierarchiegefälles (auch durch Gehaltsunterschiede) kritisiert.

Die Abgrenzung gegenüber der klassischen Verwaltung und den technischen Unterstützungsbereichen

ist insbesondere vor dem Hintergrund der Debatten zur institutionellen Stabilisierung des Wissenschaftsmanagements bedeutsam. In diesem Zusammenhang wird immer wieder auf die Notwendigkeit einer eigenen Personalkategorie neben dem wissenschaftlichen Personal und dem VBT-Personal betont. In den Novellierungen der Landeshochschulgesetze von Brandenburg und Sachsen hat die/eine Personalkategorie Wissenschaftsmanagement bzw. die Ausweisung von Stellen für Wissenschaftsmanager.innen bereits Eingang gefunden. Seitens der befragten Wissenschaftsmanager.innen und einschlägiger Netzwerke bleibt dort jedoch bislang unklar, was und wer alles unter diese Personalkategorie fällt bzw. wie diese genau definiert wird. In diesem Zusammenhang wird auf einen **fehlenden Dialog mit der Praxis und der Forschung** bei der Einführung von Wissenschafts-

management als Personalkategorie hingewiesen. Eine generelle Verständigung in der Frage nach der Notwendigkeit einer eigenen Personalkategorie steht bislang aus.

Die für die Praxis des Wissenschaftsmanagements wichtigste Erkenntnis ist, dass die Leistungserwartungen zwischen verschiedenen Organisationstypen variieren, sich aber die Qualitätsanforderungen bzw. die förderlichen Kriterien stark ähneln. Die Qualität der Arbeit des Wissenschaftsmanagements bzw. der Bedingungen des Wissenschaftsmanagements in den einzelnen Einrichtungen können daher nicht danach beurteilt werden, ob sie richtig oder falsch sind, sondern danach, ob sie einerseits den jeweils vorgefundenen Realitäten entsprechen und andererseits von den Adressaten der Unterstützung als nützlich, wirkungsneutral oder schädlich empfunden werden.



## 1. Problemstellung und methodisches Vorgehen

Forschung an Hochschulen und an außeruniversitären Forschungseinrichtungen (auFE) findet in einem Rahmen von gesetzten, aber veränderbaren bzw. beeinflussbaren Bedingungen statt. Zu solchen Einflüssen gehören interne Anforderungen, wissenschafts- bzw. forschungspolitische Dynamiken oder das gesellschaftliche Umfeld der Einrichtungen. Solche Bedingungen sind wesentlich durch die internen Organisations- und Verwaltungsstrukturen zu prozessieren. Neue oder zu verändernde Prozesse bewirken zunächst aber zusätzlichen Aufwand, der nicht allein auf Forschende oder klassische Verwaltung überwältigt werden kann.

Daher reagierten Hochschulen und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen (insbesondere in den letzten zwei Jahrzehnten) darauf sowohl mit dem Aufbau bzw. der Erweiterung von Strukturen als auch mit der Installation von neuen oder der Anpassung von Tätigkeitsrollen. Dazu gehören insbesondere spezialisierte Unterstützungsstrukturen: das Wissenschaftsmanagement (WiMa) respektive seine Rollenträger:innen. Damit sollen die Rahmenbedingungen für die wissenschaftliche Leistungsebene (hier: Forschung) professionell gestaltet werden, indem auf deren Handlungsbedingungen bzw. Umsetzungskontexte positiver Einfluss genommen wird. Das Wissenschaftsmanagement bearbeitet nicht wissenschaftliche Prozesse selbst, sondern deren Kontexte. Es betreibt also der Sache nach Wissenschaftsbedingungsmanagement.

Feststellbar ist, dass vor dem Hintergrund der Einführung von Governancessstrukturen in Anlehnung an das New Public Management (NPM) seit den 1990er Jahren sowohl die Hochschulen als auch die außeruniversitären Forschungseinrichtungen Strukturen und Rollen im Wissenschaftsmanagement etabliert haben. Die Diskussion über qualitätssichernde Effekte und Wirkungsbedingungen des Wissenschaftsmanagements im außeruniversitären Forschungssektor wird allerdings so gut wie gar nicht geführt, obwohl es an auFE ebenfalls nicht an Spannungsfeldern mangelt (Horváth/Seiter 2013: 30–31; Joerk 2009: 378). Dies überrascht vor allem vor dem Hintergrund, dass außeruniversitäre Forschungseinrichtungen gemeinhin als Einrichtungen gelten, die in einem höheren Maße als Hochschulen betriebsförmig organisiert sind, d.h. mit geregelten Aufbau- und Ablaufstrukturen, klar definierten Zuordnungsregeln, Abteilungen und Forschungsgruppen, differenzierten Arbeits- und Unterstützungsfunktionen (z.B. Simon 2004: 19) und dadurch stärkeren Möglichkeiten für die organisationale Zieldurchsetzung, auch durch Hierarchie. Daher erscheint es plausibel, dass Forschungsinstitute der Nutzung betriebswirtschaftlich etablierter Managementkonzepte und -instrumente offener gegenüberstehen, als dies an Hochschulen der Fall ist. Die Übernahme von organisationalen Steuerungsarrangements an Hochschulen erscheint währenddessen stärker durch externen Druck geprägt zu sein, resultierend aus wissenschaftspolitisch formulierten Ansprüchen und regulativen Auflagen (z.B. Haushaltscontrolling, Personalmanagement, Profilbildung oder zusätzlichen Aufgaben wie Weiterbildung und Third Mission). (Vgl. Horváth/Seiter 2013: 20) Beschrieben worden ist, dass die geforderten Steuerungskonzepte zunächst lediglich auf Formalebene eingeführt wurden, um dadurch Legitimitätsfassaden aufzubauen (vgl. Krücken 2004: 298; Meyer/Rowan 2009: 42). Es kann daher angenommen werden, dass die qualitätssichernden, oder auch nicht-intendierten, Effekte des WiMa in Hochschulen und auFE nicht notwendigerweise gleichgeartet sind und gegenseitige Lerneffekte somit potenziell erzielbar erscheinen.

Ausgehend von dieser Beobachtung und der Diagnose, dass Wissenschaftsmanagement dann erfolgreich ist, wenn es Forschung (oder Lehre) spürbar besser ermöglicht (Pasternack et al. 2018: 310–312), zielte das vom BMBF geförderte Projekt „FortBeaM: Forschungsqualität durch Wissenschaftsbedingungsmanagement“ (2020–2024) darauf ab, Einrichtungstypen hinsichtlich der Frage nach qualitätssichernden und -fördernden Wirkungen von WiMa auf

die Forschung zu vergleichen. Im vergangenen Projektzeitraum wurden zu diesem Zweck verschiedene Daten erhoben und ausgewertet. Die Bearbeitung gliederte sich in drei Phasen:

- *Phase 1 (quantitative Kartografierung)*: Da ein gängiger Vorwurf an den Hochschulen darin besteht, dass durch den Ausbau des WiMa der Verwaltungsapparat der Hochschulen (künstlich) aufgebläht werde, wurden relative Kennzahlen für das quantitative Verhältnis von wissenschaftlichem, Verwaltungs- und Wissenschaftsmanagementpersonal an (a) Hochschulen und (b) auFE ermittelt. Die nähere Bestimmung der Kennzahlen erfolgte über Triangulation verschiedener Datenquellen: statistische Sonderauswertungen, Online-Befragung und Dokumentenanalysen. (Vgl. Schneider et al. 2022)
- *Phase 2 (qualitative und quantitative Tiefensondierung)*: Mittels Fallstudien und einem mixed-method-design wurden Tiefensondierungen vorgenommen. Zunächst wurden die grundlegenden Gemeinsamkeiten, Ähnlichkeiten und Unterschiede des WiMas in Hochschulen und auFE im forschungsnahen Bereich identifiziert. Sodann konnten Wahrnehmungen und Einschätzungen zum Wissenschaftsmanagement aus verschiedenen Perspektiven erhoben werden. So ließen sich (1) interne und externe Indikatoren/Maßstäbe für negative und/oder positive Qualitätswirkungen definieren, (2) etwaige Wirkungsketten destillieren und (3) sich eine Gesamtbewertung des Spannungsfelds, in dem sich das WiMa bewegt, vornehmen. Ermöglicht wurden damit nicht nur ein Selbst- und Fremdbild-Vergleich des WiMa, sondern auch der Vergleich der Funktionsweisen im Hochschulmanagement und im auFE-Forschungsmanagement.
- *Phase 3 (Synthese und Modellentwicklung)*: In der letzten Phase des Projekts wurden die Ergebnisse aus den theoretischen Vorarbeiten mit den empirischen Zugängen verbunden und im Hinblick auf die Fragen und Hypothesen abgeglichen. Zu fragen war bei der Synthese insbesondere: Welche Schlüsse lassen sich im Hinblick auf die Herstellung forschungsförderlicher Bedingungen durch das Wissenschaftsmanagement ziehen? Welche Funktionen sind dafür besonders relevant (z.B. Vermittlungsfunktion, Belebungsfunktion)? Welches sind die dominanten Handlungsstrategien von Forscher.innen im Umgang mit Wissenschaftsmanager.innen an Hochschulen und auFE? Welche Rückschlüsse auf strukturelle Anpassungsbedarfe können hieraus gezogen werden? Die Synthese der empirischen Ergebnisse zu Schlussfolgerungen über den Hergang und den Status Quo des forschungsnahen WiMa mündete anschließend in die Entwicklung eines Modells für Wissenschaftsbedingungsmanagement, also einem Idealmodell der Absicherung hoher Forschungsqualität mittels Schaffung forschungsförderlicher Bedingungen in der Zusammenarbeit zwischen Forscher.innen und Wissenschaftsmanager.innen (vgl. Schneider/Krull/Henke 2024).

Ausgewählte wesentliche Ergebnisse des Forschungsprojektes wurden bereits in verschiedenen Publikationen veröffentlicht.<sup>1</sup> In diesem Arbeitsbericht werden zusätzlich zu den bereits publizierten weitere Ergebnisse aus dem Projekt präsentiert. Im Zentrum stehen hierbei Ergebnisse aus den letzten beiden Phasen des Projekts. Im Mittelpunkt stehen: das Begriffsverständnis von Wissenschaftsmanagement; die Gründe und Impulse, Wissenschaftsmanagement zu etablieren; Selbst- und Fremdbilder im Rollen- und Funktionsverständnis; Erwartungen an das Wissenschaftsmanagement; Erfolgsbedingungen sowie Effekte und Zielerreichung im forschungsbezogenen Wissenschaftsmanagement.

Nach einer kurzen Einführung in das methodische Vorgehen, den aktuellen Stand der Forschung zum Wissenschaftsmanagement und die Operationalisierung des Begriffs des forschungsbezogenen Wissenschaftsmanagements werden die Forschungsergebnisse in drei Kapiteln systematisch entfaltet und vorgestellt. Abschließend werden die Ergebnisse resümiert und im Kontext aktueller Diskussionen und zukünftiger Perspektiven diskutiert.

---

<sup>1</sup> Eine vollständige Auflistung aller Publikationen und Vorträge findet sich unter: [www.hof.uni-halle.de/projekte/fortbeam](http://www.hof.uni-halle.de/projekte/fortbeam)

Den Forschungsergebnissen liegen unterschiedliche methodische Ansätze zugrunde, die folgend näher beschrieben werden:

#### *Desktop-Research und Organigramm-Screening*

Die empirische Bestandsaufnahme (Stand: 2020–2021) von forschungsunterstützenden Strukturen und Rollenträger:innen an Forschungseinrichtungen sowie des forschungsbezogenen Wissenschaftsmanagements basierte in einem ersten Zugriff auf einer Desktop-Research. Dazu wurden systematisch die Internetauftritte der öffentlich-rechtlichen Hochschulen (N=183) und außeruniversitären Forschungseinrichtungen<sup>2</sup> (N=261) geprüft. Im Fokus der Betrachtungen standen dabei alle Strukturen und Positionen in der Organisation, die die entsprechenden Funktionen wahrnehmen. Ergänzend dazu wurde ein Organigramm-Screening vorgenommen, um die darin enthaltenen Informationen mit denen der Desktop-Research abzugleichen. Schließlich wurde für jede Forschungseinrichtung eine kombinierte Schlagwortsuche mittels Google Suchfunktion durchgeführt. Durch die kombinierte Schlagwortsuche ließen sich die bis dahin erhobenen Informationen nochmals auf Konsistenz prüfen und ergänzen. Die so erhobenen Informationen wurden in eine Datenbank überführt und strukturiert.

#### *Fallstudien und Expert:inneninterviews*

In einem zweiten Schritt wurden Fallstudien für vier Hochschulen und acht außeruniversitäre Forschungseinrichtungen durchgeführt. Deren Auswahl erfolgte nach dem Ansatz des most-different-system: bei den Hochschulen wurde zwischen (a) Universität und HAW sowie (b) zwischen dominanter GSW- und MINT-Prägung unterschieden. Im außeruniversitären Forschungssektor wurden Einrichtungen (c) mit vorwiegender Grundlagenorientierung (Helmholtz-Gemeinschaft und Max-Planck-Gesellschaft) und (d) solche der anwendungsorientierten Forschung (Fraunhofer-Gesellschaft und Leibniz-Gemeinschaft) kontrastiert.

Im Rahmen der Fallstudien wurden zunächst 2022 qua 360-Grad-Analysen die Wahrnehmungen und Einschätzungen zum Wissenschaftsmanagement erhoben: seitens des wissenschaftlichen Personals (90 Grad), von Leitungen (180 Grad), der Wissenschaftsmanager:innen selbst (270 Grad) sowie seitens von Verwaltungsmitarbeiter:innen (360 Grad). Dazu wurden 47 Expert:inneninterviews mit insgesamt 49 Personen durchgeführt (Übersicht 1). So ließen sich (1) interne und externe Indikatoren/Maßstäbe für negative und/oder positive Qualitätswirkungen definieren, (2) etwaige Wirkungsketten destillieren und (3) eine Gesamtbewertung des Spannungsfelds, in dem sich das WiMa bewegt, vornehmen. Ermöglicht wurden damit nicht nur ein Selbst- und Fremdbild-Vergleich des WiMa, sondern auch der Vergleich der Funktionsweisen im Hochschulmanagement und im auFE-Forschungsmanagement.

#### *Übersicht 1: Überblick der Fallstudieneinrichtungen und Personalgruppen*

Personen- gruppe	Hochschulen		außeruniversitäre Forschungseinrichtungen				Gesamt
	Uni	HAW	WGL	HGF	FhG	MPI	
<b>Leitung</b>	3	2	2	2	1	2	<b>12</b>
<b>Wissenschaft</b>	2	2	2	1	2	2	<b>11</b>
<b>Management</b>	2	2	3	3	2	2	<b>14</b>
<b>Verwaltung</b>	2	3	3	2	-	2	<b>12</b>
<b>Gesamt</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>49</b>
	<b>18</b>		<b>31</b>				

<sup>2</sup> Einrichtungen der Max-Planck-Gesellschaft zur Förderung der Wissenschaften e.V. (MPG), Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung der angewandten Forschung e.V. (FhG), Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren (HGF) und der Wissenschaftsgemeinschaft Gottfried Wilhelm Leibniz (WGL).

Gelegentlich werden im nachfolgenden Text Aussagen durch Zitate belegt oder illustriert, die im Rahmen der Interviews erhoben wurden. Für diese wird im hiesigen Text folgende (anonymisierte) Nachweisform eingesetzt: „(Einrichtungstyp-Personalgruppe, Absatz Nummer)“.

Außerdem konnten 2023 an fünf der Falleinrichtungen zusätzlich standardisierte Befragungen<sup>3</sup> durchgeführt werden – an zwei außeruniversitären Forschungseinrichtungen (davon ein Helmholtz-Zentrum und ein Leibniz-Institut) und drei Hochschulen (davon zwei HAW und eine Universität). Die Befragung richtete sich in den Einrichtungen jeweils an ausgewählte Stichproben (keine Vollerhebung), z.B. an die Forschungsabteilungen, wissenschaftliche Führungsebenen, Stabsleitungen, Sachgebietsleitungen, Dezernatsleitungen und Wissenschaftsmanager:innen. Im Brutto nahmen 142 Personen an den Hochschulen und 87 Personen an den auFE an der Befragung teil – vollständige Angaben (Netto) machten 80 Personen. Die Befragungsdaten wurden deskriptiv und regressionsanalytisch ausgewertet. Die Ergebnisse der Auswertung sind im Text mit „Befragung“ gekennzeichnet.

#### *Workshops mit Expert:innen*

Um nicht den projektinternen Vorannahmen und (subjektiven) Perspektiven auf das Thema anheimzufallen, kam das Forschungsteam neben den Fallstudien ergänzend mit Personen ins Gespräch, die in der Praxis mit forschungsbezogenen Aufgaben innerhalb des Wissenschaftsmanagements betraut sind. Das Ziel war es, gemeinsam konkrete kurz- und längerfristig bestehende Herausforderungen und Gelingensfaktoren der alltäglichen Arbeit des Wissenschaftsmanagements zu diskutieren. So sollte anwendungsrelevantes Wissen zusammengetragen werden, welches Einblicke in die Arbeit an unterschiedlichen Einrichtungen ermöglicht. In diesem Rahmen hatte das Projektteam zur Teilnahme an einem Expert:innenpool eingeladen.<sup>4</sup> Der Expert:innenpool fand parallel zu weiteren empirischen Arbeiten des Forschungsprojektes statt. Die Zusammenarbeit fand ausschließlich in Form von anderthalb- bis zweistündigen Online-Workshops statt. Gemeinsam (mit je 13–20 Personen) konnten vier Veranstaltungen im Zeitraum von März 2022 bis Januar 2023 realisiert werden. Im Rahmen eines Reflexionsworkshops konnte das Projektteam Anfang 2024 erste Ergebnisse vorstellen und zum anderen mit zentralen Akteuren der Fallstudienpartner im Austausch potenzielle Übertragbarkeitsaspekte auf die jeweiligen Einrichtungen (Hochschulen und auFE) diskutieren und Weiterentwicklungsoptionen sondieren. Aussagen, die ein konsensuales Ergebnis der Diskussionen waren und keiner Einzelperson klar zuzuordnen sind, werden im Text mit „(Workshop)“ nachgewiesen.

#### *Analyse von Stellenanzeigen*

Um die Belastbarkeit der Ergebnisse zu erhöhen, wurden zudem Stellenanzeigen als Datenmaterial erschlossen. Zur Erschließung und Analyse von Stellenanzeigen wurde das Job-Mining-Konzept (Bensberg/Buscher 2016) herangezogen und teilweise für unsere Untersuchung adaptiert. Über einen Zeitraum von fünf Monaten (11/2021–04/2022) wurden systematisch Stellenanzeigen für Positionen im Wissenschaftsmanagement von öffentlichen und wissenschaftsspezifischen Jobportalen<sup>5</sup> erfasst. Es wurden nur Stellenausschreibungen von staatlichen Hochschulen und Forschungsorganisationen extrahiert, die im Kontext von Wissenschaftsmanagement forschungsbezogene Stellenprofile auswiesen.

---

<sup>3</sup> keine repräsentative Befragung

<sup>4</sup> Dazu wurde in den einschlägigen Netzwerken im Kontext des Wissenschaftsmanagements eingeladen: Netzwerk Wissenschaftsmanagement, NWM (<https://www.netzwerk-wissenschaftsmanagement.de/>) und Netzwerk für Forschungs- und Transfermanagement, FORTRAMA (<https://fortrama.net/>). Zudem konnten weitere Interessierte aus anderen empirischen Feldzugängen des Projektes für den Expert:innenpool gewonnen werden.

<sup>5</sup> Zu den relevanten Portalen gehörten Wissenschaftskarriere (DUZ), Wissenschaftsmanagement-Online (WMO), Netzwerk-Wissenschaftsmanagement (sowie die dort eingebettete Jobbörse academics.de) und die Jobbörse Indeed.

Unter den zu berücksichtigten Kriterien wurden sodann die Stellenanzeigen erfasst, in denen (1) im Titel der Stellenanzeige bzw. innerhalb der Rollen- und Funktionsbezeichnung der Begriff Wissenschaftsmanagement respektive Wissenschaftsmanager.in vorkamen und/oder (2) der Begriff im Aufgaben- sowie Anforderungsprofil ausgeflaggt war. Insgesamt wurden 163 Stellenanzeigen in der Auswertung berücksichtigt: Universitäten (N=97), Hochschulen für angewandte Wissenschaften (N=19) und außeruniversitären Forschungseinrichtungen (N=47) – darunter Institute/Zentren der Helmholtz-Gemeinschaft (N=20), Leibniz-Gemeinschaft (N=17), Fraunhofer-Gesellschaft (N=4) und der Max-Planck-Gesellschaft (N=6).

In einer Kombination aus qualitativer Untersuchung und quantitativer Auszählung erfolgte dann eine deskriptive Auswertung der Textdaten hinsichtlich nomineller Stellencharakteristika sowie eine Analyse tätigkeitsbezogener Einstellungsvoraussetzungen, formaler Qualifikationsanforderungen und Tätigkeits- bzw. Aufgabenprofilen. Die Ergebnisse wurden nach Einrichtungstyp (HSen/auFE), Einrichtungsgruppe (Uni/HAW, MPG/HGF/FhG/WGL) sowie nach der Verortung der Stellenprofile (zentral/dezentral) differenziert und jeweils in Vignetten kompiliert. Diese dienen dann zum Vergleich unterschiedlicher Stellenprofile sowie zur Validierung spezifischer Ergebnisse aus den anderen empirischen Bausteinen.

## 2. Forschungsstand und Systematisierungen

### 2.1. Überblick zum Forschungsstand

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.<sup>6</sup> 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/Schneiderberg 2010: 34). Sie überbrücken im Hochschulmanagement die Schnittstellen zwischen Verwaltung und Wissenschaft (Schneiderberg/Teichler 2013a: 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“ (Klump/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 quantitati-

---

<sup>6</sup> 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).

ve 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 Klumpp/Teichler (2008) und Krempkow et al. (2019) lassen sich unterschiedliche *Eingrenzungsprinzipien* (negativ, exklusiv; enumerativ, aufzählend; inklusiv, offen)<sup>7</sup> und *Abgrenzungskonzepte* (z.B. Arbeits-, Organisations- oder Tätigkeitsbereiche) identifizieren, nach welchen die Forschenden die Gruppe der Wissenschaftsmanager:innen bestimmen (Übersicht 2).

*Übersicht 2: Relevante Konzeptionen zum Wissenschaftsmanagement und seiner begleitenden Begriffe*

Begriffe und Autor:innen	Eingrenzungsprinzip	Unterscheidungsmerkmale
<b>Wissenschaftsmanagement als Überbegriff</b> (vgl. Müller/Grewe 2020; Netzwerk Wissenschaftsmanagement 2020)	inklusiv	Tätigkeiten und Arbeitsbereiche
<b>Administratives Hochschulmanagement</b> (Krücken/Blümel/Kloke 2010)	inklusiv	berufsbiographische Indikatoren, Selbstverständnis und organisationale Verortung
<b>Forschungsbezogenes Wissenschaftsmanagement</b> (Schneider et al. 2022)	inklusiv	Arbeitsweisen und Schnittstellen
<b>Wissenschaftskoordination</b> (vgl. Banscheraus et al. 2009)	enumerativ/ inklusiv	Arbeitsbereiche und Selbstverständnis
<b>Forschungsmanagement</b> (vgl. Locker-Grütjen 2011; Locker-Grütjen/Stietenroth 2018; Winkler 2018)	enumerativ	Arbeitsbereiche
<b>Hochschulprofessionelle</b> (Kehm/Merkator/Schneijderberg 2010; Schneijderberg/Schneider 2013)	enumerativ/ inklusiv	Funktionen und Selbstverständnis
<b>Wissenschaftsmanagement</b> (vgl. Krempkow et al. 2023)	negativ	konditional- vs. zweckprogrammierte Tätigkeiten
<b>Hochschulprofessionen</b> (Klumpp/Teichler 2008)	negativ	Arbeitsbereiche

Quelle: Literaturlauswertung; eigene Darstellung

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. Wissenschaftsmanagement, 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 der Arbeitsbericht aufbaut, ist bislang die einzige Untersuchung, die dezidiert zwischen forschungs- und lehrbezogenem Wissenschaftsma-

<sup>7</sup> *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.

nagement 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 Schneijderberg 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. Zwar befasst sich die Mehrheit der Arbeiten mit hochschulischem Wissenschaftsmanagement, allerdings liegen mit Joerk (2009) sowie Horváth/Seiter (2013) auch einschlägige Texte vor, die sich dem Themengebiet aus der Perspektive der *außeruniversitären Forschungseinrichtungen* nähern.

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 auseinandersetzt. 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 2017b). 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 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 3). Schneijderberg/Teichler (2013b: 68) ermitteln in ihrer Studie zur Rolle der „Neuen Hochschulprofessionen“ eine Anzahl von 15.000 Personen die in diesem Berufsfeld an Universitäten tätig sind. Überwiegend strategiebezogen und/oder konzeptionell bzw. mit Aufgaben, die dem Management zugeordnet werden können, arbeitet jedoch nur ein Teil der Hochschulprofessionellen (HOPROs), nämlich 20 Prozent (Merkator/Schneijderberg/Teichler 2013: 109) bzw. 27 Prozent (Schneijderberg/Schneider 2013: 212). Demnach ergibt sich eine Größenordnung von 3.000 bis 4.000 Personen an Universitäten. Im Zentrum der Untersuchung von Banscheraus et al. (2017) stand das wissenschaftsunterstützende Personal. Dabei berücksichtigen die Autor:innen sowohl Universitäten als auch Hochschulen für angewandte Wissenschaften und nehmen keine Trennung nach den Kernprozessen Lehre und Forschung vor. Dezidiert für die Gruppe „Hochschulmanagement und Hochschulprofessionen“ ermittelten die Autor:innen ca. 20.000 bis 25.000 Beschäftigte (ebd.: 82). Im Ergebnis unserer eigenen Berechnungen ließen sich an den Hochschulen 5.441 Wissenschaftsmanager:innen und an außeruniversitären Forschungseinrichtungen 1.569 Wissenschaftsmanager:innen bestimmen (Schneider et al. 2022: 7). 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),

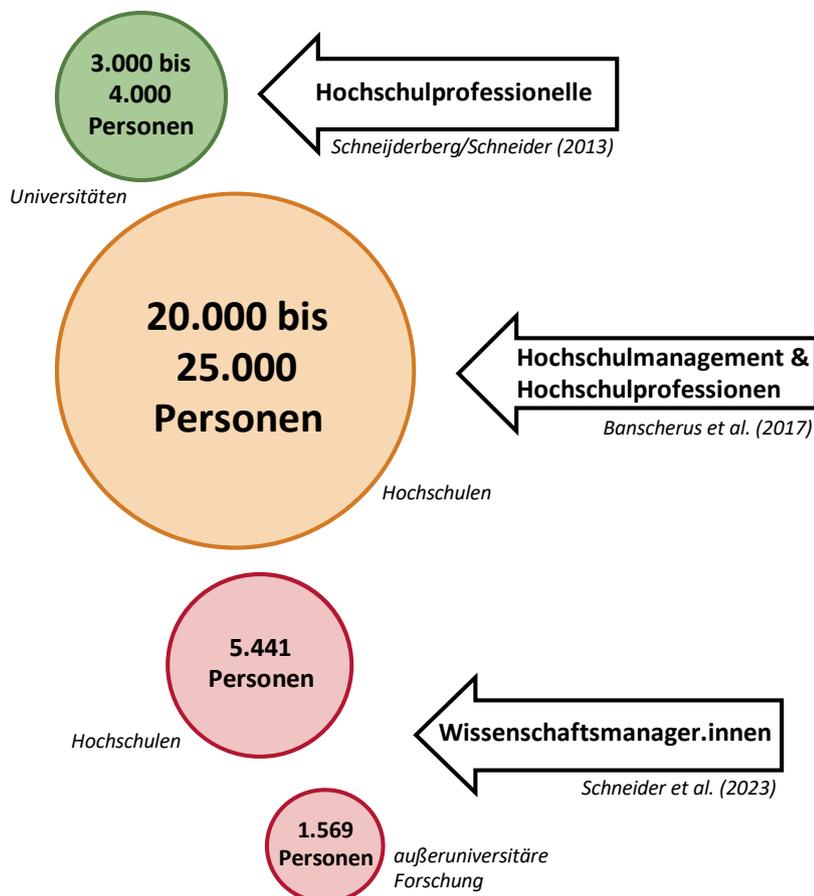
(2) verschiedene Feldzugänge und Erhebungsstrategien (z.B. bei der Erfassung des Personals über Fremd- oder Selbstzuschreibungen)

(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.

In den vergangenen Jahren wurde der zunehmenden Verbreitung des Wissenschaftsmanagements und den damit verbundenen Veränderungen in einer Vielzahl von unterschiedlichen Publikationen Rechnung getragen. Hierbei spielen insbesondere die Berufsperspektiven und Karriereentwicklungen im Wissenschaftsmanagement eine wichtige Rolle (u.a. Müller/Grewe 2020; Meyer/Zempel-Gino 2019; Krempkow/Höhle/Janson 2023). Daneben wird das Thema auch von wissenschaftspolitischen Debatten begleitet (Wissenschaftsrat 2018; Windfuhr et al. 2019) und vereinzelt auch außerhalb von Fachcommunities, in der breiteren Öffentlichkeit, thematisiert (u.a. Reichstetter 2019) und kritisch diskutiert (u.a. Steinmayr 2022).

Übersicht 3: Quantitative Ergebnisse zur Personenanzahl im Wissenschaftsmanagement in Deutschland im Vergleich



Quelle: Literatursauswertung; eigene Darstellung

## 2.2. Systematisierungen und Konzeptionelles

Die vielschichtige Diskussion um das Thema Wissenschaftsmanagement und seine heterogenen Erscheinungsformen in der Praxis machten es notwendig, im Projekt FortBeaM ein ein-

heitliches Begriffsverständnis zu entwickeln.<sup>8</sup> Hierzu lohnt es sich, einige Überlegungen aus der Forschungsliteratur und weitere Positionierungen im Feld auszuführen und einer eigenen Definition voranzustellen.

In Anlehnung an Lemmens/Horváth/Seiter (2017a: 18) ist Wissenschaftsmanagement zunächst ein *Integrationskonzept*, das verschiedenen Ebenen eine Handlungsorientierung bietet – z.B. Hochschulmanagement, Institutsmanagement, Clustermanagement oder auch Forschungsmanagement. Wissenschaftsmanagement im weitesten Sinne erstreckt sich demzufolge auf alle Akteure, Institutionen und Prozesse im Wissenschaftssystem. Zusammen mit den im Forschungsstand<sup>9</sup> dargestellten wissenschaftlichen Begriffskonzeptionen wird deutlich, dass sich Wissenschaftsmanager.innen nur begrenzt einer konkreten Funktion oder Organisationseinheit zuordnen lassen. In der Tendenz lassen sich zwei Perspektiven ableiten (Schneider et al. 2022: 52f.):

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

Weitere Unterscheidungen mit Blick auf strukturelle Merkmale des Wissenschaftsmanagements sind z.B.:

- temporäre und projektbezogene vs. dauerhafte Aufgaben (vgl. Netzwerk Wissenschaftsmanagement 2020);
- Nähe vs. Ferne zur Wissenschaft bzw. den Leistungsprozessen in Forschung und Lehre (vgl. Müller/Grewe 2020);
- Führung und Strategie vs. Service- und Dienstleistungsfunktion (vgl. Jüttemeier 2016);
- Fokus des WiMa auf Organisationseinheiten (z.B. das Institut) oder auf Programme bzw. Projekte (z.B. Qualitätspakt Lehre) (vgl. Horváth/Seiter 2013).

Trotz dieser Unterscheidungen: Kern der Tätigkeit des Wissenschaftsmanagements ist immer, einen positiven Einfluss auf die Handlungsbedingungen bzw. Umsetzungskontexte für Lehre und Forschung zu nehmen. Dazu nehmen Wissenschaftsmanager.innen forschungs- oder lehnahe administrative und manageriale Tätigkeiten wahr. Schmidlin/Bühlmann/Muhammer (2020: 21–23) zeigen auf, dass die Aufgaben und Tätigkeiten von Wissenschaftsmanager.innen im Wesentlichen vier Bereichen zugeordnet werden können:

- (1) Forschungsnahe Unterstützungsleistungen, z.B. die Koordination von Forschungsschwerpunkten oder die Unterstützung bei Förderanträgen;
- (2) Lehnahe Unterstützungsleistungen, z.B. in der Qualitätsentwicklung der Lehre oder der Studiengangsentwicklung;
- (3) Funktionen im Bereich Governance und Management, welche insbesondere für die strategische Organisationsentwicklung verantwortlich sind;
- (4) Dienstleistungs- sowie Querschnittsaufgaben, wie etwa im Bereich Kommunikation/Marketing oder der Erarbeitung von Konzepten zu spezifischen Themen wie etwa Diversity-Management.

---

<sup>8</sup> Die aus dem FortBeaM-Projekt heraus entwickelte Definition findet sich erstmalig bei Henke/Schneider/Mauermeister (2022) und Schneider et al. (2022).

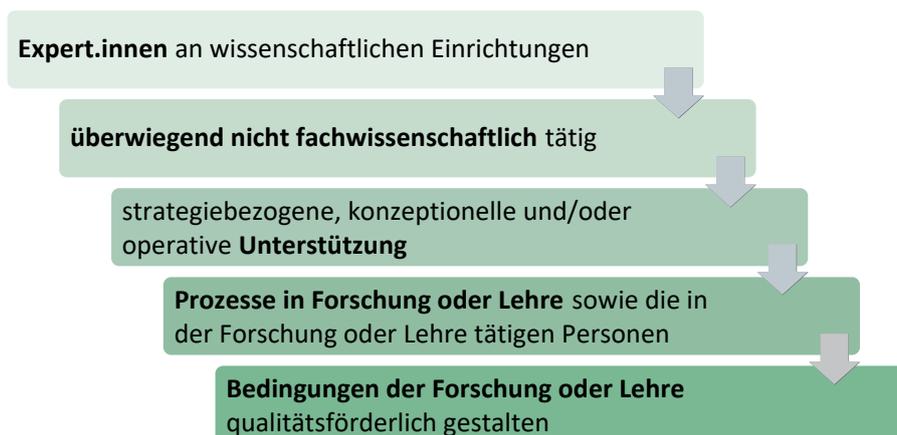
<sup>9</sup> s.o. 2.1 Überblick zum Forschungsstand

Dabei darf nicht aus dem Blick geraten, dass im außeruniversitären Sektor keine Leistungen in Lehre und Studium erbracht werden. Dementsprechend ergeben sich für den Bereich der Forschung unterschiedliche Kontextbedingungen für das Wissenschaftsmanagement im Vergleich von Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen sowie deren Dach- und Trägerorganisationen. Das betrifft z.B. die Finanzierungsstruktur, die Bedeutung von Forschungsk Kooperationen, die Unterscheidung zwischen Anwendungs- und Grundlagenorientierung oder den Bereich des Wissenstransfers. Eine Definition von Wissenschaftsmanagement muss, wenn sie beide Einrichtungstypen einschließen soll, hinreichend allgemein, wie notwendig konkret sein.

### 2.2.1. *Der Begriff Wissenschaftsmanagement*

Vor dem Hintergrund der vorangegangenen Erörterungen wurde hier folgende Definition für die Rollenträger.innen im Wissenschaftsmanagement an Hochschulen und auFE zugrunde gelegt (Übersicht 4): *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.*

Übersicht 4: Definition von Wissenschaftsmanager.innen

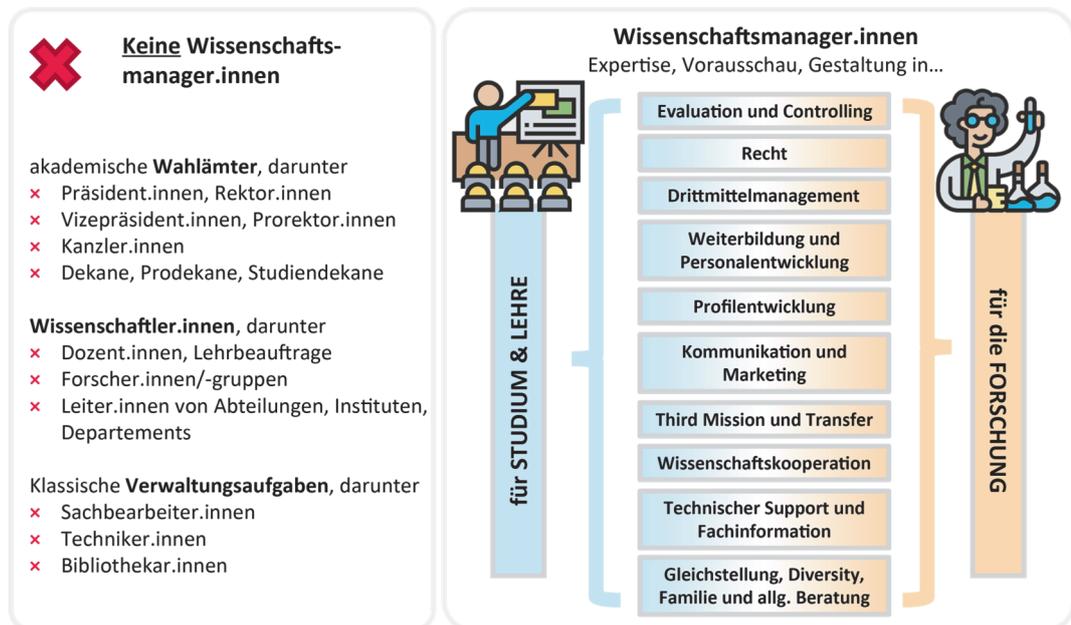


Diese Definition fasst das Wissenschaftsmanagement enger als andere Autor.innen, insofern sie die zu gestaltenden Bedingungen an bestimmte Arbeitsweisen knüpft. Gleichzeitig fasst die Definition das Wissenschaftsmanagement weiter, indem die Zugehörigkeit zu bestimmten Personalgruppen oder Organisationseinheiten nicht als Kriterium formuliert wird. Explizit nicht einbezogen werden: die Inhaber.innen akademischer Wahlämter, überwiegend fachwissenschaftlich tätige Akteure, die gleichsam nebenbei auch Forschungsmanagement betreiben, und Personen mit klassischen Verwaltungsaufgaben<sup>10</sup> (Übersicht 5).

Die Abgrenzung zwischen Verwaltungsangestellten und Wissenschaftsmanager.innen ergibt sich über die Betrachtung ihrer spezifischen Arbeitsweisen. Viele klassische Verwaltungsaufgaben basieren vor allem darauf, Regeln einzuhalten – je nach Struktur mit einem gewissen Ermessensspielraum (vgl. Stratmann 2014: 171). Demnach fokussiert klassisches Verwaltungs-

<sup>10</sup> 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.

### Übersicht 5: Ausschlusskriterien und Leistungsbereiche für die Zuordnung als Wissenschaftsmanager.in



handeln die Umsetzung von Entscheidungen, also *konditionalprogrammierte* Tätigkeiten. Demgegenüber sind Wissenschaftsmanager:innen i.d.R. auch strategiebezogen und/oder konzeptionell tätig und müssen Entscheidungen auch unter Unsicherheit treffen – was als *zweckprogrammierte* Tätigkeiten bezeichnet werden kann. (Luhmann 2000: 260ff.) In der Abgrenzung geht es daher um a) strategiebezogene und konzeptionelle Tätigkeiten, b) Gestaltungsspielräume und c) Ergebnisverantwortung.

#### 2.2.2. Forschungsbezogenes Wissenschaftsmanagement

Da die Gestaltung der Rahmenbedingungen von Forschung den hiesigen Fokus bildet, muss die vorangestellte Definition von Wissenschaftsmanager:innen hinsichtlich des Forschungsbezugs konkretisiert werden. 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.<sup>11</sup>

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 6):

■ **Schnittstelle 1 „Strategieentwicklung und -umsetzung“:** An dieser Schnittstelle agieren Akteure, die sich mit der Etablierung von Strukturen und Prozessen für die Forschungsgover-

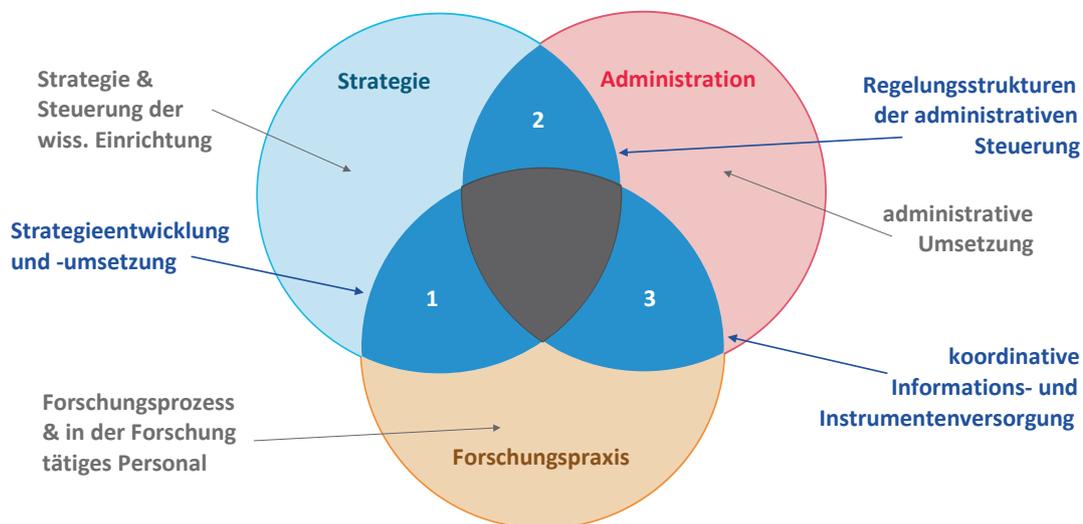
<sup>11</sup> Im weiteren Verlauf des Arbeitsberichts wird der Begriff „Wissenschaftsmanagement“ auch ohne den Zusatz „forschungsbezogen“ gebraucht, wengleich bei der Darstellung der empirischen Ergebnisse immer das forschungsbezogene Wissenschaftsmanagement gemeint ist. Wenn sich Aussagen auf das Wissenschaftsmanagement allgemein beziehen, wird dies an der entsprechenden Stelle kenntlich gemacht.

nance 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.

■ **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 Forschungs koordinatoren.innen und Verantwortliche für forschungsbezogene Kontextbereiche (z.B. Wissenschaftskommunikation, Forschungsinformationssysteme oder Koordinierung von Verbundprojekten).

#### Übersicht 6: Handlungsfelder und Schnittstellen des forschungsbezogenen Wissenschaftsmanagements



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

### 3. Blick in die Praxis I: Rollen, Funktionen und Erwartungen im forschungsbezogenen Wissenschaftsmanagement

Wie bereits einleitend erörtert, befindet sich das deutsche Wissenschaftssystem seit mehr als zwei Jahrzehnten in einem tiefgreifenden Wandel. Hochschulen und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen sehen sich dabei mit einer Vielzahl von Herausforderungen konfrontiert. Zum einen steigt der Wettbewerbsdruck, was zu neuen Anforderungen an die Effizienz von Forschungseinrichtungen führt. Zum anderen nimmt auch die Komplexität der Aufgaben zu, was sich unter anderem in einem erhöhten Verwaltungs- und Kontrollaufwand niederschlägt. In diesem Kontext entwickelten sich schrittweise neue Aufgabenbereiche und Strukturen im Wissenschaftsmanagement. Doch welche konkreten Herausforderungen begründen die Notwendigkeit der Etablierung des forschungsbezogenen Wissenschaftsmanagements? Welches Verständnis von Wissenschaftsmanagement besteht an den unterschiedlichen Einrichtungen und wie wird es aufbaustrukturell organisiert? Welche Erwartungen werden Seitens der Anspruchsgruppen des Wissenschaftsmanagement formuliert?

#### 3.1. Gründe und Impulse, Wissenschaftsmanagement zu etablieren

Die Entwicklungen im Wissenschaftsmanagement sind eng gekoppelt mit Veränderungen im Wissenschaftssystem allgemein (Übersicht 7). Aus den damit verbundenen Herausforderungen ergeben sich veränderte bzw. neue Aufgaben für die Organisation und Verwaltung der Hochschulen und auFE. Diese werden ihnen entweder reformbedingt aufgenötigt oder aber von den Einrichtungen als erforderlich erachtet, um den dynamischen Umweltanforderungen zu begegnen. Um dem damit verbundenen Aufwand gerecht zu werden, wurden entsprechende Strukturen aufgebaut und neue Tätigkeitsrollen geschaffen. Dazu gehören die diversen Stellen im Wissenschaftsmanagement.

#### *Übersicht 7: Allgemeine und wissenschaftspolitische Kontexte der Entwicklungen im Wissenschaftsmanagement*

##### **Veränderte Anforderungen an die Forschung**

*Drittmittelabhängigkeit:* Drittmittel einzuwerben und sie zu verwalten ist an Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen kein neuer Vorgang, aber durch die verschärfte Kompetitivität mittlerweile zu einem Belastungsfaktor geworden. Zugleich sind Drittmittel zu einem kritischen Erfolgsfaktor für die Bewertung von Wissenschaftler:innen und ganzen wissenschaftlichen Einrichtungen geworden. Das Förder- und Drittmittelgeschäft wird zunehmend komplexer, nicht zuletzt aufgrund der zunehmenden Anzahl an Fördermöglichkeiten (auch europäische und internationale Fördermöglichkeiten) und der damit einhergehenden Heterogenität von Richtlinien sowie Antrags-, Abrechnungs- und Dokumentationspflichten der unterschiedlichen Mittelgeber bzw. ihren Projektträgern. Das heißt, Fördermittel revisions sicher zu verwalten und abzurechnen wird zunehmend zur Herausforderung für Hochschulen und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen.

*Qualitätsorientierung:* Hohe Qualität in Forschung ist ein unumstrittenes Ziel. In diesem Zusammenhang hat das Thema Qualitätsmanagement in den Forschungseinrichtungen erheblich an Aufmerksamkeit gewonnen. Auch das Forschungscontrolling und das Management der Forschungsberichterstattung – letzteres spielt insbesondere im außeruniversitären Forschungssektor eine bedeutende Rolle – sind typischerweise mit dem Qualitätsmanagement verbunden. Die damit verbunden Verfahren und Instrumente werden organisational partiell vom Wissenschaftsmanagement bewältigt.

*Gesellschaftliche Verankerung:* Dass Hochschulen und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen heute weit mehr tun, als grundständige Studienangebote und Grundlagenforschung zu betreiben, ist im Grundsatz hinlänglich bekannt. Sie sind auch Vermittler von wissenschaftlichen Erkenntnissen in die Gesellschaft, Partner von Wirtschaftsunternehmen, sind Ansprechpartner für wissenschaftliche Politikberatung und übernehmen Aufgaben wie Weiterbildung oder Gründungsförderung. Mittlerweile sind solche Aktivitäten an vielen Einrichtungen gängige Bestandteile des Leistungsportfolios und stellen neue Formen der Leistungserbringung dar.

*Interdisziplinarität:* Für die Erschließung neuer Forschungsfelder und die Bearbeitung großer, gesellschaftlich relevanter Themenstellungen bedarf es neben der Disziplinarität zugleich das Zusammenwirken von Disziplinen, wodurch die Förde-

Die Förderung interdisziplinär angelegter Forschung in den letzten Jahrzehnten wissenschaftspolitisch einen hohen Stellenwert eingenommen hat. Interdisziplinarität ist stets von – mitunter erheblichen – Übersetzungsaufwand gekennzeichnet. Solche Übersetzungsleistungen übernehmen nicht zuletzt Wissenschaftsmanager.innen.

**Personalentwicklung:** Hochschulen und außeruniversitäre Forschungsinstitute sind personenzentrierte Organisationen. Daher ist die Qualifikation, Kompetenz und Motivation ihrer Mitarbeiter.innen besonders wichtig für die Leistungsfähigkeit der Einrichtungen. Daher rückt das Thema Personalpolitik und -management in den Wissenschaften, welches lange vernachlässigt wurde, wieder mehr und mehr in den Fokus politischer und organisationaler Anforderungen. Personalentwicklung ist eine strategisch und langfristig ausgerichtete Aufgabe. Diese strategisch ausgerichtete Gestaltung ist wiederum mit organisationalen Entwicklungs- und Veränderungsprozessen verbunden. Daher bedarf es Managementinstrumente in den Bereichen Personalgewinnung, Personalentwicklung sowie Personalführung.

**Kooperation und Wettbewerb:** Die Forderung nach verstärkter institutionenübergreifender Kooperation von Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen ist mittlerweile fast zum wissenschaftspolitischen Gemeingut geworden. Sie ist und bleibt insofern ein zentrales Anliegen in der bundesdeutschen Forschungspolitik. Aufgabenfelder für das Wissenschaftsmanagement reichen daher in diesem Handlungsfeld von der Akquise internationaler Drittmittel, Aktivitäten im Dezernat für Internationale Beziehungen, über das Transfermanagement, die Koordinierung von Clustern und Forschungscampi bis hin zum Innovations- und Netzwerkmanagement.

Unsere Untersuchungen zeigen, dass es an Hochschulen verschiedene Gründe und Impulse für die Einführung oder Ausweitung des Wissenschaftsmanagements gab bzw. gibt (Übersicht 8).<sup>12</sup> Die konkreten Gründe und Abwägungen, die dazu geführt haben, können dabei von Einrichtung zu Einrichtung variieren.

Übersicht 8: Gründe und Impulse für die Implementierung von Wissenschaftsmanagement an Hochschulen

<b>Gründe</b>	<b>Wissenschafts-politische Veränderungen</b>	<b>Wachstum</b>	<b>Zufälle &amp; Umstände in der historischen Entwicklung</b>
<b>z.B.</b>	<b>HAWs: Mittelbau, Forschung, Promotion</b>	<b>Drittmittel, Personal, Infrastruktur</b>	<b>Transfer-Audit, Fusionen</b>
<b>Schnittstellen: „Die Brücke zwischen Forschung und Administration wird immer stärker und dicker.“</b>			
<b>Impulse</b>	<b>Wissenschafts-politische Vorgaben</b>	<b>gezielte Umstrukturierung (i.d.R. Top-Down)</b>	<b>Graswurzelbewegungen</b>
<b>z.B.</b>	<b>Relevanz neuer Aufgaben, Exzellenz</b>	<b>Top-Down, Verwaltungsevaluierung</b>	<b>Bottom-Up, Bedarfe, Trial &amp; Error</b>
<b>Ressourcen: „Wieviel macht Sinn, wieviel kann man sich leisten?“</b>			

Quelle: Fallstudien (Expert.inneninterviews)

<sup>12</sup> Mit Institutionalisierungskontexten des Wissenschaftsmanagements im außeruniversitären Forschungssektor beschäftigt sich das Promotionsvorhaben „Wissenschaftsmanagement an außeruniversitären Forschungseinrichtungen“. Aufrufbar unter: <https://www.hof.uni-halle.de/projekte/wissenschaftsmanagemen-t-an-ausseruniversitaeren-forschungseinrichtungen/> (25.11.2024).

Insbesondere an den *Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW)* ist in den vergangenen Jahren ein *starker Aufwuchs im forschungsbezogenen Wissenschaftsmanagement* zu beobachten. Als wesentlicher Treiber dieser Entwicklung wird vor allem die starke *Zunahme der Forschungsaktivitäten* an den HAW angeführt, womit auch der Bereich der Drittmittel an Bedeutung gewinnt und entsprechend personell sowie strukturell ausgebaut wird. Auch Transfer wird in diesem Kontext zunehmend als Aufgabenfeld des forschungsbezogenen Wissenschaftsmanagements an HAW wahrgenommen. Zudem verfügen immer mehr HAW über das *Promotionsrecht*, weshalb auch im Bereich der Nachwuchsförderung mehr Aufgaben entstehen.

An den *Universitäten* wird der Ausbau des Wissenschaftsmanagements vor allem mit dem starken Wachstum der Einrichtungen insgesamt begründet. Gerade der starke *Zuwachs an Drittmitteln* – vor allem seit Einführung der Exzellenzinitiative – begründet die Etablierung von Unterstützungsstrukturen im Wissenschaftsmanagement: da man „einfach auf Gedeih und Verderb auf die Einwerbung von Drittmitteln angewiesen“ (HS4-Leitung, Absatz 31) sei, würde das Wissenschaftsmanagement zur Daueraufgabe innerhalb der Universität. Darüber hinaus gebe es Themen, denen man sich einfach nicht mehr entziehen könne, wie z.B. Forschungsdatenmanagement oder das Schreiben von EU- und DFG-Anträgen, wie einige interviewte Personen berichteten. Auch die *Studierendenzahlen seien so stark gestiegen*, dass die Verwaltung und das lehrbezogene Wissenschaftsmanagement entsprechend haben wachsen müssen. Zudem beanspruchen komplexere Forschungsaufgaben mehr Ressourcen als früher, die es zu managen gilt. *Größere und aufwändigere Forschungsinfrastrukturen* erfordern ein effizientes Schnittstellenmanagement. Hinzu kommt der Ausbau der Nachwuchsförderung, z.B. durch Graduiertenschulen und -akademien.

### 3.2. Relevanz und Verständnis des Begriffs Wissenschaftsmanagement

Die vielschichtige Diskussion zum Wissenschaftsmanagement (siehe Abschnitt 2.1) 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 – oder wie ein.e Interviewpartner.in formulierte: „weder Fisch noch Fleisch“ (HS1-WiMa, Absatz 5). In der Praxis lassen sich an Forschungseinrichtungen und Hochschulen *vier grundlegende Verständnisse* von Wissenschaftsmanagement ausfindig machen (Übersicht 9):

- *Leitungsfunktionen* an Hochschulen, 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 Forschungsprojekte 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. An-

tragsunterstützung usw.) beraten, koordinierende Funktionen und andere Unterstützungsaufgaben übernehmen.

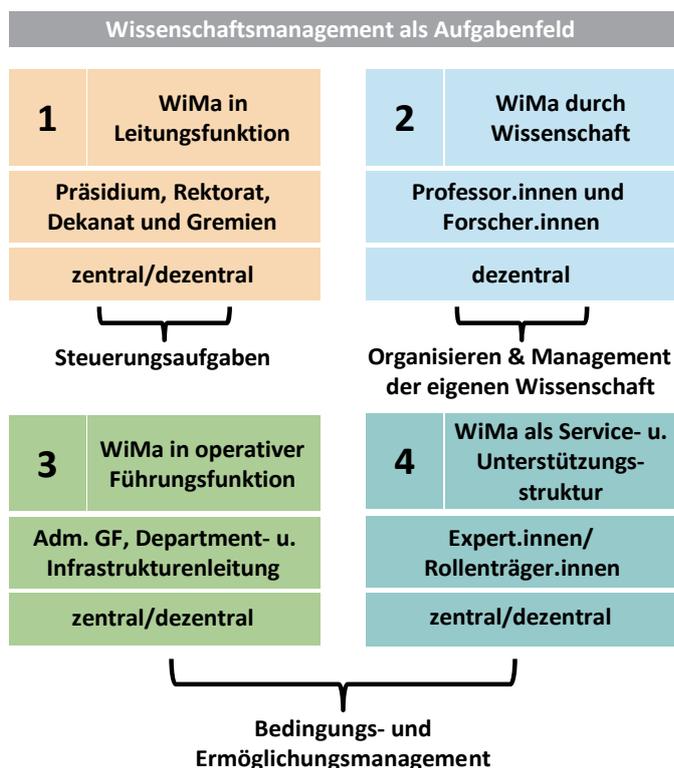
Unsere Untersuchungen machen zudem deutlich, dass der Begriff je nach Einrichtungsart und Einrichtungen und zwischen den verschiedenen Personalgruppen unterschiedlich interpretiert wird.

Im Hochschulalltag und in den Hochschulstrukturen bzw. Organigrammen hat der Begriff Wissenschaftsmanagement kaum Relevanz, gleichwohl ihm inhaltlich ein hoher Stellenwert zugesprochen wird. WiMa sei, „eine wesentliche Aufgabe an der Universität“ (HS4-Verwaltung, Absatz 27), wie ein.e Interviewpartner.in sagte. Gemeinhin wird das Wissenschaftsmanagement dabei eher als Aufgabenfeld, welches von verschiedenen Ebenen an der Hochschule bearbeitet wird, denn als eigenständiges Berufsbild verstanden.

Auch an den außeruniversitären Forschungseinrichtungen spielt der Begriff Wissenschaftsmanagement eine untergeordnete Rolle. Einige wenige Einrichtungen verwenden die Bezeichnung zwar für Struktureinheiten und Personalstellen, sehr viel häufiger werden jedoch die Begriffe Forschungsmanagement, Forschungsorganisation oder wissenschaftsunterstützendes Personal genutzt. Vereinzelt wird WiMa auch als Gesamtprozess interpretiert, in dem viele Rädchen ineinandergreifen würden.

Was einzelne Personen mit dem Begriff Wissenschaftsmanagement verbinden, hängt von verschiedenen Faktoren ab, weshalb keinem Einrichtungstyp und keiner bestimmten Personengruppe „ein“ einheitliches Verständnis zugerechnet werden kann. So hängt das Verständnis z.B. auch vom *Nähe-Distanz-Verhältnis* der Akteure zum WiMa ab, von persönlichen Befindlichkeiten oder von der strukturellen Umsetzung in den Einrichtungen. Wird zum Beispiel eine Struktureinheit in der Verwaltung angesiedelt, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass diese auch als Teil der Verwaltung wahrgenommen wird (das Unterstützungsangebot und dessen Organisation bestimmt dann das Verständnis). Es lassen sich jedoch ein paar Ähnlichkeiten feststellen:

Übersicht 9: Unterscheidungen im grundlegenden Verständnis von Wissenschaftsmanagement



Quelle: Fallstudien (Expert.inneninterviews)

Wird zum Beispiel eine Struktureinheit in der Verwaltung angesiedelt, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass diese auch als Teil der Verwaltung wahrgenommen wird (das Unterstützungsangebot und dessen Organisation bestimmt dann das Verständnis). Es lassen sich jedoch ein paar Ähnlichkeiten feststellen:

- An *Universitäten* und *Helmholtz-Zentren* wird der Begriff vor allem als breites Aufgabenfeld verstanden, an dem sich querschnittsartig verschiedene Akteure beteiligen.
- An *Leibniz-* und *Fraunhofer-Instituten* wird das Wissenschaftsmanagement mehrheitlich als Unterstützungsstruktur für die Forschung verstanden.
- *Leitungen* und *Verwaltungsmitarbeiter.innen* ähneln sich im Wesentlichen in einem eher abstrakten und breiten Verständnis von Wissenschaftsmanagement, welches mitunter auch wissenschaftliche Führungs- und Leitungsaufgaben miteinschließt.

Im Unterschied zu Leitung und Verwaltung, haben *Wissenschaftler.innen* und *Wissenschaftsmanager.innen* ein eher operativ-praktisches Begriffsverständnis, welches vor allem durch

den Bezug zu den konkret vom Wissenschaftsmanagement erbrachten Leistungen gekennzeichnet ist.

### 3.3. Selbst- und Fremdbilder im Rollen- und Funktionsverständnis

Das Wissenschaftsmanagement gewinnt zunehmend an Bedeutung für die strategische Entwicklung und das operative Funktionieren von Forschung an Hochschulen und im außeruniversitären Sektor. Jedoch gibt es kein einheitliches Rollen- und Funktionsverständnis. Vor diesem Hintergrund war es aufschlussreich die *Selbstwahrnehmungen* von Wissenschaftsmanager:innen und deren *Fremdwahrnehmungen* vergleichend näher zu betrachten. Im Zuge unserer Untersuchungen<sup>13</sup> wurde hierbei nach Rollen- und Funktionsbildern differenziert:

- *Rollenbilder* beziehen sich auf die subjektiv wahrgenommene Identität und das individuelle Stellenverständnis von (hier:) Wissenschaftsmanager:innen im Organisationsgefüge von (hier:) Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen. Dabei umfassen sie zum einen das Selbstverständnis der Rollenträger:innen und zum anderen die sozialen Erwartungen und Zuschreibungen durch andere Personalgruppen.
- Davon abzugrenzen sind *Funktionen*, die sachliche Prozesse und Zuständigkeiten in konkreten operationalen Aufgabenbereichen beschreiben sowie sich auf damit verbundene Positionierung innerhalb der Organisation beziehen. Funktionen werden nicht zuletzt durch Stellenbeschreibungen festgelegt, wenngleich es, ähnlich wie bei Rollenbildern, unterschiedliche Selbst- und Fremdwahrnehmungen bei der Auslegung von Funktionen geben kann.

Während der Funktionsbegriff ein eher mechanisches Verständnis von Arbeitsaufgaben impliziert, charakterisiert das Rollenbild ein dynamisches, d.h. sich ständig an neue Aufgaben und Anforderungen anpassendes Stellenverständnis. Ferner umfasst die Rolle nicht nur die formalen Aufgabenzuweisungen, sondern integriert auch die individuellen Persönlichkeitsmerkmale, Handlungsweisen und interpersonellen Kompetenzen des Stelleninhabers. (Ulmer 2013: 19f.)

Die *Rolle* von Wissenschaftsmanager:innen in Forschungseinrichtungen und Hochschulen ist vielschichtig und wird je nach Perspektive sowie Einrichtung unterschiedlich wahrgenommen und verstanden (Übersicht 10). Gleichwohl finden sich einige Rollenbilder in allen Einrichtungen wieder.

*Übersicht 10: exemplarische Rollenzuschreibungen für das forschungsbezogene Wissenschaftsmanagement und seine Rollenträger:innen in Forschungseinrichtungen und Hochschulen*

Transmissionsriemen  
Scharniere Schmierseife Moderatorin  
Troubleshooter Ermöglicher  
Professionelle Verwaltung  
Brückenbauerin Schnittstellenarbeiterin  
Arbeitsabnehmer Helfende Hand Spinne im Netz  
Leitplanke Kommunikator  
Ergänzung der Verwaltung

Quelle: Fallstudien (Expert:inneninterviews); Legende: Grün=Selbstbild, Rot=Fremdbild

<sup>13</sup> s.o. 1. Problemstellung und methodisches Vorgehen

In den Interviews die mit den Wissenschaftsmanager.innen selbst geführt wurden, dominiert vor allem das Rollenbild der *Vermittler.innen*. In dieser Rolle agieren sie als Schnittstelle zwischen den verschiedenen Bereichen der Forschungseinrichtungen und Hochschulen. Dies wird als notwendig erachtet, um die unterschiedlichen „Sprachen“ und Logiken von Leitung, Verwaltung und Wissenschaft zu übersetzen. Als Intermediäre und Moderator.innen wolle man die Zahl der Konflikte verringern oder von vornherein vermeiden. Dabei verstehen sich die Wissenschaftsmanager.innen selbst zumeist eher als Teil der Wissenschaft.

Die Rollenzuschreibungen anderer Status- bzw. Personalgruppen unterscheiden sich dagegen deutlich vom Selbstbild der Wissenschaftsmanager.innen. Zwar ist auch hier das Rollenbild der vermittelnden Schnittstellenposition zentral, die Mehrheit der Befragten aus Leitung, Wissenschaft und Verwaltung vermittelt jedoch ein anderes Bild: Wissenschaftsmanagement als professionelle, *administrative Unterstützung*, die in erster Linie Dienstleistungen für die Wissenschaft erbringt. Wissenschaftsmanagement wird zumeist als wissenschaftsnähere Facette der Verwaltung betrachtet und seltener als wissenschaftliche Perspektive auf administrative Prozesse. Während sich Wissenschaftsmanager.innen also selbst primär als Vermittler.innen und Übersetzer.innen zwischen verschiedenen Bereichen sehen, werden sie von anderen Personalgruppen eher als administrative Unterstützung für die Wissenschaft wahrgenommen. Auch im Einrichtungsvergleich zeigt die Interviewauswertung charakteristische Ausprägungen der Rollenbilder (Übersicht 11).

*Übersicht 11: Rollenbilder im Vergleich untersuchter Einrichtungen sowie im Vergleich der Fremd- und Selbstbilder*

	<b>Fremdbild</b>	<b>Selbstbild</b>
<b>Hochschulen</b>	<i>Rollenbild:</i> Ergänzung der Verwaltung, jedoch in ermöglichender Rolle <i>Bezeichnungen:</i> administrativ agierende Gruppe, grundsätzlich der Verwaltung ähnlich, jedoch auf einem Niveau, das über normale Verwaltungsleistungen hinausgeht; inhaltliche Ergänzung, Wissenschaftsbrille, Beratung, Katalysatoren	<i>Rollenbild:</i> administrativer Rollenzuschnitt wird bestätigt, jedoch in Hervorhebung einer Vermittlerrolle <i>Bezeichnungen:</i> Scharniere, Übersetzer, Brückenbauer, Schnittstellenarbeiter, Mittlerrolle, Ermöglicher, in zweiter Reihe bzw. hinter den Kulissen
<b>Leibniz-Institute</b>	<i>Rollenbild:</i> Vermittlerrolle, Strukturen dezidiert unterschieden in (1) Unterstützung/ Dienstleistung und (2) Ermöglichung/Flankierung <i>Bezeichnungen:</i> Transmissionsriemen für administrative Belange in die Forschung, Brückenbauer, Schnittstellenposition, Troubleshooter, Puffer zwischen Wissenschaft und Verwaltung, in einer enabling Position, Schmierseife im Zahnradsystem der Wissenschaft, Partner.innen der Wissenschaft	
<b>Helmholtz-Zentren</b>	<i>Rollenbild:</i> Vermittlerrolle, ergänzend für zentrales WiMa als verlängerter Arm der Leitung <i>Bezeichnungen:</i> Kommunikatoren, Rechte Hand der Geschäftsführung, professionelle Verwaltung	<i>Rollenbild:</i> Vermittlerrolle <i>Bezeichnungen:</i> Öl im Getriebe, Spinne im Netz, Kontrollraum
<b>Max-Planck-Institute</b>	<i>Rollenbild:</i> Ergänzung der Verwaltung <i>Bezeichnungen:</i> Haltung der Verwaltung	<i>Rollenbild:</i> administrativer Rollenzuschnitt wird bestätigt, jedoch in Ergänzung einer Vermittlerrolle <i>Bezeichnungen:</i> Moderator, Kommunikator, Verbindungstück, Spinne im Netz
<b>Fraunhofer-Institute</b>	<i>Rollenbild:</i> „helfende Hand“ in verschiedenen Funktionsrollen, z.B. Vermittlung, Belebung, Beratung <i>Bezeichnungen:</i> Rollenbezeichnungen für sich alleinstehend werden Wissenschaftsmanagement nicht gerecht	

Quelle: Fallstudien (Expert.inneninterviews)

Die Ergebnisse der standardisierten Befragung an den Falleinrichtungen bestätigen im Einrichtungsvergleich weitgehend diese Tendenzen in der Rollenwahrnehmung. Insgesamt fällt

die Selbsteinschätzung der Wissenschaftsmanager.innen an auFE deutlich positiver aus, als bei den Rollenträger.innen an Hochschulen. Darüber hinaus ergibt sich ein weitgehend ähnliches Bild im Vergleich der Einrichtungen und Akteursgruppen. Einigkeit besteht hier vor allem in der Ablehnung der Rolle der „Diener.innen der Wissenschaft“. Sowohl an auFE als auch an Hochschulen wird das WiMa mehrheitlich in der Rolle der „Partner.innen und Dienstleister.innen der Forschung“ gesehen. Darüber hinaus weisen die Rollenbilder der „Schnittstellenarbeiter.innen“, der „Brückenbauer.innen“ sowie der „professionellen Verwaltung“ an beiden Einrichtungstypen relativ hohe Zustimmungswerte auf. Gleichwohl wurden in der Befragung, abweichend der weitgehend positiv konnotierten Rollenbilder, über ein Freitextfeld vereinzelt auch negative Rollenbilder wie etwa „Sand im Getriebe“ oder „Forschungsblockierer“ genannt.

Auffällige einrichtungsspezifische Unterschiede bestehen in der Wahrnehmung des WiMa durch das wissenschaftliche Personal. An auFE wird das WiMa von den Wissenschaftler.innen deutlich stärker mit den Rollenbildern der „Brückenbauer.innen“, „Arbeitsabnehmer.innen“ und „Scharniere“ in Verbindung gebracht. Dies könnte damit zusammenhängen, dass das WiMa an Hochschulen, insbesondere an HAW, häufiger zentral im Bereich der Hochschulleitungen bzw. -verwaltungen angesiedelt ist. Im Unterschied zu den auFE, wo das WiMa neben zentralen Organisationsbereichen auch vermehrt Aufgaben im Forschungsservice übernimmt und dort eher Entlastungs- und Schnittstellenfunktionen erfüllt, nehmen die Wissenschaftsmanager.innen an Universitäten für die Forschenden eher administrative Aufgaben wahr und erfüllen beratende Funktionen. Vor allem an HAW steht das WiMa eher der Leitungsebene nahe, bereitet Entscheidungen vor und vermittelt diese in die Hochschule hinein. Dies bestätigen auch die Ergebnisse der Stellenanzeigenanalyse.

Anders als bei den Rollenbildern zeigen sich bei den Funktionsverständnissen bzw. -zuschreibungen für das forschungsbezogene Wissenschaftsmanagement *kaum Unterschiede im Fremd- und Selbstbild* der beteiligten Akteure. Lediglich im Aufgabenbereich der Strategiearbeit werden solche deutlich: Während Wissenschaftsmanager.innen selbst ihre Beteiligung an strategischen Prozessen tendenziell durch das Ausfüllen koordinativer und konzeptioneller Funktionen betonen, spielen diese in der Wahrnehmung der anderen Personalgruppen eine eher untergeordnete oder gar keine Rolle. Eine Ausnahme bilden hier die Einrichtungen der Helmholtz- und Leibniz-Gemeinschaft. Dabei werden insbesondere den zentral angesiedelten Wissenschaftsmanager.innen auch und gerade von den Leitungen der Einrichtungen wichtige Koordinationsfunktionen für die strategische Gestaltung und Entwicklung der Einrichtungen zugeschrieben. Ansonsten betonen die Anspruchsgruppen des Wissenschaftsmanagements häufiger forschungsnahe unterstützende, beratende, organisatorische und nicht zuletzt vermittelnde Funktionen.

Letztlich erfüllen Wissenschaftsmanager.innen einrichtungsübergreifend ähnliche Kernfunktionen: Unterstützung, Beratung, Kontrolle, Vermittlung, Organisation und Koordination. Die Ausprägung dieser Funktionen variiert jedoch je nach Einrichtungstyp und der organisationsstrukturellen Nähe der Rollenträger.innen zur Forschung, zur Leitung der Einrichtung und zur Verwaltung:

- An den HAWs steht der Bereich der Forschungsförderung deutlich im Fokus des forschungsbezogenen Wissenschaftsmanagements. Die Wissenschaftsmanager.innen fungieren hier vor allem als Berater.innen und unterstützen die Forschenden zum Beispiel in administrativen Belangen der Drittmittelakquise. Dabei gibt es teilweise eine Arbeitsteilung zwischen Personal, das eher inhaltlich bei der Antragsentwicklung unterstützt, und Funktionsträger.innen, die vor allem für allgemeine Unterstützungsleistungen zuständig sind. Das zentrale Wissenschaftsmanagement sei als „Mittler zwischen den Forschenden und der Hochschulleitung“ (HS3-Leitung, Absatz 16) zu verstehen, das vor allem die Entscheidungen auf Leitungsebene administrativ vorbereitet und diese dann in die Hochschule vermittelt, so eine der befragten Leitungen.

- Auch an den *Universitäten* erbringt das Wissenschaftsmanagement Unterstützungs- und Beratungsleistungen vor allem im Bereich der Forschungsförderung. Auch hier übernimmt das Wissenschaftsmanagement Kontrollfunktionen bei der Antragsstellung. Dezentral angesiedelte Wissenschaftsmanager.innen ergänzen die zentralen Funktionen durch forschungsnahe Unterstützungsleistungen etwa im Projektmanagement, in der Organisation von Verbundprojekten oder in der Nachwuchsförderung. Wissenschaftsmanager.innen an Universitäten erfüllen vornehmlich eine Mittlerfunktion zwischen den Organen der zentralen Verwaltung und den Forschenden. Insgesamt sind die Aufgabenbereiche, die von Wissenschaftsmanager.innen an Universitäten zentral betreut und organisiert werden, etwas breiter gefächert als an HAWs. Neben der allgemeinen Forschungsförderung werden dort häufig auch Aufgabenbereiche wie Transfer, Forschungs Kooperationen und Forschungsinfrastrukturen bearbeitet.

An den untersuchten Hochschulen deckt sich das Funktionsverständnis der Wissenschaftsmanager.innen weitgehend mit dem der anderen Statusgruppen. Teilweise geht das Selbstverständnis aber auch über die von außen zugeschriebenen Funktionen hinaus. So sei man etwa als Wissenschaftsmanager.in auch maßgeblich an strategischen Prozessen, z.B. in der „Strategieberatung und strategischen Ausrichtung der Forschungsschwerpunkte der Universität“ (HS2-WiMa, Absatz 4) beteiligt. Ein Großteil der interviewten Wissenschaftsmanager.innen an Hochschulen, die in der allgemeinen Forschungsunterstützung tätig sind, betont zudem, dass sie auch koordinierende und zum Teil gestaltende Tätigkeiten ausüben, z.B. in der Netzwerkarbeit oder bei Forschungs Kooperationen. Solche „erweiterten“ Funktionen finden sich von anderen Statusgruppen meist nicht explizit erwähnt.

In den *außeruniversitären Forschungseinrichtungen* zeigt sich ein differenzierteres Bild des Funktionsverständnisses von Wissenschaftsmanager.innen. In den betrachteten Einrichtungen wird im Funktionsverständnis zumeist zwischen zentralem und dezentralem Wissenschaftsmanagement unterschieden. Dabei zeigt sich eine weitgehende Übereinstimmung zwischen Fremd- und Selbstzuschreibung bezüglich der Funktionen des Wissenschaftsmanagements, wobei die Wissenschaftsmanager.innen selbst koordinative und strategische Aspekte stärker betonen als allgemeine Unterstützungsleistungen. An den auFE spielt dies vor allem bei der Unterscheidung zwischen zentralen und dezentralen Funktionen des Wissenschaftsmanagements eine Rolle. WiMa-Funktionen auf zentralen Ebenen sind tendenziell eher strategisch ausgerichtet (z.B. Forschungsstrategie- und -planung), während dezentrale WiMa-Funktionen stärker auf die direkte Forschungsunterstützung ausgerichtet sind (z.B. Projektmanagement, Koordination).

Darüber hinaus können auch einrichtungsspezifische Funktionsverständnisse und -zuschreibungen des Wissenschaftsmanagements gedeutet werden:

- *Leibniz-Institute*: Das zentrale Wissenschaftsmanagement soll „die Dinge zum Laufen zu bringen“ (auFE6-WiMa1, Absatz 18). Die dezentral agierenden Wissenschaftsmanager.innen fungieren wie „Mini-Geschäftsführungen“ (auFE6-WiMa1, Absatz 59) in den jeweiligen Forschungseinheiten.
- *Helmholtz-Zentren*: Das zentrale Wissenschaftsmanagement habe eine „Kontrollraum“-Funktion (auFE2-WiMa, Absatz 24) und sei stark an strategischen Einrichtungszielen orientiert.
- *Max-Planck-Institute*: Die Vermittlungsfunktion und die Rolle des „Übersetzers“ (auFE8-Leitung, Absatz 77) zwischen Verwaltung und Wissenschaft spielt, besonders im Kontext der stark internationalen Ausrichtung, eine wichtige Rolle.
- *Fraunhofer-Institute*: Die allgemeine Unterstützung der Forschenden bei der Bewältigung administrativer Belange und die effiziente Organisation und Koordination der Rahmenprozesse der Forschung stehen im Fokus des Wissenschaftsmanagements.

### 3.4. Bedarfe, Erwartungen und Akteursbeziehungen

Da das forschungsbezogene Wissenschaftsmanagement an den Schnittstellen zwischen Forschung, Verwaltung und Leitung agiert, müssen dessen Rollenträger.innen vielfältige und häufig widersprüchliche Erwartungen erfüllen. Dazu müssen Wissenschaftsmanager.innen oft eine Balance zwischen unterschiedlichen Handlungslogiken und Anforderungen finden, um einen möglichst reibungsarmen 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.

Die Ergebnisse unserer Untersuchungen zeigen, dass es hinsichtlich der Leistungserwartungen an das forschungsbezogene Wissenschaftsmanagement kaum nennenswerte Unterschiede zwischen Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen gibt. 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. Das Leitungspersonal hat rollenbedingt eine sehr starke Perspektive auf die Gesamteinrichtung und 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: „am Ende des Tages zählt der Erfolg der Einrichtung“ (auFE5-Leitung, Absatz 24) und „natürlich soll das Haus funktionieren“ (auFE8-Leitung, Absatz 67-71).

Eine.r. der befragten Wissenschaftsmanager.innen betont zudem, dass seine/ihre Stelle nicht als Ergänzung zur Verwaltung eingerichtet wurde, sondern mit der Erwartung, auch „für Innovation und Erneuerung zu sorgen“ (auFE7-WiMa, Absatz 61). An einer der Fallhochschulen wurden z.B. gezielt Stellen im Wissenschaftsmanagement geschaffen, die ganz konkret die Aufgabe haben, potenzielle Fördermöglichkeiten zu erfassen, parallel dazu in den Fachbereichen mögliche Förderprojekte zu identifizieren und Professor.innen für potenzielle Anträge zusammenzubringen: „Also, es stehen dann Personen zur Verfügung, die einen inhaltlich ähnlichen Background haben, das sind selber ehemalige Wissenschaftler. Und die können dann entsprechend natürlich auch anders beraten als jemand, der es nur rein strukturell macht.“ (HS4-Leitung, Absatz 41) In diesem Rahmen brauche es als Wissenschaftsmanager.in vorschauendes Denken, Kreativität und Originalität.

Die befragte Vertretung aus der Hochschulleitung beschreibt in dem Zusammenhang eine Mitarbeiterin im Wissenschaftsmanagement: „Das ist gerade an ihr besonders zu schätzen, dass sie eben kreativ denkt und nicht nur so in eingefahrenen Gleisen, wir machen immer dasselbe, sondern dass sie auch gute Ideen hat“ (HS4-Leitung, Absatz 67). An einer außeruniversitären Forschungseinrichtung wurden z.B. kleinere Arbeitseinheiten eingerichtet, die gezielt Impulse für den Forschungstransfer setzen sollen: „Aber am Ende, wenn man so ein Ziel hat, man möchte mehr im Bereich Transfer machen, muss man auch Leute haben, die sich darum kümmern. Und das bedeutet bei uns, dass wir letztlich Kapazitäten verschieben von der originären Wissenschaft in den Transfer.“ (auFE5-Leitung, Absatz 30)

Demgegenüber haben die *Wissenschaftler.innen* oft sehr spezifische Erwartungen, die sie durch das forschungsbezogene WiMa erfüllt sehen möchten. Diese sind 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 Transferaktivitäten, in Publikationsprozessen oder bei Berichtspflichten gegenüber den Dach-/Trägerorganisationen.

Die Leistungserwartungen der Leitungen und der Forschenden an das Wissenschaftsmanagement 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), d.h. Innovationen Vorschub leisten – z.B. durch das Identifizieren origineller Forschungsförderungen oder durch aktive Ansprache von fachlich geeigneten Wissenschaftler:innen bei neuen Förderausschreibungen.

Dabei ist allerdings davon auszugehen, dass die Erwartungen dahingehend nuanciert sind, ob sie a) verwaltungsnahe, b) leitungsnah oder c) forschungsprozessnah agierende Wissenschaftsmanager:innen adressieren. Unterm Strich gelten Forschungsqualität und der Forschungserfolg der Wissenschaftler:innen als Voraussetzung für den Erfolg der Gesamteinrichtung.

Die Erwartungen und Anforderungen, die an das Wissenschaftsmanagement gestellt werden, sowie die Fähigkeit der Rollenträger:innen, diesen gerecht zu werden, prägen das Verhältnis zwischen den verschiedenen Akteursgruppen maßgeblich. Dabei steht das Wissenschaftsmanagement in komplexen Beziehungen zur Wissenschaft und Verwaltung. Die Beziehungen zwischen diesen Personalgruppen sind sowohl an Hochschulen als auch an außeruniversitären Forschungseinrichtungen von zentraler Bedeutung für einen reibungsarmen Ablauf des Forschungsbetriebs. Dies zeigt sich besonders im *Verhältnis von Wissenschaftsmanager:innen und Forschenden*. Da das Wissenschaftsmanagement in erster Linie eine Unterstützung für die Forschenden sein soll, trägt die Qualität der erbrachten Leistungen bzw. deren Wahrnehmung durch die Forschenden auch wesentlich zur Qualität der Beziehungen zwischen diesen Gruppen bei. In unseren Fallstudien werden an beiden Einrichtungstypen die Beziehungen *überwiegend positiv* beschrieben.

Nahezu alle Wissenschaftler:innen sehen einen klaren Mehrwert im Wissenschaftsmanagement, insbesondere die Entlastung von administrativen Aufgaben und forschungsrelevanten Beratungs- und Unterstützungsleistungen werden positiv hervorgehoben: „da wird ein ganz, ganz toller Service angeboten und auch sehr gerne wahrgenommen von den jungen Leuten“ (HS4-Wissenschaft, Absatz 21). Aber auch die Wissenschaftsmanager:innen fühlen sich in der Regel wertgeschätzt: „Ich glaube, es wissen alle, was sie an uns haben, in den Forschungseinheiten“ (auFE6-WiMa2, Absatz 19). Konfliktpotenziale entfalten sich hingegen typischerweise entlang folgender Linien:

- Das Wissenschaftsmanagement wird *stärker mit Be- statt mit Entlastungen* in Verbindung gebracht. Dies ist in der Regel dann der Fall, wenn mit Wissenschaftsmanagement Controllingaufgaben und das Berichtswesen assoziiert werden. Diese Konfliktlinie entfaltet sich vergleichsweise stärker an auFE und dort vor allem zwischen dem zentralen, leitungsnahen Wissenschaftsmanagement und den in den Fachabteilungen tätigen Wissenschaftler:innen.
- Das Wissenschaftsmanagement wird mit *Verwaltungslogiken* und der *Umsetzung von administrativen Vorgaben* in Verbindung gebracht. Konflikte können hier bei der Abwägung zwischen individuellen und Einrichtungsinteressen entstehen. Dieses Konfliktpotenzial besteht an beiden Einrichtungstypen in ähnlichem Ausmaß.

- Das Wissenschaftsmanagement wird *als Bevormundung* empfunden. Konflikte entstehen, wenn das Wissenschaftsmanagement unerwünschten Einfluss auf Bereiche nimmt, die als wissenschaftliches Hoheitsgebiet empfunden werden.

Aus diesem Dreiklang der Konfliktpotenziale ergibt sich sodann auch ein *Optimalzustand*, der aus Sicht der Wissenschaft das beste Verhältnis zum Wissenschaftsmanagement darstellt. In diesem Zustand agiert das Wissenschaftsmanagement weder als verlängerter Arm der Leitung, noch als Sprachrohr der Verwaltungslogik, noch tangiert es wissenschaftliche Autonomiebereiche, sondern vermittelt in deren Namen die Bedarfe der Forschenden gegenüber der Einrichtungsleitung und der Verwaltung. Dies verdeutlicht die Spannungsfelder und Gratwanderungen, denen sich das WiMa in seiner täglichen Arbeit ausgesetzt sieht.

Der unmittelbaren Unterstützung der Wissenschaftler:innen im Forschungsalltag wird eine hohe Bedeutung beigemessen, da sie als die wichtigsten Leistungsträger:innen der Einrichtungen angesehen werden. Auch unterschiedliche Interessen und Handlungslogiken der jeweiligen Anspruchsgruppen in Leitung und Verwaltung müssen unter Umständen ausbalanciert werden. Insbesondere in Situationen komplexer Normenabwägungen und Rechtslagen muss vermittelt werden – wenngleich Konfliktpotenziale meist einrichtungs- und mitunter auch personenabhängig sind. Aus unseren empirischen Befunden können Faktoren für gute Beziehungen und Konfliktpotenziale im Verhältnis von Wissenschaftsmanagement und Forschenden abgeleitet werden (Übersicht 12).

*Übersicht 12: Faktoren für gute Beziehungen und Konfliktpotenziale im Verhältnis von Wissenschaftsmanagement und Forschenden*



Quelle: Fallstudien (Expert:inneninterviews)

Eine Beschreibung des *Verhältnisses von Wissenschaftsmanagement und Verwaltung* ist indes nicht unproblematisch, da sowohl die konzeptionellen als auch die tatsächlichen Grenzen zwischen beiden Personalgruppen oft fließend und nicht klar definiert sind. Dennoch sind sich die Akteure in der Regel ihrer Unterschiede bewusst, etwa hinsichtlich Arbeitsweisen, Handlungslogiken oder Aufgabenfeldern.

Das Verhältnis von Wissenschaftsmanagement und Verwaltung variiert stark zwischen den Einrichtungstypen und einzelnen Einrichtungen, weist jedoch einige übergreifende Muster auf (Übersicht 13):

- (1) *Dreiecksbeziehung*: Das WiMa-Verwaltungs-Verhältnis wird wesentlich durch das Verhältnis zwischen Verwaltung und Wissenschaftler.innen geprägt. Diese Dreiecksbeziehung ist durch wechselseitige Einflüsse gekennzeichnet, wobei Spannungen zwischen Verwaltung und Wissenschaft häufig auf das WiMa-Verwaltungs-Verhältnis ausstrahlen.
- (2) *Positionierung*: Tendenziell positioniert sich das WiMa näher an der Wissenschaft und vertritt (vermeintlich) deren Interessen gegenüber der Verwaltung. Diese Haltung kann zu Reibungspunkten mit der Verwaltung führen, wird aber von dieser oft nicht direkt problematisiert. Verwaltungsmitarbeiter.innen honorieren hingegen eine neutrale Haltung des Wissenschaftsmanagements in der Vermittlung gegenüber dem wissenschaftlichen Personal.
- (3) *Erfolgsfaktoren*: Eine möglichst klare Rollenverteilung, intensive Kommunikation und etablierte Austauschroutinen fördern ein konstruktives Miteinander. Zudem wird ein beidseitig zufriedenstellendes Ausfüllen der Schnittstellenfunktion durch das WiMa als wichtiger Faktor für ein gutes Verhältnis genannt.
- (4) *Herausforderungen*: Unklare Zuständigkeiten, ungleiche hierarchische Verhältnisse und unterschiedliche Handlungslogiken können das Verhältnis belasten. Seitens des WiMa wird zuweilen eine mangelnde Flexibilität der Verwaltung kritisiert, während die Verwaltung gelegentlich fehlendes Verwaltungs- und Rechtswissen beim WiMa bemängelt.

*Übersicht 13: Faktoren für gute Beziehungen und Konfliktpotenziale im Verhältnis von Wissenschaftsmanagement und Verwaltung*



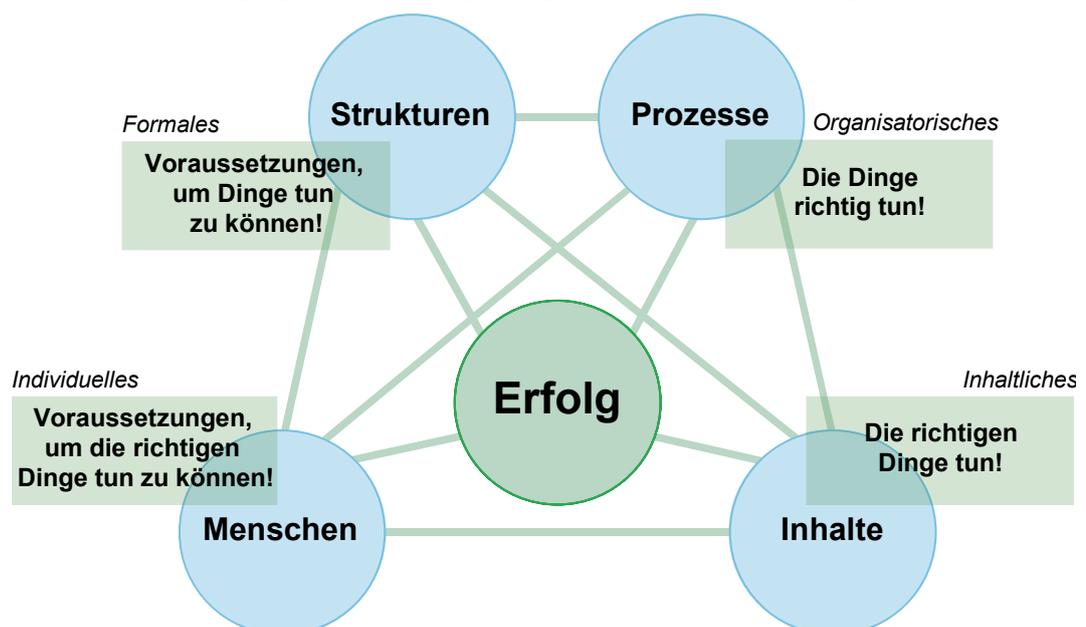
Quelle: Fallstudien (Expert.inneninterviews)

## 4. Blick in die Praxis II: Bedingungen im forschungsbezogenen Wissenschaftsmanagement

Ein optimales forschungsbezogenes Wissenschaftsmanagement hängt von verschiedenen Gestaltungskriterien ab. Wenn es um den Forschungserfolg geht, bewegt sich jede Forschungseinrichtung im Spannungsfeld vielfältiger Prozesse und Akteursbeziehungen, weshalb sich nur bedingt konkrete Handlungsanleitungen, die gleichsam standardisiert anwendbar sind, formulieren lassen. Vielmehr geht es darum, die Gestaltungskriterien zu benennen, auf die besonders zu achten ist, und für diese in den jeweiligen organisationalen Settings die entsprechenden erfolgswirksamen Prozesse und Akteure zu identifizieren. In den folgenden Unterkapiteln werden daher auf Basis von erhobenen *Beobachtungen* und *Erfahrungen* aus der Praxis die jeweiligen Bedingungen im Wissenschaftsmanagement an den unterschiedlichen Forschungseinrichtungen beschrieben.<sup>14</sup> Diese lassen sich wie folgt unterteilen (Übersicht 14):

- *formale Bedingungen*: 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, Stabsstellen etc.), die Form der Aufgabenspezialisierung, die Ausgestaltung der Weisungsbefugnisse und die Verteilung der Entscheidungsaufgaben.
- *organisatorische Bedingungen*: Ebenso geht es darum, die Leistungen des Wissenschaftsmanagements so zu organisieren, dass diese den Erwartungen der jeweiligen Anspruchsgruppen optimal zuträglich sind. Das betrifft im Wesentlichen die Auslegung von Strukturen, die Gegenstände der Zusammenarbeit mit den Anspruchsgruppen und damit um die Ausrichtung sämtlicher Aktivitäten und Prozesse im Wissenschaftsmanagement.

Übersicht 14: Bedingungen im forschungsbezogenen Wissenschaftsmanagement



<sup>14</sup> Die folgenden Beschreibungen, Beobachtungen und Erfahrungen basieren auf mehreren Feldzugängen: Expert.inneninterviews, Befragungen, Workshops, Desktop-Research, Analyse von Stellenanzeigen.

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

## 4.1. Formale Bedingungen

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 (inklusive des Managements von Wissenschaft durch Wissenschaftler.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.

### 4.1.1. Strukturen und Stellenbezeichnungen

Der Begriff Wissenschaftsmanagement ist an Hochschulen und außeruniversitären Forschungsorganisationen (noch) kein durchgängig verwendeter Begriff, gleichwohl man Wissenschaftsmanager.innen der Sache nach beschäftigt bzw. forschungsbezogenes Wissenschaftsmanagement inhaltlich betreibt. Unabhängig von den absoluten Personalzahlen findet sich der Begriff Wissenschaftsmanagement in den Organigrammen der außeruniversitären Forschungseinrichtungen deutlich häufiger als in denen der Hochschulen.<sup>15</sup> Sowohl an Hochschulen als auch an den außeruniversitären Forschungseinrichtungen (auFE) firmieren verschiedene Bezeichnungen für zentrale Positionen bzw. Stellen im Wissenschaftsmanagement, z.B. Forschungs- und Wissenschaftsreferent.innen, Forschungs- und Wissenschaftskordinator.innen, Forschungsmanager.innen, Projektmanager.innen, Beauftragte für Forschungsmanagement und viele andere mehr. In der Praxis nehmen nicht alle Positionen das gleiche Aufgabenportfolio wahr. Dies hängt insbesondere von der Spezifik der jeweiligen Einrichtung ab. Der Entscheidung für eine Bezeichnung können verschiedene Aspekte vorgelagert sein: historische Entwicklungen, Anpassungen an den ‚Zeitgeist‘ oder Vorgaben von Dach- und Trägerorganisationen. Eine befragte Person fügt hinzu: „Das hat ja tarifrechtliche

---

<sup>15</sup> s.o. 1. Problemstellung und methodisches Vorgehen > Desktop-Research und Organigramm-Screening

Gründe, warum die [Referenten] und nicht Manager genannt werden“ (auFE5-Verwaltung, Absatz 17).

Für die Mehrzahl der *Hochschulen* in Deutschland lässt sich bestätigen, dass das forschungsbezogene Wissenschaftsmanagement inzwischen häufig einen eigenen Organisationsbereich darstellt, in dem die (Teil-)Aufgaben in einer Stelle oder Abteilung gebündelt sind (integratives Konzept). Der Entscheidung für ein eher zentral oder dezentral organisiertes Wissenschaftsmanagement, können indes 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)

In der Praxis sind die zentralen Organisationsbereiche entweder in der Nähe der Hochschulleitung (z.B. als Stabsstellen) oder in der zentralen Hochschulverwaltung (z.B. als Dezernat, Referat) angesiedelt. Für die Universitäten trifft vor allem Letzteres zu, für die HAWs Ersteres. Es lassen sich auch Größeneffekte beobachten, wonach an kleineren Hochschulen das Wissenschaftsmanagement eher bei den Hochschulleitungen, bei größeren eher in der zentralen Verwaltung angesiedelt ist. Anhand der Analyse von Stellenanzeigen für Positionen im forschungsbezogenen Wissenschaftsmanagement lässt sich nachvollziehen, wie sich Wissenschaftsmanager:innen über Organisationsbereiche der Hochschulen verteilen (Übersicht 15).

*Übersicht 15: Institutionelle Ansiedlung von Wissenschaftsmanager:innen an Hochschulen gemäß Stellenanzeigenanalyse (nach prozentualer Verteilung)*

Hochschule	Verteilung	institutionelle Ansiedlung		
Universitäten	zentral: 55 %	Hochschulleitung (31 %)	Zentralverwaltung (21 %)	Zentrale Einrichtungen (3 %)
	dezentral: 41 %	Fakultäten/ Fachbereiche (14 %)	Institute (16 %)	Sonstige (10 %)
HAW	zentral: 79 %	Hochschulleitung (47 %)	zentrale Verwaltung (21 %)	Zentrale Einrichtungen (11 %)
	dezentral: 11 %	Fakultäten/Fachbereiche (5 %)	Institute (5 %)	

Quelle: Analyse von Stellenanzeigen; Erklärungen: nicht bei allen Stellenausschreibungen konnte die organisatorische Zuordnung zum zentralen oder dezentralen Bereich bzw. zur konkreten Organisationseinheit ermittelt werden, weshalb die Werte der Verteilung nicht immer 100 Prozent ergeben.

Die zentralen Organisationsbereiche variieren in Größe und Struktur, und bündeln i.d.R. Aufgaben wie Wissens- und Technologietransfer, Antragsverfahren, Drittmitteladministration sowie nationale und internationale Forschungsförderung. Sie fungieren als *zentrale Anlaufpunkte für Forschende*. Ergänzend gibt es dezentral agierende Wissenschaftsmanager:innen. An Universitäten sind diese Positionen ausdifferenzierter als an HAWs. Zu ihnen gehören z.B. Referent:innen in Fakultäten, Prozessverantwortliche in Servicegruppen, Transfermanager:innen in Transfereinrichtungen, Forschungskordinator:innen in interdisziplinären Instituten oder wissenschaftliche Koordinator:innen in Verbundprojekten und Forschungsinfrastrukturen.

Die strukturelle Etablierung des Wissenschaftsmanagements in außeruniversitären Forschungseinrichtungen stellt sich im Vergleich zu den Hochschulen sehr viel diffiziler dar. Im Vergleich der Forschungsorganisationen und ihrer Einrichtungen wird das Thema Wissenschaftsmanagement (z.B. Strukturen und Funktionsrollen) sehr unterschiedlich gehandhabt (Übersicht 16):

**Übersicht 16: Charakteristika der strukturellen Ansiedlung von Wissenschaftsmanagement an außeruniversitären Forschungseinrichtungen**

<b>Leibniz-Gemeinschaft</b>	<b>Helmholz-Gemeinschaft</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• eigenständige zentrale Abteilung für Aufgaben im WiMa</li> <li>• einzelne Personalstellen mit koordinierenden und/oder assistierenden Funktionen</li> <li>• dezentral verteilte Einzelpersonen, welche WiMa-Aufgaben verantworten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zentraler WiMa-Bereich nahe der Leitungsebene (z.B. Stabsabteilung)</li> <li>• weitere Funktionsrollen (z.B. Referent.innen) auf der dezentralen Departmentebene</li> <li>• projekt- und aufgabenspezifische Rollenträger.innen, z.B. Projektmanager.innen und Koordinator.innen</li> <li>• vereinzelt Prozessverantwortliche aus der Verwaltung</li> </ul>
<b>Fraunhofer-Gesellschaft</b>	<b>Max-Planck-Gesellschaft</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• vornehmlich zentral organisiert (z.B. Stabsstellen oder Einzelpersonen)</li> <li>• „First-Level-Support“ an den Einrichtungen</li> <li>• „Second-Level-Support“ zentral bei der Dachgesellschaft – Serviceschwerpunkte über einzelne Institute verteilt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einzelpersonen im Bereich der Geschäftsleitung</li> <li>• Einzelpersonen und/oder Teams in den Verantwortungsbereichen der wissenschaftlichen Direktor.innen (Harnack-Prinzip)</li> <li>• Bündelung im zentralen Forschungsservice</li> </ul>

Quelle: Fallstudien (Expert.inneninterviews)

Die *Leibniz-Institute* haben jeweils individuelle Lösungen für die Organisation des Wissenschaftsmanagements respektive des Forschungsmanagements gefunden. So gibt es z.B. in einem der untersuchten Fälle eine eigenständige zentrale Abteilung für Aufgaben im Wissenschaftsmanagement, in der verschiedene Aufgaben gebündelt sind. Daneben gibt es vereinzelt Personalstellen in den Forschungsabteilungen, die koordinierende und/oder unterstützende Funktionen wahrnehmen. In einem anderen untersuchten Fall gibt es keinen institutionalisierten Bereich. Dort sind die Aufgaben des Wissenschaftsmanagements auf einzelne Personen verteilt, die jeweils in den Forschungsschwerpunkten für die Aufgaben im Wissenschaftsmanagement zuständig sind. Darüber hinaus gibt es weitere Personen, die davon ausgelagerte Aufgabenbereiche wie z.B. Veranstaltungs- und Netzwerkmanagement oder IT & eScience (vgl. Hey/Trefethen 2003) verantworten.

In den *Helmholtz-Zentren* ist das Wissenschaftsmanagement typischerweise strukturell verteilt organisiert. Neben der (den) Leitungsebene(n) der Gesamteinrichtung findet sich in der Regel ein institutionalisierter Bereich (z.B. als Stabsstelle). Darüber hinaus sind gewöhnlich allen wissenschaftlichen Teilbereichen (z.B. Abteilungen, Departments, Themenbereiche) auf dezentraler Leitungsebene weitere Funktionsrollen (z.B. Referent.innen) zugeordnet. Ergänzt werden diese durch weiteres, vorwiegend projektbezogen agierendes Personal (z.B. Projektmanager.innen) oder aufgabenspezifische Rollenträger.innen (z.B. Koordinator.innen für eine Infrastruktureinrichtung) innerhalb oder quer zu den wissenschaftlichen Teilbereichen der Zentren. In Einzelfällen werden auch Prozessverantwortliche aus der Verwaltung dem Wissenschaftsmanagement zugeordnet.

*Fraunhofer-Institute* (FhG) sind so unterschiedlich organisiert und so spezifisch, dass dort eine typische Beschreibung des Wissenschaftsmanagements kaum möglich ist. Dennoch lassen sich Anhaltspunkte festhalten: Das Wissenschaftsmanagement ist überwiegend zentral organisiert (z.B. in Stabsstellen oder Einzelfunktionsrollen); dezentral finden sich vergleichsweise weniger Wissenschafts- bzw. Forschungsmanagementstellen. Die Fraunhofer-Gesellschaft ist im Vergleich zu anderen Forschungsorganisationen stark hierarchisch organisiert. Die Zentralverwaltung der FhG hat einen starken Einfluss sowohl auf die Anforderungen an die einzelnen Institute als auch auf die Organisation des Wissenschaftsmanagements. Die meisten Institute der FhG bedienen viele Aufgaben im Wissenschaftsmanagement nur im First-Level-Support (oft aus Kapazitäts- und Ressourcengründen). Der Second-Level-Support wird dann in der FhG zentral organisiert. Dies bedeutet, dass die Institute finanzielle Beiträge an die

Zentralverwaltung leisten, die wiederum zentrale Serviceangebote organisiert (z.B. Publikationsmanagement, IT- oder EDV-Service). Diese Serviceangebote werden dann in der Regel wiederum bei verschiedenen Instituten angebonden. Zwischen den Instituten und der Zentrale sowie den Dienstleistern besteht ein ständiger Dialog darüber, welche Probleme und Bedarfe bestehen bzw. welche Lösungen benötigt werden.

Die strukturelle Organisation des Wissenschaftsmanagements in den Instituten der *Max-Planck-Gesellschaft* ist stark durch das charakteristische Harnack-Prinzip (vgl. Laitko 2015) geprägt. Dies bedeutet, dass es in den Instituten zentrale Personen im WiMa gibt, die in der Nähe der Direktionen angesiedelt oder direkt dem Direktorium unterstellt sind. Diese nehmen in der Regel koordinierende Funktionen für die gesamte Einrichtung wahr und sind mit entsprechenden Entscheidungs- und Weisungsbefugnissen ausgestattet – oft als „rechte Hand“ des Direktoriums. Die Forschungsabteilungen werden von den einzelnen Direktoren und Direktorinnen geleitet. Es liegt daher in der Eigenverantwortung der jeweiligen Direktor:innen, ob sie dezentral weitere Personalstellen und/oder Teams einrichten, die Aufgaben des Wissenschaftsmanagements übernehmen (z.B. über Wissenschaftskordinator:innen). Sind solche dezentralen Funktionsstellen nicht vorhanden, werden die entsprechenden Aufgaben in der Regel in einem forschungsbereichsübergreifenden Forschungsservice gebündelt.

Für den Vergleich der Aufbauorganisation von Wissenschaftsmanagement an Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen kann folgendes festgehalten werden:

- An außeruniversitären Forschungseinrichtungen sind Wissenschaftsmanagement und klassische Verwaltung klarer getrennt als an Hochschulen, wo sich die Strukturen häufiger vermischen.
- Wissenschaftsmanagement an außeruniversitären Forschungseinrichtungen ist meist als Stabs- und Servicestelle eingerichtet, und besonders in kleineren Einrichtungen stark an Einzelpersonen gebunden. An Hochschulen folgen die Strukturen stärker einem integrativen Konzept, bei dem verschiedene Aufgaben in einer Abteilung zusammengefasst sind.

Es zeigt sich, dass die Unterschiede im Wissenschaftsmanagement nicht allein auf den Einrichtungstyp zurückzuführen sind. Jede Einrichtung ist historisch gewachsen, und die Entwicklung der Stellen im Wissenschaftsmanagement variiert je nach Entstehungssituation. Wissenschaftsmanager:innen sind an den jeweils günstigen Schnittstellen positioniert und haben unterschiedliche Entscheidungsbefugnisse. Die Unterschiede innerhalb der Hochschul- und auFE-Typen sind ähnlich groß wie zwischen den Einrichtungstypen.

#### 4.1.2. *Aufgaben- und Stellenversteigerung*

In den *Hochschulen* sind die mit Daueraufgaben verbundenen Stellen im forschungsbezogenen WiMa und in der Organisationsentwicklung überwiegend unbefristet, d.h. über Haushaltsmittel bzw. Planstellen finanziert. Je nach Umfang der den jeweiligen Struktureinheiten zugeordneten Aufgaben finden sich dort auch zusätzlich befristete Projektstellen angebonden, die über Programmmittel für spezielle Aufgaben innerhalb des Wissenschaftsmanagements finanziert werden – z.B. BMBF-Programm „FH Personal“ oder „EXIST-Gründerhochschule“. Deutlich weniger Planstellen gibt es i.d.R. dezentral in den Fachbereichen, Fakultäten oder Instituten – 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).

In den *Leibniz-Instituten* sind die Rollenträger:innen, die auf der Ebene der Institutsleitung agieren, in der Regel unbefristet beschäftigt. Die eher dezentral angesiedelten Rollenträ-

ger.innen im Wissenschaftsmanagement werden überwiegend aus Drittmitteln finanziert oder es werden Mittel aus anderen Haushaltsbereichen (z.B. Mittel zur Konferenzorganisation) verwendet. Nur ein Teil des Personals wird über Planstellen finanziert, z.B. wenn es sich um die Leitung einer Struktureinheit handelt. Darüber hinaus haben die Institute bei der Leibniz-Gemeinschaft die Möglichkeit, über sogenannte „Sondertatbestände“ temporär zusätzliche Mittel zu beantragen, um Entlastungen im Wissenschaftsmanagement realisieren zu können.

In den *Fraunhofer-Instituten* gibt es überall Personalstellen, Stabsstellen oder Ämter, die grundlegende Unterstützungsleistungen erbringen, wie z.B. Ombudspersonen, Koordinator.innen für die Personalentwicklung oder Stellen für das Fachinformationsmanagement und die Außenkommunikation. Je nach Institut sind diese Stellen jedoch mal mit einer vollen, mal mit einer halben Stelle, mal zusätzlich mit wissenschaftlichen Hilfskräften oder auch gar nicht besetzt. Vieles wird auch in Personalunion erledigt. In der Regel gibt es an den Fraunhofer-Instituten einen zentralen Rollenträger für das Wissenschaftsmanagement (mit unterschiedlichen Bezeichnungen). Die Zuordnung der Stelle zu einer bestimmten Personalkategorie (z.B. wissenschaftliches, technisches oder nichtwissenschaftliches Personal) ist unterschiedlich. Die genannten Personalstellen sind in der Regel durch die Grundfinanzierung der Institute abgedeckt. Alle anderen Stellen im Wissenschaftsmanagement müssen laut Interviewaussagen aus Drittmitteln bzw. dem Overhead finanziert werden, da die Stelle der Wissenschaftsmanagerin rein formal nicht produktiv sei: „Und jede Stelle, die nicht produktiv geschaffen wird, erhöht unseren Stundensatz und das muss zusätzlich dann von den Fachabteilungen akquiriert werden und das macht es so schwierig“ (auFE4-WiMa, Absatz 46).

Die *Helmholtz-Zentren* sind strukturell kleinen bis mittleren Hochschulen nicht unähnlich – es gibt eine Zentrumsleitungsebene mit Stabsabteilungen und darunter dezentral mehrere Äquivalente zu Fachbereichen oder Fakultäten (z.B. Themenbereiche oder Departments u.ä.), die wiederum in begrenztem Umfang über wissenschaftsunterstützendes Personal bzw. Wissenschaftsmanager.innen (z.B. Referent.innen) verfügen. Innerhalb dieser festen Strukturen sind die Stellen für Mitarbeiter.innen im Wissenschaftsmanagement auf Dauer angelegt – hierfür wird vor allem die Stabsfinanzierung von der Helmholtz-Gemeinschaft genutzt. Auch die mit Aufgaben im Bereich der Forschungsinfrastruktur betrauten Rolleninhaber.innen sind weitgehend unbefristet beschäftigt. Daneben gibt es Wissenschaftsmanagement in Projektstrukturen. Dies sind z.B. Projektmanager.innen in Drittmittelprojekten, die nur für die Dauer des Projektes angestellt sind.

Die Mitarbeiter.innen der *Max-Planck-Institute*, die zentrale Aufgaben im Wissenschaftsmanagement wahrnehmen und in den technischen sowie Forschungsservice-Gruppen tätig sind, werden in der Regel unbefristet beschäftigt. Darüber hinaus werden bestimmte Aufgaben in den wissenschaftlichen Abteilungen (die jeweils von einem Direktor/ einer Direktorin eines MPI geleitet werden) selbst wahrgenommen. Dabei ist es nicht unüblich, dass die Abteilungsleiter.innen jeweils kleine Teams von z.B. Assistent.innen und Koordinator.innen um sich herum organisieren, die i.d.R. über Drittmittel und Overheads finanziert werden und daher nicht unbefristet angestellt sind. Wie diese letztlich besetzt werden, sei auch immer eine Frage der Größe der Abteilung, so eine.r der befragten Direktor.innen – je kleiner die Abteilung, desto informeller laufen die Prozesse ab, so dass man z.B. eine wissenschaftliche Koordination nicht unbedingt brauche.

#### 4.1.3. Verantwortung und Entscheidungsbefugnisse

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 Rollenträ-

ger.innen direkte oder indirekte Weisungsbefugnisse haben sowie danach, ob sie mit oder ohne strategische Einflussmöglichkeiten ausgestattet sind.

An den meisten *Universitäten* in Deutschland sind die zentralen Struktureinheiten des forschungsbezogenen Wissenschaftsmanagements in den zentralen Hochschulverwaltungen als Dezernate o.ä. etabliert. Damit geht eine klar verankerte Aufgabenzuweisung einher. 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 Dezerntin mit Leitungsaufgabe entsprechend auch Weisungsbefugnis und Budgetverantwortung). An *Hochschulen für Angewandte Wissenschaften* ist das Wissenschaftsmanagement mit forschungsbezogenen Aufgaben bzw. dessen Rollenträger.innen typischerweise als Stabsstelle in der Nähe der Hochschulleitung angesiedelt. Durch die enge Anbindung an die Hochschulleitung haben die Wissenschaftsmanager.innen keine wesentlichen Entscheidungskompetenzen und wenig Entscheidungsspielraum. Ihre Aufgaben bestehen vor allem darin, Entscheidungen inhaltlich und administrativ vorzubereiten und in die Hochschule zu vermitteln: „Wir sind natürlich immer in der zweiten Reihe und hinter den Kulissen und so“ (HS4-WiMa, Absatz 57).

Die Wissenschaftsmanager.innen in den *Leibniz-Einrichtungen* nehmen in den untersuchten Fällen (zentral und dezentral) häufig eine starke Rolle ein, die auch mit erheblichen Verantwortungskompetenzen, z.B. in Personal- und Budgetverantwortung, ausgestattet ist. Dies bleibt jedoch auf einzelne Bereiche beschränkt. Für strategische Fragen bzw. die Gesamtentwicklung des Instituts haben die Rollenträger.innen eher geringe Gestaltungsspielräume. Gleichzeitig unterliegt die Verantwortung einer stark formalisierten Zusammenarbeit mit der Verwaltung und entsprechenden Entscheidungsrückkopplungen mit den wissenschaftlichen Leitungsebenen.

Schon aufgrund der Größe der *Helmholtz-Zentren* lässt sich dort nicht die eine Stelle identifizieren, an der das Wissenschaftsmanagement zu verorten ist, sondern das Wissenschaftsmanagement findet im Zusammenspiel verschiedener Strukturen und Rollenträger.innen (die wiederum unterschiedliche Aufgaben haben) statt – auch wenn sich in der Regel zentrale Struktureinheiten nah an den Einrichtungsleitungen finden. Diese zentralen Struktureinheiten nehmen innerhalb der Einrichtungen eine starke Rolle ein, sie sind i.d.R. für alle entscheidungsvorbereitenden Prozesse der Geschäftsführungen/Zentrumsleitungen zuständig und setzen die strategischen Prozesse im Zentrum um. Dazu verfügen sie über relativ autonome Gestaltungsmöglichkeiten, die allerdings an Entscheidungsrückkopplungen in die Forschung gebunden sind.

Aufgrund der vergleichsweise geringen Größe der *Max-Planck-Institute* werden strategische Fragen, die das gesamte Institut betreffen, im Direktorium verhandelt, und solche, die einzelne Abteilungen betreffen, jeweils von den Abteilungsdirektor.innen zusammen mit ihren Forschungsgruppenleitungen. In der Funktion eines zentralen Rollenträgers im Wissenschaftsmanagement eines MPI unterliege man dem *Prinzip der lateralen Führung*, d.h. der Führung ohne direkte Weisungsbefugnis: „Sozusagen in der Funktion ist klar, dass man irgendwas zu sagen hat und dass man was am Institut forschungsübergreifend, gruppenübergreifend wie auch immer managen soll, man hat aber in dem Fall keine direkte Vorgesetztenrolle für die Personen mit denen irgendwie was gemangt werden oder was auch immer gemacht werden soll“ (auFE7-WiMa, Absatz 23).

Die Aufgabe des Wissenschaftsmanagements in den *Fraunhofer-Instituten* besteht, so die Ergebnisse der Interviews, vor allem darin, forschungsstrategische Belange nach innen und außen zu transportieren und zu koordinieren. Viele der Verantwortungs- und Entscheidungskompetenzen, über die man verfüge, seien nicht formal an die Position des (zentralen) Wissenschaftsmanagers gekoppelt, so einer der befragten Rollenträger.innen, sondern ergäben sich aus dem individuellen Standing der/des einzelnen WiMa-Mitarbeiter.in. Allerdings habe

man als Wissenschaftsmanager.in keine juristische Durchsetzungskraft oder wissenschaftliche Weisungsbefugnisse gegenüber den Fachabteilungen.

#### 4.1.4. *Zuständigkeiten und Abgrenzungen*

Die innerorganisatorische Abgrenzung des forschungsbezogenen Wissenschaftsmanagements gegenüber anderen Personalgruppen in den Einrichtungen (z.B. gegenüber dem klassischen Verwaltungspersonal oder dem technischen Personal) ergibt sich häufig über Rollenbezeichnungen, strukturelle Zuordnungen oder die Betrachtung ihrer Arbeitsweisen. Inwieweit solche Abgrenzungen vorgenommen oder für notwendig erachtet werden, kann unterschiedliche (z.B. praktische oder historische) Gründe haben.

Unsere Untersuchungen zeigen jedenfalls, dass das Verhältnis von forschungsbezogenem Wissenschaftsmanagement und Verwaltung sowohl zwischen den verschiedenen Einrichtungstypen als auch zwischen den einzelnen Einrichtungen mitunter stark variiert. Einige Besonderheiten werden im Folgenden dargestellt:

■ An den *Hochschulen für Angewandte Wissenschaften (HAW)* scheint insbesondere die strukturelle Zuordnung des Wissenschaftsmanagements für das Verhältnis von WiMa und Verwaltung verantwortlich zu sein. Von Seiten der befragten Verwaltungsakteure wird das Verhältnis zum Wissenschaftsmanagement, das nahe an der Hochschulleitung angesiedelt ist, beispielsweise als „komplett abgekapselt“ (HS1-Verwaltung1, Absatz 12) beschrieben; zum Wissenschaftsmanagement, das organisatorisch in der Verwaltung angesiedelt ist, als eher symbiotisch, man könne „ohne den anderen nicht existieren“ (HS3-Verwaltung, Absatz 47). Wissenschaftsmanagement erscheint an HAW als Ergänzung zur klassischen Verwaltung. Das Verhältnis zwischen Wissenschaftsmanagement und Verwaltung wird von beiden Seiten als wechselhaft und kontextabhängig beschrieben.

■ An den *Universitäten* ist das zentrale forschungsbezogene Wissenschaftsmanagement häufig in der Verwaltung (z.B. in Form von Dezernaten) angesiedelt, bei gleichzeitiger Ausdifferenzierung der Funktionen. Entsprechend wird das Verhältnis der Statusgruppen insgesamt als sehr eng beschrieben. Verwaltungsmitarbeitende und Rollenträger.innen im Wissenschaftsmanagement beschreiben das Wissenschaftsmanagement aber auch in einer Ambivalenz zur Verwaltung. Einerseits wird das Wissenschaftsmanagement als Teil der Verwaltung gesehen: „Wir sind Teil der Verwaltung erstmal und so verstehen wir uns auch. Das ist mir auch sehr wichtig.“ (HS4-WiMa, Absatz 37) Das Wissenschaftsmanagement habe die Aufgabe, forschungsbezogen „im Hintergrund die administrativen Vorgänge mehr oder weniger abzuwickeln“ (HS4-Verwaltung, Absatz 15). Andererseits wird von beiden Seiten auch ein Unterschied zur klassischen Verwaltung betont, zu der das Wissenschaftsmanagement eine Ergänzung darstelle. Von Verwaltungsseite werden im Wissenschaftsmanagement die Dienstleistungsfunktion, die strategische Reichweite und die Wissenschaftsnähe als Unterscheidungsmerkmale hervorgehoben. Die klassische Verwaltung wird hingegen als „Grundaufgabe, die erfüllt werden muss“ (HS4-Verwaltung, Absatz 33) verstanden, die auch außerhalb des Hochschulkontextes anfallt. Damit wird einerseits die Augenhöhe zwischen WiMa und Verwaltung betont, andererseits ein Hierarchiegefälle zur Verwaltung hergestellt. Seitens der Leitungen wird das Bemühen formuliert, WiMa und Verwaltung möglichst gleich zu behandeln und keine Hierarchisierung zwischen den beiden Gruppen vorzunehmen. Es soll kein Über-/Unterordnungs- oder Besser-/Schlechter-Verhältnis entstehen. Die Bedeutung der Kernverwaltung, die in den letzten Jahrzehnten die Prozesse am Laufen gehalten habe, dürfe bei allen Entwicklungen rund um das Thema Wissenschaftsmanagement nicht vergessen werden. Gleichzeitig müsse man beides klar voneinander abgrenzen und klare Zuständigkeiten schaffen – man dürfe den Begriff auch nicht verwässern und sagen, alles sei Wissenschaftsmanagement, so die konsensuale Meinung der befragten Leitungspersonen.

■ In den *Leibniz-Instituten* ist das Verhältnis von Wissenschaftsmanagement und Verwaltung in der Regel durch eine klare Trennung der Aufgabenbereiche gekennzeichnet. Die Eta-

blierung eines häufig eigenständigen Bereichs für Wissenschaftsmanagement, der die Verwaltung ergänzt, wird als sinnvoll beschrieben – zwei „gleichwertige Sachen, eben nur in einer anderen Ausrichtung“ (auFE1-Verwaltung, Absatz 51). Seitens der befragten Verwaltungsmitarbeiter:innen wird eine klare Abgrenzung der Verantwortlichkeiten zwischen Leitung, Verwaltung und WiMa als wichtiger Faktor genannt, allerdings nur für das zentral angesiedelte WiMa. Im dezentralen Bereich seien die Übergänge zur Verwaltung fließender, während die Grenzen zum zentralen Wissenschaftsmanagement sehr viel klarer definiert sind. Alle Befragten legen Wert darauf, dass die Verwaltung in der Wahrnehmung nicht dem Wissenschaftsmanagement untergeordnet wird.

■ Wissenschaftsmanagement wird in den untersuchten *Helmholtz-Zentren* generell als ganzheitlicher Prozess verstanden, bei dem viele Rädchen ineinander greifen. Es gehe um das Zusammenspiel von Wissenschaft und Organisation, so die Aussagen der Interviewpartner:innen. Wissenschaftsmanagement werde von allen gemeinsam betrieben, sowohl von der Verwaltung als auch von der Wissenschaft. Eine:r der befragten Wissenschaftsmanager:innen betont die funktionsübergreifende Arbeitsweise (sog. Matrixstruktur) der Zentren, wodurch die Grenzen fließend seien. Verwaltung und Wissenschaftsmanagement seien in diesem Sinne nicht klar voneinander getrennt. Vielmehr gehörten auch administrative Prozesse und Verwaltungsaufgaben zum Wissenschaftsmanagement, nämlich die Prozesse, „die wirklich notwendig sind, um die Forschung praktisch zu ermöglichen und umsetzbar zu machen“ (auFE2-WiMa, Absatz 16). Dementsprechend wird in den Helmholtz-Zentren auch im Bereich des zentralen WiMa sehr integrativ mit der Verwaltung zusammengearbeitet. Dennoch werden in den Interviews auch funktionale Differenzierungen zwischen beiden Bereichen vorgenommen. So ist es aus Sicht der Verwaltung vor allem die wissenschaftliche Perspektive auf administrative Prozesse, die das Wissenschaftsmanagement in seiner Arbeit von der Verwaltung unterscheidet. Die Verwaltung übernehme „interne Dienstleistungsfunktionen, deren Kernzweck es ist, die Wissenschaft zu unterstützen und gemeinsam mit der Wissenschaft Lösungen für administrative, verwaltungstechnische, finanzielle und rechtliche Fragen zu finden“ (auFE5-Verwaltung, Absatz 19). Dies schließe auch Beratung ein, allerdings aus der Expertise der Verwaltung heraus. Andere Prozesse, wie die Auswahl von Drittmitteln und die Koordination sowie Priorisierung von Drittmittelanträgen, könnten niemals von jemandem aus der Verwaltung organisiert werden, da den Verwaltungsmitarbeitenden nach eigener Aussage das inhaltliche Verständnis für die Forschungsthemen fehle.

■ Aus den *Fraunhofer-Instituten* haben wir akteursübergreifend ambivalente Aussagen erhalten: Einerseits wird in Frage gestellt, ob es in den Instituten eine wirkliche Trennung zwischen Wissenschaftsmanagement (oft auch als forschungsnahe Dienstleistungen bezeichnet) und klassischer Verwaltung gibt, andererseits wird zwischen diesen unterschieden. Zwei der befragten Wissenschaftsmanager:innen erläuterten, dass forschungsnahe Dienstleistungen über Unterstützungseinheiten aus der Forschung, über Stabsstellen oder zentrale Funktionsträger:innen wie Ombudspersonen sowie Fachinformationsmanager:innen angeboten würden. Die klassische Verwaltung habe hier wenig Anknüpfungspunkte. Grundständige Aufgaben wie Personalmanagement, Personalentwicklung oder Controlling gehörten hingegen zur klassischen Verwaltung. Ein:e Wissenschaftler:in betonte jedoch, dass die Zuordnung der Rollenträger:innen im Wissenschaftsmanagement zu Verwaltungspersonal oder wissenschaftlichem Personal keine Rolle spiele, da es letztlich um die Frage ginge, was „...dann quasi auf dem Papier steht und was dann am Ende wirklich operativ an Aufgaben bearbeitet wird“ (auFE4-Wissenschaft, Absatz 11).

■ Von den befragten Wissenschaftler:innen in den *Max-Planck-Instituten* wird Wissenschaftsmanagement als „Komplex“ (auFE7-Wissenschaft, Absatz 27) verstanden, an dem dann verschiedene Akteure aus Verwaltung und Wissenschaftsmanagement beteiligt sind. WiMa sei alles das, was die Wissenschaftler:innen direkt im Rahmen des Forschungsprozesses operativ entlastet, egal durch welche Funktionsstellen – „viele hat mit Wissenschaftsmanagement zu tun“ (auFE7-Wissenschaft, Absatz 69). Für die befragten Leitungsebenen ist Wissenschaftsmanagement ganz klar von der Verwaltung abgrenzbar. Die befragten Verwal-

tungsmitarbeiter:innen und Wissenschaftsmanager:innen betonen zwar, dass sie organisatorisch getrennt, aber eng miteinander verbunden und aufeinander angewiesen seien. „Also ich denke nicht, dass die Verwaltung einen guten Job machen könnte ohne uns. Und wir könnten keinen guten Job machen ohne sie, also insofern finde ich schon, dass das zusammengehört.“ (auFE8-WiMa, Absatz 39) Innerhalb dieser Zusammenarbeit werden die Rollen jedoch – so eine befragte Person aus der Verwaltung – als verteilt verstanden: Die Verwaltung arbeite an den harten Rahmenbedingungen der Forschung (z.B. Rechts- und Compliancefragen), während die Rollenträger:innen im Wissenschaftsmanagement aufgrund ihrer Schnittstellenposition für die weichen Rahmenbedingungen der Forschung zuständig sind.

## 4.2. Organisatorische Bedingungen

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. In der Praxis können dann aber die jeweiligen Bedarfe und Erwartungen an das Wissenschaftsmanagement unterschiedlich gewichtet sein.

### 4.2.1. Bedarfe und Erwartungen

Die Wissenschaftsmanager:innen mit forschungsbezogenen Aufgaben gestalten die Rahmenbedingungen für die Forschung in den verschiedenen Wissenschaftseinrichtungen mit. *Leitprinzip* sollte dabei stets sein, *mehr Entlastungen als Belastungen* für die Forschung zu schaffen. 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.

Mehrere befragte Einrichtungsleitungen an auFE und Hochschulen machten ihr Anliegen deutlich: Mit den (für die Forschung) zur Verfügung stehenden Ressourcen soll effizient umgegangen und die Rechtskonformität rund um die Forschungsprozesse abgesichert werden. Wie das genau geschehe, sei erstmal unerheblich, „am Ende des Tages zählt der Erfolg der Einrichtung“ (auFE5-Leitung, Absatz 24) und „natürlich soll das Haus funktionieren“ (auFE8-Leitung, Absatz 67-71). Mit dieser Erwartungshaltung werden zudem Anforderungen an die Wissenschaftsmanager:innen verbunden. Einerseits brauche es das Verständnis dafür, was die Wissenschaft will bzw. braucht, andererseits sei es notwendig auch die Regelkonformität der Verwaltung zu verstehen und schließlich zwischen beiden Perspektiven zu moderieren sowie bei Bedarf Lösungen zu finden.

Darüber hinaus können auch die Erwartungen bzw. Bedarfe gleicher Akteursgruppen innerhalb einer Einrichtung sehr unterschiedlich gelagert sein (z.B. unterschiedliche Departments, Fakultäten oder Forschungsgruppen): „Also manche [Forschende] würden sich schon freuen, wenn wir direkt mitschreiben würden an den Anträgen und andere wollen eigentlich gar nicht viel von uns“ (HS3-WiMa, Absatz 42). Auch die Bedarfe der einzelnen Führungskräfte (z.B. Abteilungsleitungen, Departmentleitungen, Themenschwerpunktleitungen, Institutslei-

tungen) müssen austariert werden. In diesem Spannungsfeld muss das Wissenschaftsmanagement dann ebenfalls eine Balance finden, so eine.r der befragten Wissenschaftsmanager.innen – „was in dem einen Bereich funktioniert, heißt noch lange nicht, dass es im anderen Bereich funktioniert“ (auFE4-WiMa, Absatz 70).

Das erfordert ein hohes Maß an Umsicht und Effizienz, da personelle Ressourcen im Wissenschaftsmanagement begrenzt sind und nicht beliebig erweitert werden können. Solche personellen Engpässe werden in den Interviews häufig mit der Unterscheidung zwischen produktiven und nicht-produktiven Stellen begründet. Die Stelle als Wissenschaftsmager.in ist in diesem Verständnis dann rein formal betrachtet nicht produktiv. Während der Bedarf an Personalstellen im zentralen Wissenschaftsmanagement in den Interviews häufig als gedeckt beschrieben wird, würden solche dezentral hingegen massiv fehlen. Unzureichend grundfinanzierte Stellen seien jedoch ein generelles Phänomen beim nichtwissenschaftlichen Personal – so auch die Einschätzung einer Verwaltungsmitarbeitenden: „ein Beinchen mehr und dann zetert die Finanzabteilung, die Personalabteilung“ (HS3-Verwaltung, Absatz 27).

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. Dies kann dann im besten Fall zu Prozessoptimierungen führen, die auch ein verbessertes Schnittstellenmanagement ermöglichen:

„...nicht so nach dem Zufallsprinzip ach, jetzt sind wir durch Zufall gerade über das Thema Ausfuhrkontrolle gestolpert. Sondern wir wussten schon vorher, dass es das gibt und der Krieg in der Ukraine hat uns nicht das erste Mal dieses Wort irgendwie vor Augen geführt.“ (HS2-Leitung1, Absatz 36)

#### 4.2.2. *Prozessabläufe*

Das forschungsbezogene Wissenschaftsmanagement soll Unterstützungsleistungen erbringen, um die Anforderungen an die Forschung organisatorisch abzufedern, ohne das vorhandene wissenschaftliche Personal zusätzlich zu belasten. Die Ergebnisse aus unseren Fallstudien zeigen allerdings, dass die Rollenträger.innen im WiMa von den Forschenden mitunter als Agenten neuer, also zusätzlicher und damit nicht selten als hinderlich empfundener Anforderungen wahrgenommen werden. Die konkrete Arbeit des Wissenschaftsmanagements erfordert daher vor allem *Fingerspitzengefühl*.

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? Sollen Service- und Beratungsangebote aktiv an die Forschenden herangetragen werden oder soll das Wissenschaftsmanagement nur auf formulierte Bedarfe reagieren?

Zumindest eines scheint nachvollziehbar: Die *Geräuschlosigkeit* in den Abläufen wird in den Interviews als ein zentraler Faktor für erfolgreiche Prozesse im Wissenschaftsmanagement bewertet bzw. verhandelt: „Und idealerweise merkt man gar nicht, dass das Ganze unterstützt worden ist durch das Wissenschaftsmanagement. Weil da läuft total viel dann im Hintergrund ab.“ (auFE2-Wissenschaft, Absatz 122) Mit dieser Bewertung gehen zwei Perspektiven einher:

(1) *Aus Sicht der Forschenden*, soll die Arbeit der Wissenschaftsmanager.innen so wenig Geräusche wie möglich erzeugen, also im Idealfall geräuschlos im Hintergrund ablaufen. Das heißt, die Aktivitäten des Wissenschaftsmanagements soll keine Störungen in den Forschungsprozessen verursachen.

(2) *Aus Sicht der Einrichtungsleitungen* sei ebendies ein Indikator dafür, dass die Prozesse im Wissenschaftsmanagement funktionieren würden, also möglichst wenig Probleme und Beschwerden offenkundig werden.

In mehreren Workshops mit Wissenschaftsmanager:innen, die mit forschungsbezogenen Aufgaben betraut sind, wurde indes deutlich gemacht, wie wichtig es ist, eine Balance zwischen geräuschlosem Agieren und „Geräusche erzeugen“ zu finden. Das heißt, es ist durchaus zulässig, Geräusche zu erzeugen, aber an den richtigen Stellen und an die richtigen Adressaten gerichtet. In dem Zusammenhang zeigt sich auch, dass diese Wahrnehmung ebenspezifisch 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, geräuschvoll zu agieren.

Gutes Wissenschaftsmanagement zeichnet sich also oftmals dadurch aus, möglichst geräuschlos im Hintergrund zu agieren und reibungsarme Prozessabläufe zu gewährleisten. 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*. Die Nutzung gegebener *Ermessensspielräume* kann dabei entschärfend wirken. Viele Vorgaben erfordern eine eigenständige Auslegung, die nicht immer hundertprozentig der ursprünglichen Vorgabe entspricht, sie aber mit den praktischen Erfordernissen versöhnt. Dysfunktionen mit Einfluss auf die Effizienz der Organisation entstehen vor allem dann, wenn die Regelmäßigkeit in der Aufgabenerfüllung überbetont wird. Wie jedoch beides – rechtlich gebundenes Handeln und die Nutzung von Ermessensspielräumen – auszubalancieren ist, ist Gegenstand zahlloser alltäglicher Konflikte in den untersuchten Falleinrichtungen.

#### 4.2.3. *Kommunikationsprozesse*

Wie in fast allen Organisationsbereichen sind auch im Wissenschaftsmanagement effiziente Kommunikationsprozesse ein entscheidender Erfolgsfaktor – das zeigen sowohl die Workshops mit Wissenschaftsmanager:innen als auch die Interviews und standardisierten Befragungen verschiedenster Akteursgruppen. Damit ist Kommunikation Grundlage für die Akzeptanz der Rollenträger:innen im Wissenschaftsmanagement. Dementsprechend finden sich an allen untersuchten Einrichtungen mehr oder weniger feste Kommunikationsroutinen etabliert. Konkrete Unterschiede zwischen den Einrichtungen lassen sich nicht ausmachen – sie unterscheiden sich lediglich in Nuancen, die von den jeweiligen Besonderheiten der Einrichtungen abhängen. Hinsichtlich der kommunikativen Kopplungen lassen sich jedoch einige einrichtungs- und akteursbezogene Unterschiede erkennen:

■ Die stärksten kommunikativen Kopplungen des forschungsbezogenen Wissenschaftsmanagements auf zentraler Ebene finden sich in den *Hochschulen* mit den Hochschulleitungen. Dementsprechend gibt es an den untersuchten Hochschulen feste und regelmäßige Abstimmungsrunden (z.B. Jourfixe), die häufig wöchentlich stattfinden. Darüber hinaus gibt es i.d.R. zwischen dem zentralen Wissenschaftsmanagement und „den wichtigsten Leuten an der Hochschule“ (HS1-WiMa, Absatz 35) (z.B. Dezernatsleitungen, anderen Stabsleitungen o.ä.) regelmäßige Austauschrunden. Zwischen diesen Austauschrunden konsultiert man sich jedoch unregelmäßig deutlich häufiger – insbesondere dadurch, dass sich die verschiedenen Rollenträger:innen in unterschiedlichen Sitzungen und unterschiedlichen Funktionen begegnen. Die kommunikative Kopplung zwischen dem zentralen Wissenschaftsmanagement und den Forschenden ist vglw. weniger ausgeprägt, weist kaum Routinen auf und wird vor allem bedarfsorientiert initiiert. An kleineren Hochschulen ist diese Kopplung vergleichsweise stärker ausgeprägt. Zentrale Strukturen erscheinen oft zu weit von der Forschungspraxis ent-

fernt, während dezentrale Funktionsträger.innen kürzere Kommunikationswege zu den Forschenden und einen besseren Überblick über deren Bedarfe haben können: „Also ich habe zum Beispiel einmal im Monat mit verschiedenen Professoren, die Institute leiten, einfach einen Jour fixe, da gehen wir Mittag essen“ (HS1-WiMa, Absatz 35).

■ Merkbliche Unterschiede zwischen den Einrichtungen der verschiedenen *außeruniversitären Forschungsorganisationen* (auFE) lassen sich nicht ausmachen. So sind an fast allen Instituten und Zentren regelmäßige Austausch- bzw. Kommunikationsrunden auf zentraler Leitungsebene etabliert. Diese setzen sich vor allem aus den wissenschaftlichen und administrativen Leitungen, den zentralen Wissenschaftsmanager.innen und weiteren zentralen Funktionsstellen der Einrichtungen zusammen – und stellen damit die zentralen Leitungs- und Entscheidungsgremien dar. In der Praxis finden sich unterschiedliche Bezeichnungen für diese Sitzungen, die je nach Einrichtung wöchentlich, zweiwöchentlich oder einmal im Monat stattfinden. In diesen laufen i.d.R. die Informationen der gesamten Einrichtung zusammen und dort werden dann auch zentrale Entscheidungen gemeinsam getroffen.

■ Daneben gibt es an auFE zahlreiche weitere kommunikative Kopplungen des Wissenschaftsmanagements mit einzelnen Akteuren und/oder Akteursgruppen an den Einrichtungen in Form von regelmäßigen Treffen. Dies ist vermutlich darauf zurückzuführen, dass zentrale Rollenträger.innen im Wissenschaftsmanagement an auFE im Vergleich zu den Hochschulen eine sehr viel stärkere Stellung im Gesamtgefüge der Einrichtungen einnehmen. Nicht zuletzt, um die Einrichtungsleitungen zu entlasten, da diese häufig selbst noch forschend aktiv sind. Diese Treffen haben unterschiedliche Akzente – mal sind es inhaltliche, organisatorische oder technische Sachverhalte die behandelt werden. So finden sich etwa Kommunikationsroutinen zwischen den verschiedenen Wissenschaftsmanager.innen einer Einrichtung (z.B. Treffen aller Koordinator.innen), mit bestimmten Funktionsrollen (z.B. mit den wissenschaftlichen Programmierer.innen oder den technischen Entwickler.innen) oder mit wissenschaftlichen Teileinrichtungsleitungen (z.B. Forschungsgruppenleitungen). Je dezentraler die Rollenträger.innen im Wissenschaftsmanagement angesiedelt sind, desto stärker erscheint die kommunikative Kopplung mit den Forschenden, aber auch desto weniger formalisiert ist diese.

■ Die *kommunikative Kopplung* zwischen Wissenschaftsmanagement und Verwaltung an auFE stellt sich im Vergleich der einzelnen untersuchten Einrichtungen unterschiedlich dar – ein Muster lässt sich in diesem Zusammenhang nicht ausmachen. An einigen Einrichtungen gibt es keine Kommunikationsroutinen, die Kommunikation wird nach Bedarf initiiert; in anderen Einrichtungen gibt es solche Routinen, allerdings in vergleichsweise größeren zeitlichen Abständen (z.B. einmal im Monat); in wiederum anderen Einrichtungen treffen sich zentrale Wissenschaftsmanager.innen wöchentlich mit der/den Verwaltungsleitung(en). Die Stärke der kommunikativen Kopplungen zwischen Wissenschaftsmanagement und Verwaltung hängt von verschiedenen Faktoren ab. In kleineren Einrichtungen funktioniere z.B. das Prinzip der „offenen Tür“ vergleichsweise viel besser und die Kommunikationswege seien viel kürzer, sodass weniger oder keine festen Termine notwendig seien – solche Termine seien immer auch erhebliche „Zeitfresser“ (auFE6-WiMa1, Absatz 59). Darüber hinaus hat auch die infrastrukturelle Anordnung der Forschungseinrichtungen einen Einfluss auf die kommunikativen Kopplungen, d.h. z.B. ob es unterschiedliche Standorte gibt und/oder ob Verwaltung und Wissenschaftsmanagement räumlich voneinander getrennt angesiedelt sind. Dennoch finden sich in der Regel immer wieder Schnittstellen zwischen beiden etabliert, da es nun mal Prozesse gibt, in die beide eingebunden sind (z.B. Jahresberichte, Fortschrittsberichte, Budgetierungen, Verbundprojekte, Drittmittelprojekte). Solche Schnittstellen seien auch deshalb wichtig, um sich über Rückmeldungen aus der Wissenschaft zu verständigen, denn diese würden nicht immer überall gleich ankommen, wie eine befragte Einrichtungsleitung berichtet. Gerade bei spezialisierten Funktionsrollen wie Drittmittelmanager.innen seien die Schnittmengen mit der Verwaltung (z.B. zur Buchhaltung und dem Einkauf) sehr viel größer als bei einem Forschungsreferent.innen.

■ In den vergleichsweise großen außeruniversitären Forschungsreinrichtungen lässt sich darüber hinaus eine weitere Ebene der kommunikativen Auseinandersetzung identifizieren: Arbeitsgruppen, Kommissionen, Task-Forces und/oder Planungskonferenzen u.ä. Solche kommen entweder in regelmäßigen Abständen (z.B. einmal im Jahr) zusammen oder werden bei Bedarf einberufen bzw. zusammengestellt. Habe man z.B. in einem bestimmten Aufgabenbereich Verbesserungsbedarf erkannt, würden interne Arbeitsgruppen gebildet, in denen dann gemeinsam Lösungsideen entwickelt oder sogar die notwendigen Veränderungen schrittweise gemeinsam umgesetzt werden. Solche Teams setzen sich dann aus verschiedenen Funktionsrollen zusammen (z.B. Personal, Controlling, Forschungsmanagement). Aus den Prozessbeschreibungen mehrerer Interviewpartner:innen an außeruniversitären Forschungseinrichtungen geht auch hervor, dass Gremien und die Kommunikations- und Informationsflüsse in den Einrichtungen je nach Bedarf immer mal wieder neu organisiert werden.

### 4.3. Inhaltliche Bedingungen

Mit forschungsbezogenem Wissenschaftsmanagement bzw. den begleitenden Begriffen werden einrichtungsübergreifend unterschiedliche Aufgaben verbunden – auffällig häufig jedoch Aufgaben im Kontext des Förder- bzw. Drittmittelsystems (inhaltlich wie administrativ).

Die Einwerbung von Drittmitteln ist für wissenschaftliche Einrichtungen ein wichtiger Faktor zur Finanzierung der Forschung. Unterstützung und Beratung rund um das Thema Drittmiteleinwerbung werden 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.

In den untersuchten außeruniversitären Forschungseinrichtungen (auFE) werden die mit der Drittmiteleinwerbung verbundenen Tätigkeiten im Vergleich zu Hochschulen deutlich seltener dem Wissenschaftsmanagement (WiMa) zugeordnet und wenn, dann meist in stark dezentral strukturierten Einrichtungen. An auFE scheint es eher eine Verortung dieser Tätigkeiten auf der Ebene der Verwaltung zu geben. An den untersuchten Hochschulen wird Drittmittelmanagement dagegen deutlich häufiger als genuiner Aufgabenbereich des forschungsbezogenen Wissenschaftsmanagements thematisiert. Betrachtet man die Stellenausschreibungen<sup>16</sup> für Positionen im Wissenschaftsmanagement, so bestätigt sich dieser Eindruck. In diesen sind Erfahrungen im Drittmittelmanagement an den Universitäten und außeruniversitären Forschungseinrichtungen am häufigsten, an den Hochschulen für Angewandte Wissenschaften am zweithäufigsten als Vorerfahrung gefragt.

„Und ich glaube, dass wir ohne gar nicht mehr auskommen, weil das ansonsten was hier rausgeht nicht professionell genug aufgestellt wäre. Also gerade dieser Blick auf Anträge und die Beratung ist von essenzieller Bedeutung, um überhaupt noch mithalten zu können in dem Wissenschaftsbetrieb, in dem ja alle immer professioneller aufgestellt sind. Also da sind wir ja nicht die einzigen, die das machen [...] Und ich glaube, wer das nicht macht und seine Wissenschaftler sich selbst überlässt, das ist zum Scheitern verurteilt. Seitdem wir die intensive Betreuung auch von Einzelanträgen eingeführt haben, [...] haben wir eine immer höher steigende Anzahl auch an bewilligten Einzelanträgen.“ (HS4-Leitung, Absatz 47)

Ein zweiter zentraler inhaltlicher Aufgabenbereich ist die allgemeine Forschungsunterstützung. Darunter werden in der Regel Unterstützungs- und Beratungsleistungen für Forschende subsumiert, die nicht unmittelbar dem Drittmittelmanagement zuzuordnen sind. Dies spiegelt sich auch in den Stellenausschreibungen für Positionen im Wissenschaftsmanage-

---

<sup>16</sup> s.o. 1. Problemstellung und methodisches Vorgehen > Analyse von Stellenanzeigen

ment wider, in denen die allgemeine Beratung und Unterstützung von Forschenden häufig genannt werden.

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 Kommunikator:innen. Dementsprechend finden sich inzwischen vielfach Unterstützungsangebote für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit durch professionalisierte Rollenträger:innen in den Einrichtungen. Wissenschaftskommunikation wird einrichtungsübergreifend (Hochschulen und auFE) insbesondere von den Einrichtungsleitungen als relevante Aufgabe genannt. Auch hier zeigt die Analyse von Stellenausschreibungen für Positionen im Wissenschaftsmanagement, dass es sich um ein häufig nachgefragtes Aufgabenfeld handelt.

Neben diesen zentralen Bereichen werden in unterschiedlicher Gewichtung von den interviewten und befragten Akteuren an Hochschulen und auFE auch häufig genannt:

- (Forschungs-)Transfer (sehr viel häufiger an auFE als an Hochschulen)
- Forschungsdatenmanagement (an Hochschulen und auFE gleich oft; mehrheitlich von den WiMa selbst)
- Klärung rechtlicher Fragen (besonders häufig an Hochschulen)
- Veranstaltungsmanagement (mehrheitlich von den WiMa selbst und überwiegend an den auFE)
- Personalmanagement (ausschließlich an auFE)
- Forschungsinfrastrukturen (z.B. Gerätemanagement, Beschaffungswesen) (mehrheitlich an auFE)
- Controlling (ausschließlich an auFE)
- Qualitätsmanagement (in der Regel von den WiMa selbst)

Darüber hinaus lassen sich weitere Aufgaben(-bereiche) an den außeruniversitären Forschungseinrichtungen identifizieren, die von Wissenschaftsmanager:innen wahrgenommen werden, die aber nur vereinzelt auftreten bzw. genannt werden: Nachwuchsförderung, Netzwerkarbeit, Gesundheitsmanagement, Fragen des Tierwohls, Stakeholdermanagement, Export-Kontrolle und Dual-Use-Potenziale, das Welcome-Office für internationale Gäste und Mitarbeiter:innen, Koordination von Infrastrukturprojekten (z.B. Integration neuer Institute), Übersetzungsarbeiten im internationalen Kontext und die Organisation von wissenschaftlichen Feldeinsätzen.

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 Wissenschaftler:in nicht mehr alles überblicken, so ein.e interviewte.r Forscher:in, und brauche Entlastung: „Also, dass wir zum einen wirklich Leute haben, die richtig klasse darin sind, uns in dem, was wir machen wollen, zu unterstützen. Und wo wir auch gar nicht zu ausgebildet sind, zum Wissenschaftsmanagement, oder gar nicht mehr die Zeit zu haben.“ (auFE2-Wissenschaft, Absatz 9) Beispiele für solche Personalstellen sind Projektmanager:innen, Projektreferent:innen, Projektleitungen, Koordinator:innen und dergleichen.

- 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. Diese würden sich ständig mit Fragebögen und Berichtsaufforderungen an die Wissenschaft wenden: „Wie viele Paper habt ihr geschrieben und in welchen Zeitschriften sind die geschrieben. Und wieviel Patente sind gekommen [...] Lasst uns doch vernünftig arbeiten und nicht irgendwie alle paar Monate einen Bericht schreiben. Je mehr wir Berichte schreiben müssen, umso weniger können wir vernünftig arbeiten. Und je mehr komische Sachen ihr abfragen wollt, umso weniger können wir richtig gute Sachen machen.“ (auFE2-Wissenschaft, Absatz 9).
- 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 Forschungseinrichtungen wird dies im Vergleich zu den Hochschulen häufiger als wichtiger Faktor 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.

#### 4.4. Individuelle Bedingungen

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.

Einerseits werden an den untersuchten *Hochschulen* und *außeruniversitären Forschungseinrichtungen* Vorerfahrungen in der wissenschaftlichen Praxis bzw. Forschungserfahrungen als ein unabdingbares Kriterium für Wissenschaftsmanager:innen ausgemacht. Eine Promotion als Grundlage bzw. Voraussetzung wird insbesondere, jedoch nicht ausschließlich, für die Arbeit als Wissenschaftsmanager:in in Leitungsfunktionen verhandelt. Ob eine spezifische fachliche Qualifikation notwendig ist, hängt von den Einsatzbereichen der Wissenschaftsmanager:innen ab, so mehrere Interviewte. Insbesondere im dezentralen Bereich (z.B. in Fakultäten und Instituten) kann eine fachliche Nähe sehr hilfreich sein. Im zentralen Wissenschaftsmanagement hingegen (vor allem an Hochschulen) kann eine fachliche Verengung hinderlich sein, hier müssen sich Wissenschaftsmanager:innen vergleichsweise stärker in sehr unterschiedliche Fachgebiete hineindenken können.

Andererseits wird immer wieder betont: Um als Wissenschaftsmanager:in eine Mittlerfunktion zwischen Wissenschaft und Verwaltung wahrnehmen zu können, bedarf es neben wissenschaftlichen auch administrativen Kenntnissen (z.B. Kalkulation, Personalrecht). Nur so sei es möglich, Anforderungen, Probleme und Stolpersteine im Austausch zwischen Wissenschaft und Verwaltung zu antizipieren und zu bewältigen. Dazu brauche es auch ausgeprägte Moderations- und Kommunikationskompetenzen.

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. Ein.e Interviewpartner.in aus einer Verwaltung macht deutlich, dass auch Managementkompetenzen erforderlich sind. Allein die akademische Ausbildung in einer Fachdisziplin befähige nicht gleichzeitig zu gutem Management.

Eine spezielle Ausbildung im Wissenschaftsmanagement (auf Master-Niveau) wird zumindest für Positionen mit Leitungs- und Führungsaufgaben vielfach als sinnvoll erachtet. Auf der operativen Ebene sei 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).

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

Weiterbildung wird in allen untersuchten Einrichtungen als förderlich für den Kompetenzerhalt und die Kompetenzentwicklung der Wissenschaftsmanager.innen angesehen – jedoch nicht als zwingend notwendig: „Aber aus eigener Erfahrung weiß ich, dass man sich die Inhalte auch on the Job irgendwie aneignen kann“ (auFE6-WiMa2, Absatz 41). Aufbauqualifizierungen würden jedoch die eigene Rolle und die Akzeptanz der Rolleninhaber.innen innerhalb der Einrichtungen stärken, so eine der interviewten Einrichtungsleitungen. Auch bei Stellenbesetzungen bzw. Ausschreibungsverfahren seien solche Qualifikationsnachweise – wenn nicht durch Erfahrungsäquivalente ausgeglichen – wichtig, aber kein zwingendes Einstellungskriterium.

In der Diskussion um Aufbauqualifizierungen für Wissenschaftsmanager.innen schälen sich insbesondere zwei Perspektiven heraus:

- (1) 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.
- (2) Zum anderen: Da nicht alle Aufgabenbereiche im Wissenschaftsmanagement das gleiche Kompetenzprofil erfordern, ist eine gezielte Weiterqualifizierung in der Praxis notwendig. So benötigen z.B. Wissenschaftsmanager.innen, die im Bereich der Datendigitalisierung tätig sind, einen anderen Kompetenzhintergrund als jene, die internationale wissenschaftliche Infrastrukturmaßnahmen mitentwickeln und managen.

In den außeruniversitären Forschungsorganisationen ist eine gemischte Entwicklung zu beobachten. Mehrere Interviewte stellten heraus, dass es einerseits das Wissen benötigt, das die Wissenschaftsmanager.innen aus ihrer akademischen Ausbildung und Forschungserfahrung mitbringen. Andererseits brauche man neues Wissen zu spezifischen Themen, das durch gezielte Weiterbildung vermittelt werden muss (z.B. Datenethik, Digitalisierung, Vergaberecht, Arbeitsrecht, BWL, Hochschulrecht).

Übersicht 17: Auswahl von Kompetenzen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die für Wissenschaftsmanager:innen mit forschungsbezogenen Aufgaben als notwendig erachtet werden



Quellen: Fallstudien (Expert:inneninterviews)

Die Vernetzung als Wissenschaftsmanager.in bzw. der Austausch mit anderen Rollenträger:innen 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:

- (1) Zum einen geht es um externe Netzwerke, die insbesondere für die Personal- bzw. eigene Persönlichkeitsentwicklung sehr hilfreich sind. Die Teilnahme an den Netzwerken ist jedoch nicht stark ausgeprägt – man informiere sich dort eher in unregelmäßigen zeitlichen Abständen und nutze vielmehr die Verteiler (z.B. für Stellenausschreibungen). So seien z.B. die Rahmenbedingungen der verschiedenen Forschungsorganisationen sehr unterschiedlich, weshalb die Arbeit in den Netzwerken kaum zu Problemlösungen beitrage. „Die [Netzwerke] lösen einem nicht die Probleme. Sondern oft machen sie viel mehr Probleme als man am Anfang gedacht hat. Weil die auch Dinge aufmachen, die dann angeschaut werden. Wo man sagt, das haben wir hier gar nicht gewusst. Das ist ja ein Problem.“ (auFE3-WiMa, Absatz 56)
- (2) Zum anderen geht es 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. Der Bedarf an Austausch und kollegialer Beratung sei damit ausreichend gedeckt, so dass es nicht unbedingt weiterer externer Netzwerkaktivitäten bedürfe.

## 5. Blick in die Praxis III: Effekte und Zielerreichungen im forschungsbezogenen Wissenschaftsmanagement

Im Vergleich von Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen (auFE) fällt auf, dass trotz unterschiedlicher Entstehungshintergründe und Strukturen vergleichbare Leistungen im forschungsnahen Wissenschaftsmanagement erbracht werden. Auch bei den Erfolgsbedingungen für das Wissenschaftsmanagement (WiMa) zeigen sich ähnlich bedeutende Zusammenhänge. Allerdings lassen sich unterschiedliche Gewichtungen in der Bedeutung von Erwartungen, Schnittstellen und einzelnen Erfolgskriterien erkennen, z.B. in Abhängigkeit von bestimmten institutionellen Settings.

So fokussieren Hochschulen stärker auf Klarheit in der organisatorischen Einbettung des Wissenschaftsmanagements und deren Abgrenzung zur Forschung (indes: nicht zur Verwaltung!), während außeruniversitäre Forschungseinrichtungen die Verbindung von Management- und Forschungsprozessen betonen. Darüber hinaus zeigt sich, dass anwendungsorientierte Forschung – bei außeruniversitären Forschungseinrichtungen ebenso wie bei Hochschulen – in Bezug auf die Personalstärke im Wissenschaftsmanagement personalintensiver ist, d.h. grundlagenorientierte Forschung lässt sich offenbar ‚effizienter‘ managen.

In diesem Kapitel werden nun die wichtigsten Faktoren für ein erfolgreiches Wissenschaftsmanagement an Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen beleuchtet. Die Ergebnisse basieren auf der Auswertung von Expert.inneninterviews, Workshops mit forschungsbezogenen Wissenschaftsmanager.innen und umfangreichen deskriptiven und regressionsanalytischen Auswertungen von Befragungsdaten.

### 5.1. Welche inhaltlichen Erwartungen werden an den verschiedenen Schnittstellen des Wissenschaftsmanagements bearbeitet?

Die Erwartungen an das Wissenschaftsmanagement lassen sich in drei übergeordneten Zielsetzungen zusammenfassen.<sup>17</sup> Diese Befunde können nunmehr auf die eingangs vorgestellte Systematik<sup>18</sup> der drei Schnittstellen des forschungsbezogenen Wissenschaftsmanagements rückgekoppelt werden. Die Systematik benennt grundlegende Schnittstellenfunktionen, in denen das Wissenschaftsmanagement Einfluss auf die Bedingungen von Forschung nimmt. Die Rückkopplung ist nun sinnvoll, da sie eine Differenzierung danach ermöglicht, wie in unterschiedlichen Aufgabenprofilen die Erwartungen konkretisiert werden können. Bezogen auf die Erwartungen lässt sich dies wie folgt zusammenfassen (Übersicht 18):

- (1) Für das Ziel der *Entlastung* der Forschenden scheint die Arbeit der Wissenschaftsmanager.innen im Bereich der administrativen Regelungsstrukturen und bei der koordinativen Informations- und Instrumentenversorgung am wichtigsten, während Strategiearbeit eine untergeordnete Rolle spielt.
- (2) Um die *Forschungsfähigkeit* der Einrichtung zu *sichern*, sind vor allem die Rollenträger.innen in den administrativen Regelungsstrukturen sowie bei der Strategieentwicklung und -umsetzung gefragt.
- (3) Das *Setzen von Impulsen*, d.h. *Innovationen* Vorschub zu leisten, hängt am stärksten vom zentralen Wissenschaftsmanagement ab, insbesondere im Bereich der Strategiearbeit,

<sup>17</sup> s.o. 3.4 Bedarfe, Erwartungen und Akteursbeziehungen

<sup>18</sup> s.o. 2.2.2 Forschungsbezogenes Wissenschaftsmanagement

während Rollenträger:innen in den administrativen Regelungsstrukturen weniger einflussreich sind bzw. sein können.

**Übersicht 18: Gewichtung der Erwartungen für Wissenschaftsmanager:innen an verschiedenen Schnittstellen innerhalb einer Einrichtung**

	Schnittstelle: Strategieentwicklung & -umsetzung	Schnittstelle: administrative Regelungs- strukturen	Schnittstelle: koordinative Informations- & Instrumentenversorgung
Entlastung			
Sicherung			
Innovation			

Legende: Rot=starke Gewichtung, Orange=mittlere Gewichtung, Gelb=niedrige Gewichtung

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* liegt der Schwerpunkt des Wissenschaftsmanagements auf der Ebene der administrativen Regelungsstrukturen. 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, lässt sich festhalten, dass das Aufgabenspektrum im Wissenschaftsmanagement in Hochschulen tendenziell vielfältiger und formalisierter organisiert ist, während an außeruniversitären Einrichtungen das Wissenschaftsmanagement stärker mit strategischen Aufgaben betraut und in der Organisation flexibler strukturiert ist.

## 5.2. Welche Effekte werden in den unterschiedlichen Aufgabenbereichen durch das Wissenschaftsmanagement erzeugt?

Im Zuge unserer Fallstudienuntersuchungen wurden an mehreren Falleinrichtungen standardisierte Befragungen durchgeführt. Gefragt wurde zu Beginn danach, welche Effekte (und damit letztlich auch Erwartungen ableitend) mit dem Wissenschaftsmanagement in welchem Ausmaß verbunden werden (Übersicht 19). Im Vergleich von außeruniversitären Forschungseinrichtungen und Hochschulen lassen sich keine deutlichen Unterschiede herausstellen. In beiden Einrichtungstypen überwiegt die wahrgenommene Entlastung durch das Wissenschaftsmanagement gegenüber einer möglichen Belastung. Die positiven Wirkungskonnotationen liegen im Vergleich ihrer Zustimmungswerte eng beieinander. Lediglich dem Setzen von Impulsen für neue Forschungsaktivitäten durch das Wissenschaftsmanagement wird eine geringere Bedeutung beigemessen.

Übersicht 19: Vergleich der Zustimmungswerte für die Wahrnehmung der Effekte des forschungsbezogenen Wissenschaftsmanagements (1=stimme voll zu ... 5=stimme gar nicht)

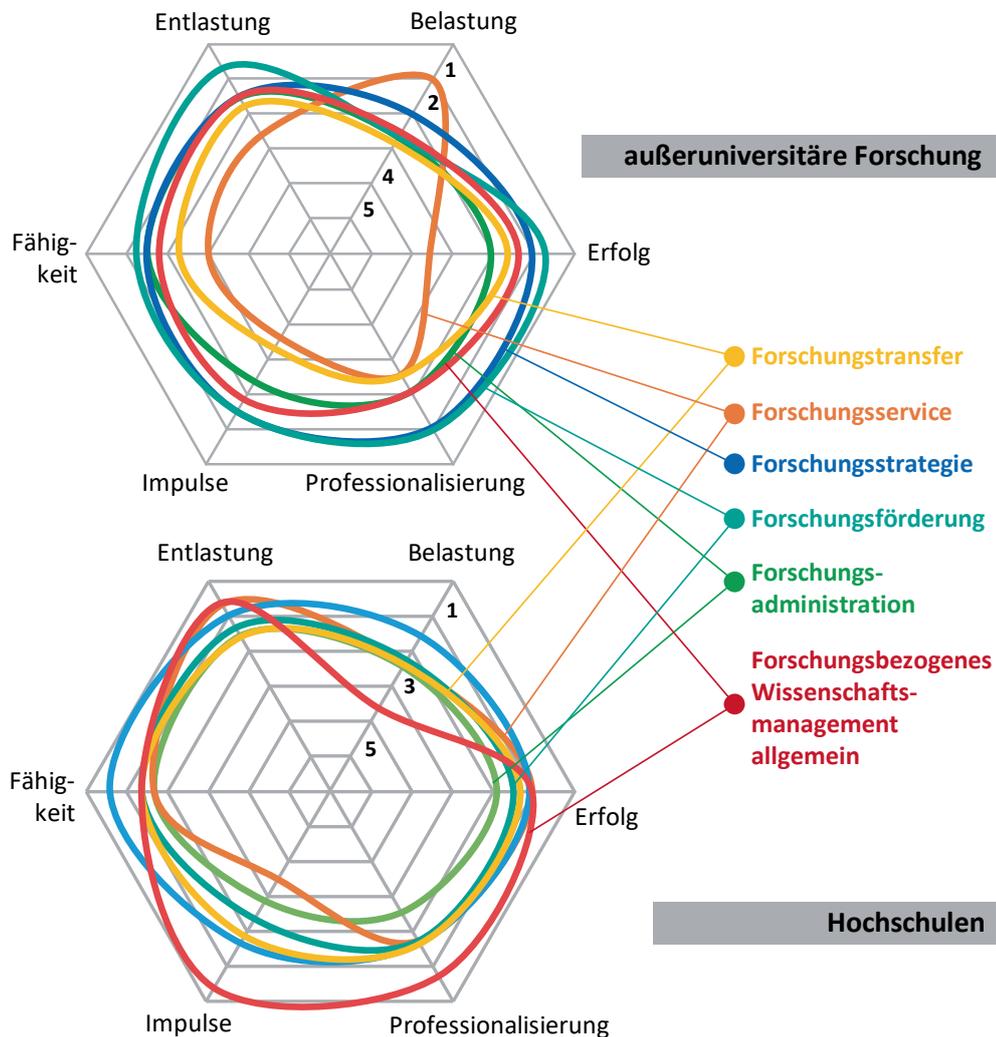
Das Wissenschaftsmanagement...	außeruniversitäre Forschung	Hochschulen
entlastet durch seine Unterstützung die Forscher.innen in ihrer Forschungsarbeit	2,52	2,34
belastet durch seine Anforderungen die Forscher.innen in ihrer Forschungsarbeit	3,41	3,40
trägt mit zur Gewährleistung der Forschungsfähigkeit der Einrichtung bei	2,45	2,38
trägt zum Forschungserfolg der Einrichtung bei	2,47	2,53
setzt Impulse für neue Forschungsaktivitäten	3,11	3,32
trägt zur Professionalisierung der Forschungsaktivitäten bei	2,52	2,88

Quelle: Befragung (Mittelwerte); Erklärungen: auFE N= 45 Personen; Hochschulen N= 50 Personen; Hochschulen = HAW-lastig; auFE = HGF und WGL

Nun ist das Aufgabenspektrum des forschungsbezogenen Wissenschaftsmanagements breit gefächert und erstreckt sich über verschiedene Aufgabenbereiche. Es ist daher zu vermuten, dass je nach Aufgabenbereich unterschiedliche Gewichtungen in der Leistungswahrnehmung bestehen bzw. der Beitrag zu bestimmten Zielen unterschiedlich ausfällt. Im Vergleich von Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen lassen sich folgende *Auffälligkeiten* feststellen (Übersicht 20):

- Dem Wissenschaftsmanagement an Hochschulen werden in der Gesamtbetrachtung vergleichsweise positivere Wirkungen attestiert – insbesondere hinsichtlich der Entlastung der Forschenden und des Beitrags zur Sicherung der Forschungsfähigkeit.
- Dem Wissenschaftsmanagement, das insbesondere für die Strategieentwicklung und -implementierung zuständig ist, wird einrichtungsübergreifend am stärksten eine Impulsgebung zugeschrieben – den Rollenträger.innen im Aufgabenbereich des Forschungsservice dagegen am wenigsten. Letzterem wird an den außeruniversitären Forschungseinrichtungen, im Vergleich zum Forschungsservice an den Hochschulen, eine sehr viel stärker belastende Wirkung zugeschrieben. Dies irritiert zunächst vor dem Hintergrund, dass die Leistungen des Forschungsservice eigentlich die Forschenden entlasten sollen. Eine mögliche Interpretation des Befunds wäre, dass an auFE oft straffere Hierarchien und formalisierte Prozesse als an Hochschulen existieren. Das kann zu einer stärkeren (wahrgenommen) Kontrollfunktion des Wissenschaftsmanagements führen. Die empfundene Belastung könnte also aus einer stärkeren Kontrollfunktion resultieren. Die Entlastung durch Serviceleistungen wird möglicherweise durch die empfundene Einschränkung der wissen-

Übersicht 20: Vergleich der Zustimmungswerte für die Wahrnehmung der Leistungen des Wissenschaftsmanagements nach Aufgabenbereichen



Quelle: Befragung (Mittelwerte); Erklärungen: *Entlastung* der Wissenschaftler in ihrer Forschungsarbeit; *Belastung* der Wissenschaftler in ihrer Forschungsarbeit; Beitrag zur Sicherung der *Forschungsfähigkeit* der Einrichtung; Beitrag zum *Forschungserfolg* der Einrichtung; *Impuls*setzung für neue Forschungsaktivitäten; Beitrag zur *Professionalisierung* der Forschungsaktivitäten; auFE N=42–43 Personen; Hochschulen N=49–50 Personen; Hochschulen = HAW-lastig; auFE = HGF und WGL

schaftlichen Autonomie überkompensiert. Zudem: Das Wissenschaftsmanagement an auFE ist häufig stärker professionalisiert und spezialisiert. Paradoxerweise kann gerade dies zu mehr Vorgaben und Regularien führen, die von Forschenden als belastend wahrgenommen werden.

- Dem Transfermanagement an Hochschulen werden vergleichsweise deutlich positivere Effekte in Bezug auf die Sicherung der Forschungsfähigkeit und Impulsgebung zugeschrieben. Ansonsten entfalten die Akteure im Bereich Forschungstransfer einrichtungsübergreifend in etwa die gleichen Wirkungen.
- Die Bewertungen des Wissenschaftsmanagements insgesamt fallen deutlich besser aus als hinsichtlich seiner Wirkungen in einzelnen Aufgabenbereichen. Anders formuliert ließe sich sagen: Man ist froh über die forschungsunterstützenden Dienstleistungen, gleichzeitig lassen sich aber deren konkrete Wirkungen für den Forschungserfolg nur schwer bemessen.

### 5.3. Welche Stellschrauben sind für eine effektive Unterstützung der Forschung entscheidend?

Aus den in Kapitel 4 beschriebenen formalen, organisatorischen, inhaltlichen und individuellen Bedingungen wurden *Stellschrauben* – im Sinne gestaltbarer Variablen für den Erfolg des Wissenschaftsmanagements – abgeleitet, die zum einen der Spezifizierung der Ergebnisse und zum anderen als Handlungsorientierung dienen können. Stellschrauben sind als ‚einstellbare‘ Parameter zu verstehen, mit denen Richtungsentscheidungen getroffen und dabei auch ggf. Korrekturen bisheriger Entscheidungen herbeigeführt werden können. Die Stellschrauben wurden für die standardisierte Befragung an den teilnehmenden Falleinrichtungen zusammengefasst und in verschiedenen ‚Einstellungen‘ abgefragt (Übersicht 21).

Übersicht 21: Zusammenfassung von Stellschrauben im forschungsbezogenen Wissenschaftsmanagement und deren abgefragte ‚Einstellungen‘

Bereich	Stellschrauben	Für eine effektive Unterstützung der Forschung braucht es...
<b>Formale Bedingungen</b>	Spezialisierung	aufgabenbezogen spezialisierte Organisationseinheiten im WiMa
	Verstetigung	die Verstetigung der Aufgaben im Wissenschaftsmanagement
	Kompetenzabgrenzung	klar geregelte Abgrenzung der Zuständigkeiten und Befugnisse zwischen WiMa, Leitungspositionen, klassischer Verwaltung und Forschern
	Strategiearbeit	die Beteiligung des WiMa an der strategischen forschungsbezogenen Planung und Entwicklung
	Moderation	die Moderation der Kommunikationsprozesse zwischen Forschung und klassischer Verwaltung durch das WiMa
	Zentralisierung	ein dezentral aufgestelltes Wissenschaftsmanagement
	Dezentralisierung	ein zentral aufgestelltes Wissenschaftsmanagement
<b>Organisatorische Bedingungen</b>	Kommunikationskultur	eine offene und transparente Kommunikationskultur innerhalb des WiMa
	Forschungsbedarfe orientieren	eine unmittelbare Orientierung der Arbeit des WiMa an den Bedürfnissen und Erwartungen der Forscher
	Flexibilität	die Möglichkeit des WiMa, die eigenen Arbeitsstrukturen und -prozesse flexibel gestalten zu können
	vorausschauend Denken & Planen	vorausschauendes Denken und Planen, d.h. nicht nur auf kurzfristige Bedarfe reagieren
	proaktiver Service	das aktive Herantragen von Service- und Beratungsangeboten an die Forscher
	Ermessensspielräume	die aktive Beratung der Forscher hinsichtlich Ermessensspielräumen bei der Einhaltung gesetzlicher Vorgaben
<b>Inhaltliche Bedingungen</b>	Drittmittelmanagement	die Unterstützung bei der Einwerbung von Drittmitteln und der Verwaltung von Forschungsprojekten durch das WiMa
	Interdisziplinarität	die Förderung interdisziplinärer Forschungsansätze durch das WiMa
	Interessenausgleich	die Berücksichtigung der Bedürfnisse von Forscher.innen, Leitungspositionen und klassischer Verwaltung in gleichem Maße durch das WiMa
	Vernetzung	die Förderung von Vernetzung und Kooperation zwischen Forscher.innen innerhalb und außerhalb der Forschungseinrichtung durch das WiMa
	Rechtskonformität	das WiMa, um die Rechtskonformität rund um die Forschungsprozesse zu sichern
	Aushandlungsprozesse	das WiMa, um konstruktive Aushandlungs- und Problemlösungsprozesse innerhalb der Organisation zu gewährleisten
<b>Individuelle Bedingungen</b>	Empathie	Empathie und Einfühlungsvermögen gegenüber den Bedürfnissen und Herausforderungen der Forscher
	Ausbildung	eine grundständige Ausbildung als Wissenschaftsmanager.in
	Fremdsprachen	als WiMa/im WiMa zwingend sehr gute Fremdsprachenkenntnisse
	Kommunikation	als WiMa/im WiMa ausgeprägte Fähigkeiten in der Kommunikation
	Fachkompetenzen	braucht es fachliche Kompetenzen in Bezug auf die jeweiligen Forschungsbereiche
	Umweltanpassung	die Fähigkeit sich flexibel an Veränderungen im Forschungsumfeld anpassen

Quelle: standardisierte Befragung

Bei einem Vergleich der verschiedenen Stellschrauben zeichnet sich in der Auswertung eindeutig ab, dass die *organisatorischen Stellschrauben* einrichtungsübergreifend als am wichtigsten für eine effektive Unterstützung der Forschung bewertet werden (Übersicht 22). Bei der Bewertung der übrigen Stellschrauben zeigen sich im Einrichtungstypenvergleich folgende Auffälligkeiten:

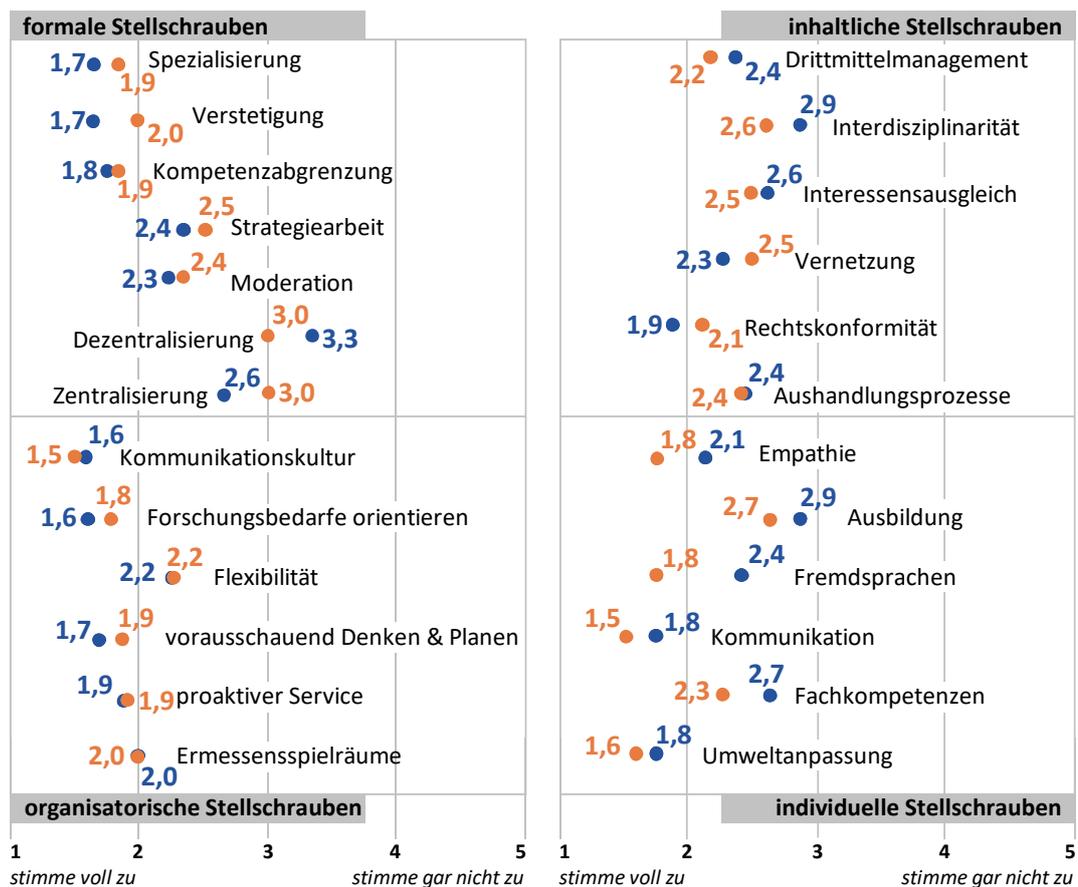
- An den außeruniversitären Forschungseinrichtungen (auFE) wird den individuellen Stellschrauben eine höhere Bedeutung beigemessen als an den Hochschulen. Dies ist erklärbar: Aus den Interviews wissen wir, dass das Wissenschaftsmanagement an außeruniversitären Forschungseinrichtungen sehr viel stärker 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).
- Bestimmte Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten im Wissenschaftsmanagement werden an außeruniversitären Forschungseinrichtungen als wichtiger angesehen als an Hochschulen. So wird zum Beispiel an auFE die Relevanz von Fremdsprachenkenntnissen und fachspezifischen Kompetenzen vergleichsweise deutlich höher bewertet. 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 Forschungsk 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.<sup>19</sup> Es wurde mehrfach deutlich, dass das Absolvieren kompletter WiMa-Studiengänge wenig attraktiv ist. Es bedürfe vielmehr 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 Dia-

---

<sup>19</sup> Rathke/Krempkow/Janson (2023: 116f.) haben ein wissenschaftsmanagementspezifisches Kompetenzmodell entwickelt, welches durch seine Anordnung von allgemeinen und spezifischen Kompetenzen Orientierung schafft.

log 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.

Übersicht 22: Vergleich der Zustimmungswerte zur Notwendigkeit ausgewählter Stellschrauben im Wissenschaftsmanagement für eine effektive Unterstützung der Forschung



Quelle: Befragung (Mittelwerte); Legende: Blau=Hochschulen; Orange=außeruniversitäre Forschungseinrichtungen; Erklärungen: auFE N=39-40 Personen; Hochschulen N=40-41 Personen; Hochschulen = HAW-lastig; auFE = HGF und WGL

#### 5.4. Welche Stellschrauben beeinflussen wie die Zielerreichung in der Arbeit des Wissenschaftsmanagements?

Setzt man nun die drei übergeordneten Zielsetzungen des Wissenschaftsmanagements (Entlastung, Sicherung und Innovation) ins direkte Verhältnis zu den Stellschrauben, zeigen sich einige aufschlussreiche Korrelationen (Übersicht 23 und 24):

- Ein statistisch signifikanter Zusammenhang zwischen den *formalen Stellschrauben* und den Leistungen des Wissenschaftsmanagements lässt sich nur für die *Hochschulen* feststellen – und zwar: Je besser die formalen Stellschrauben justiert bzw. aufeinander abgestimmt sind, desto höher ist die (wahrgenommene) Entlastung.
- In den *außeruniversitären Forschungseinrichtungen* scheinen die *individuellen Stellschrauben* ein Prädiktor für die Wahrnehmung von Entlastung und Innovationsförderung zu sein – allerdings besteht ein negativer Zusammenhang. Das heißt, je unwichtiger die

individuellen Stellschrauben für eine effektive Unterstützung der Forschung eingeschätzt werden, desto besser sind die Erfahrungen mit Entlastung und Impulssetzung durch die Arbeit des Wissenschaftsmanagements. *Zugespißt* könnte man formulieren: Der (wahrgenommene) Beitrag des Wissenschaftsmanagements zur Entlastung der Forschenden und zur Innovationsförderung in der Forschung nimmt mit steigendem Qualifikationsniveau (u.a. Kenntnisse, Fähigkeiten, Ausbildung) ab. So können z.B. ausgeprägte Fremdsprachenkenntnisse oder eine grundständige Ausbildung als Wissenschaftsmanager.in förderlich sein, sie erklären aber nicht die gute Arbeit des Wissenschaftsmanagements und können unter Umständen sogar hinderlich sein. Ein Erklärungsansatz könnte aber auch darin liegen, dass Wissenschaftsmanager.innen häufig eine zentrale Rolle in den Forschungseinrichtungen einnehmen, promoviert und hoch qualifiziert sind, ihre Aufgabe aber eben nicht primär in der Entlastung der Forschenden, sondern eher in der strategischen Gestaltung besteht. Damit ist dieser Befund auch intuitiv: Nähe der Wissenschaftsmanager.innen zu den Forschenden – und damit spürbare Alltagswirksamkeit – ist insbesondere in den dezentralen und Fachbereichspositionen gegeben, und dort sind die Qualifikationsanforderungen insgesamt nicht so hoch, wie in den Leitungspositionen im zentralen bzw. Präsidialbereich der Einrichtungen.

- Für die Sicherung der Forschungsfähigkeit besteht in beiden Einrichtungskontexten ein positiver Zusammenhang mit den *inhaltlichen Stellschrauben*, d.h. je besser die Einstellung an den inhaltlichen Stellschrauben („die richtigen Dinge tun“), desto besser das Ergebnis bei der Sicherung der Forschungsfähigkeit durch das Wissenschaftsmanagement.
- An den Hochschulen haben die inhaltlichen Stellschrauben durchweg einen signifikanten Einfluss auf die Wahrnehmung der Leistungen des Wissenschaftsmanagements. Bei den außeruniversitären Forschungseinrichtungen zeigt sich ein ähnliches Bild, allerdings ohne signifikanten Einfluss auf die (wahrgenommene) Entlastung.

*Übersicht 23: Zusammenfassung signifikanter Erklärungszusammenhänge zwischen den Zielsetzungen des Wissenschaftsmanagements und relevanter Stellschraubenbereiche an den außeruniversitären Forschungseinrichtungen*

Beitrag des WiMa...	Signifikante Zusammenhänge mit...	R	R <sup>2</sup>	β
<b>Entlastung</b>	individuelle Stellschrauben	0,427	0,182	-0,654**
<b>Sicherung</b>	inhaltliche Stellschrauben	0,497	0,247	0,728**
<b>Innovation</b>	inhaltliche Stellschrauben	0,472	0,223	0,665**
	individuelle Stellschrauben	0,384	0,147	-0,627*

Quelle: standardisierte Befragung (Regressionsanalysen); Erklärung: Signifikanz-Niveau > 0,05\*, > 0,01\*\*; β= nicht standardisiertes Beta; N=40 Personen

*Übersicht 24: Zusammenfassung signifikanter Erklärungszusammenhänge zwischen den Zielsetzungen des Wissenschaftsmanagements und relevanter Stellschraubenbereiche an den Hochschulen*

Beitrag des WiMa...	Signifikante Zusammenhänge mit...	R	R <sup>2</sup>	β
<b>Entlastung</b>	formale Stellschrauben	0,402	0,162	0,724**
	inhaltliche Stellschrauben	0,428	0,183	0,555**
<b>Sicherung</b>	inhaltliche Stellschrauben	0,452	0,204	0,633**
<b>Innovation</b>	inhaltliche Stellschrauben	0,415	0,172	0,520**
	individuelle Stellschrauben	0,337	0,114	0,614*

Quelle: standardisierte Befragung (Regressionsanalysen); Erklärung: Signifikanz-Niveau > 0,05\*, > 0,01\*\*; β= nicht standardisiertes Beta; N=40 Personen

Schaut man sich nun einzelne Stellschrauben hinsichtlich ihres Erklärungszusammenhangs genauer an, fällt für *Hochschulen* auf (Übersicht 25):

Übersicht 25: Zusammenfassung signifikanter Erklärungszusammenhänge zwischen den Zielsetzungen des Wissenschaftsmanagements und konkreter Stellschraubeneinstellungen an den Hochschulen

Beitrag des WiMa...	Signifikante Zusammenhänge mit...	$\beta$
Entlastung	offene und transparente Kommunikationskultur innerhalb des WiMa	0,487**
	eine grundständige Ausbildung als Wissenschaftsmanager.in	0,343*
Sicherung	interdisziplinäre Forschungsansätze fördern	0,379*
Innovation	klar geregelte Abgrenzung der Zuständigkeiten und Befugnisse zwischen WiMa, Leitung, klassischer Verwaltung und Forschenden	-0,745**
	Sicherung der Rechtskonformität rund um die Forschungsprozesse	-0,563**
	Vernetzung und Kooperation zwischen Forschenden innerhalb und außerhalb der Hochschule fördern	0,476**
	WiMa an strategischen forschungsbezogenen Planung und Entwicklung beteiligen	0,402**
	Bedürfnisse von Forschenden, Leitungen und klassischer Verwaltung in gleichem Maße berücksichtigen	0,347*

Quelle: standardisierte Befragung (Regressionsanalysen); Erklärung: Signifikanz-Niveau > 0,05\*, > 0,01\*\*;  $\beta$ = nicht standardisiertes Beta; N=40 Personen

- Je klarer die *Abgrenzung der Zuständigkeiten und Befugnisse zwischen Wissenschaftsmanagement, Leitungspositionen, klassischer Verwaltung und Forscher.innen* geregelt ist, desto geringer ist der (wahrgenommene) Beitrag des Wissenschaftsmanagements als Impulsgeber für neue Forschungsaktivitäten. Dies erscheint nachvollziehbar, da eine starre Abgrenzung der Zuständigkeiten den Handlungsspielraum der Rollenträger.innen einschränken kann, so dass diese weniger flexibel auf Bedarfe reagieren können.
- Je mehr das Wissenschaftsmanagement auf die *Sicherstellung der Rechtskonformität* rund um die Forschungsprozesse achtet bzw. darauf besteht, desto geringer ist der (wahrgenommene) Beitrag des Wissenschaftsmanagements, Impulse für neue Forschungsaktivitäten zu setzen. Der negative Zusammenhang zwischen (starker) Fokussierung auf Rechtskonformität und der Impulsgebung für neue Forschungsaktivitäten spiegelt ein klassisches Dilemma im Wissenschaftsmanagement wider. Eine zu starke Betonung von Compliance-Aspekten kann eine Kultur der Vorsicht erzeugen, die innovatives und exploratives Denken hemmt. Dies weist Parallelen zu Forschungen zur Ambidextrie in Organisationen auf (vgl. Rost/Brem 2024), wonach ein Übergewicht an kontrollierenden Elementen die organisationale Explorationsfähigkeit einschränken kann. Zudem kann eine starke Betonung der Kontrollfunktion dazu führen, dass das Wissenschaftsmanagement von den Forschenden als administrative Kontrollinstanz wahrgenommen wird. Dies erschwert möglicherweise den für die Impulsgebung notwendigen vertrauensvollen Dialog zwischen Management und Wissenschaft.
- Je stärker eine *offene und transparente Kommunikationskultur* im Wissenschaftsmanagement gelebt wird, desto höher ist der (wahrgenommene) Entlastungseffekt.
- Je stärker das Wissenschaftsmanagement in die *strategische forschungsbezogene Planung und Entwicklung* eingebunden ist, desto höher ist auch der (wahrgenommene) Beitrag des Wissenschaftsmanagements als Impulsgeber für neue Forschungsaktivitäten.
- Je mehr das Wissenschaftsmanagement *interdisziplinäre Forschungsansätze* fördert, desto größer ist der (wahrgenommene) positive Effekt auf die Sicherung der Forschungsfähigkeit.
- Je mehr die *Bedürfnisse von Forschenden, Leitungspositionen und der klassischen Verwaltung* in gleichem Maße berücksichtigt werden und je mehr die Vernetzung und Kooperation von Forschenden innerhalb und außerhalb der Hochschule durch das Wissenschaftsmanagement gefördert wird, desto höher ist der (wahrgenommene) Beitrag des Wissenschaftsmanagements zur Stimulierung neuer Forschungsaktivitäten.

- Je eher eine *grundständige Ausbildung im Wissenschaftsmanagement* vorausgesetzt wird, desto höher ist der (wahrgenommene) Entlastungseffekt. Dieser Effekt kehrt sich bei hohen Qualifikationen wie der Promotion (siehe oben) indes tendenziell um. Die höchste Entlastungswirkung ist demnach irgendwo dazwischen zu erwarten.

Eine Reihe von erwartbaren Stellschrauben weisen an den Hochschulen indes *keinen* signifikanten Einfluss auf die drei übergeordneten Zielsetzungen auf, darunter zum Beispiel die Verstetigung der Aufgaben im Wissenschaftsmanagement oder die aufgabenbezogene Spezialisierung im Wissenschaftsmanagement. Dies stellt auf den ersten Blick gängige Annahmen über Erfolgsfaktoren im Wissenschaftsmanagement in Frage. Der fehlende Einfluss deutet darauf hin, dass der Erfolg des Wissenschaftsmanagements an Hochschulen möglicherweise weniger von strukturellen Faktoren abhängt als bisher angenommen. Dies kann bedeuten, dass weichere Faktoren wie Kommunikationsqualität, Vertrauensbildung oder die Qualität der Arbeitsbeziehungen wichtiger sind. Die nicht-signifikanten Zusammenhänge können aber auch auf komplexere, nicht-lineare Wirkbeziehungen hindeuten. Möglicherweise entfalten Verstetigung und Spezialisierung ihre Wirkung erst über vermittelnde Variablen.

Für die *außeruniversitären Forschungseinrichtungen* lassen sich folgende Ergebnisse zusammenfassen (Übersicht 26):

- Je mehr sich das Wissenschaftsmanagement *flexibel an Veränderungen im Forschungsumfeld* anpassen muss, desto geringer ist der (wahrgenommene) Beitrag des Wissenschaftsmanagements zur Entlastung der Forschenden und der (wahrgenommene) Beitrag des Wissenschaftsmanagements als Impulsgeber für neue Forschungsaktivitäten. Diese Ergebnisse sind auf den ersten Blick kontraintuitiv, lassen sich aber durchaus (theoretisch) erklären: Wissenschaftler:innen benötigen für ihre Arbeit ein gewisses Maß an Stabilität und Verlässlichkeit in den Unterstützungsstrukturen. Ein sich ständig wandelndes Wissenschaftsmanagement könnte als zusätzlicher Unsicherheitsfaktor wahrgenommen werden, der mehr Koordinationsaufwand erzeugt als Entlastung bietet. Zudem hat ein solches Wissenschaftsmanagement möglicherweise Schwierigkeiten, stabile Vertrauensbeziehungen zu den Forschenden aufzubauen. Diese sind jedoch zentral für die Akzeptanz von Unterstützungsangeboten und die Aufnahme von Impulsen. Häufige Anpassungen erschweren auch den Aufbau von Routinen und Expertise im Wissenschaftsmanagement, aber erst durch eine gewisse Stabilität lassen sich Problemlösungskompetenzen entwickeln, die für effektive Entlastung und qualifizierte Impulsgebung notwendig sind. Die Ergebnisse weisen auf ein weiteres grundlegendes Dilemma hin: Einerseits muss Wissenschaftsmanagement responsiv auf Umweltveränderungen reagieren können, andererseits braucht es Stabilität für Professionalisierung und Leistungsfähigkeit. Auch hier finden sich wieder Parallelen zu Forschungen zur Ambidextrie in Organisationen (vgl. Rost/Brem 2024): Die Organisationsherausforderung besteht demzufolge in der Balance zwischen Exploration, in diesem Fall die ständige Anpassung an das Forschungsumfeld, und Exploitation, hier die Verlässlichkeit der Unterstützungsstrukturen auf der Basis von bestehendem Wissen.
- Je ausgeprägter die *kommunikativen Fähigkeiten im Wissenschaftsmanagement* sind, desto höher ist der (wahrgenommene) Beitrag des WiMa zur Entlastung der Forschenden und zur Sicherung der Forschungsfähigkeit der Einrichtung.
- Je eher die *Aufgaben im Wissenschaftsmanagement verstetigt* werden (gegenüber projektformiger/befristeter Durchführung), desto höher ist der (wahrgenommene) Entlastungseffekt sowie der (wahrgenommene) Beitrag des Wissenschaftsmanagements zur Impulsgebung für neue Forschungsaktivitäten.
- Je *vorausschauender das Wissenschaftsmanagement denkt und plant*, d.h. nicht nur auf kurzfristige Bedarfe reagiert, desto höher ist der (wahrgenommene) Beitrag des Wissenschaftsmanagements als Impulsgeber für neue Forschungsaktivitäten.

Übersicht 26: Zusammenfassung signifikanter Erklärungszusammenhänge zwischen den Zielsetzungen des Wissenschaftsmanagements und konkreter Stellschraubeneinstellungen an den außeruniversitären Forschungseinrichtungen

Beitrag des WiMa...	Signifikante Zusammenhänge mit...	$\beta$
Entlastung	sich flexibel an Veränderungen im Forschungsumfeld anpassen	-0,947**
	ausgeprägte Fähigkeiten in der Kommunikation	0,720*
	Verstetigung der Aufgaben im Wissenschaftsmanagement	0,614*
	aufgabenbezogen spezialisierte Organisationseinheiten im WiMa	-0,579*
	Bedürfnisse von Forschenden, Leitungen und klassischer Verwaltung in gleichem Maße berücksichtigen	-0,429*
Sicherung	ausgeprägte Fähigkeiten in der Kommunikation	0,835*
	Verstetigung der Aufgaben im Wissenschaftsmanagement	0,825**
	eine grundständige Ausbildung als Wissenschaftsmanager.in (voraussetzen)	-0,452*
	Vernetzung und Kooperation zwischen Forschenden innerhalb und außerhalb der Forschungseinrichtung fördern	0,420*
Innovation	sich flexibel an Veränderungen im Forschungsumfeld anpassen	-0,866*
	vorausschauend Denken und Planen, nicht nur auf kurzfristige Bedarfe reagieren	0,735*
	WiMa an strategischen forschungsbezogenen Planung und Entwicklung beteiligen	0,630*
	klar geregelte Abgrenzung der Zuständigkeiten und Befugnisse zwischen WiMa, Leitungen, klassischer Verwaltung und Forschenden	-0,514*
	eine grundständige Ausbildung als Wissenschaftsmanager.in (voraussetzen)	-0,434*

Quelle: standardisierte Befragung (Regressionsanalysen); Erklärung: Signifikanz-Niveau > 0,05\*, > 0,01\*\*;  $\beta$ = nicht standardisiertes Beta; N=40 Personen

- Je stärker das Wissenschaftsmanagement an der *strategischen forschungsbezogenen Planung und Entwicklung* beteiligt ist, desto höher ist der (wahrgenommene) Beitrag des Wissenschaftsmanagements als Impulsgeber für neue Forschungsaktivitäten.
- Je spezialisierter das Wissenschaftsmanagement *aufgabenbezogen ausdifferenziert* ist, desto geringer ist der (wahrgenommene) Beitrag des Wissenschaftsmanagements zur Entlastung der Forschenden.
- Je klarer die *Abgrenzung der Zuständigkeiten und Befugnisse zwischen Wissenschaftsmanagement, Leitungspositionen, klassischer Verwaltung und Forscher:innen* geregelt ist, desto geringer ist der (wahrgenommene) Beitrag des Wissenschaftsmanagements als Impulsgeber für neue Forschungsaktivitäten.
- Je eher eine *grundständige Ausbildung als Wissenschaftsmanager.in* vorausgesetzt wird, desto geringer ist der (wahrgenommene) Beitrag zur Sicherung der Forschungsfähigkeit und der (wahrgenommene) Beitrag des Wissenschaftsmanagements zur Stimulierung neuer Forschungsaktivitäten. Das Ergebnis könnte darauf hindeuten, dass eine rein auf Wissenschaftsmanagement ausgerichtete Ausbildung möglicherweise die Komplexität und Besonderheiten des Wissenschaftssystems nicht ausreichend erfasst. Die Forschungsfähigkeit der Forschenden sowie der Einrichtung zu sichern und Forschungsimpulse geben zu können, erfordert oft ein tiefgreifendes Verständnis der wissenschaftlichen Praxis, das durch eine rein managementorientierte Ausbildung eventuell nicht hinreichend vermittelt werden kann. Der negative Zusammenhang könnte darauf hinweisen, dass praktische Erfahrungen im Wissenschaftssystem und ein Verständnis der *scientific community* für die spezifischen Aufgaben im WiMa wichtiger sind als eine formale Managementausbildung. Dies würde die Bedeutung von *learning on the job* und domänenspezifischem Wissen unterstreichen. Eine grundständige Ausbildung im Wissenschaftsmanagement könnte zudem zu einem stärker administrativ-manageriellen Rollenver-

ständnis führen. Dies könnte die Fähigkeit einschränken, die spezifischen Bedürfnisse der Forschenden zu erkennen und darauf einzugehen.

- Je mehr das Wissenschaftsmanagement versucht ist, die *Bedürfnisse von Forscher:innen, Leitungspositionen und klassischer Verwaltung* in gleichem Maße zu berücksichtigen, desto geringer ist der (wahrgenommene) Beitrag des Wissenschaftsmanagements zur Entlastung der Forschenden. Da die Bedürfnisse von Forschenden, Leitungspositionen und Verwaltung oft unterschiedlich oder sogar gegensätzlich sind, führt eine gleichmäßige Berücksichtigung möglicherweise dazu, dass keine der Gruppen optimal unterstützt wird – insbesondere die Forschenden nicht effektiv entlastet werden.
- Je stärker das Wissenschaftsmanagement die *Vernetzung und Kooperation von Forscher:innen* innerhalb und außerhalb der Forschungseinrichtung fördert, desto höher ist der (wahrgenommene) Beitrag des Wissenschaftsmanagements zur Sicherung der Forschungsfähigkeit der Einrichtung.

Eine Reihe von erwartbaren Stellschrauben weisen an den außeruniversitären Forschungseinrichtungen indes *keinen* signifikanten Einfluss auf die drei übergeordneten Zielsetzungen auf, darunter zum Beispiel, dass man als Wissenschaftsmanager.in bzw. im Wissenschaftsmanagement zwingend sehr gute Fremdsprachenkenntnisse und fachliche Kompetenzen in Bezug auf die jeweiligen Forschungsbereiche benötigt. In Abschnitt 5.3. wird aufgezeigt, dass die Relevanz von Fremdsprachenkenntnissen und fachspezifischen Kompetenzen an außeruniversitären Forschungseinrichtungen deutlich höher bewertet werden als an Hochschulen. Als Erklärungen kann die vergleichsweise stärkere internationale und sehr fach- oder forschungsfeldspezifische Ausrichtung der Einrichtungen herangezogen werden. Beides bleibt jedoch bei weitem hinter einem entsprechenden Signifikanzniveau zurück. Die nicht-signifikanten Zusammenhänge können aber auch auf komplexere, nicht-lineare Wirkbeziehungen hindeuten. Möglicherweise entfalten Fremdsprachenkenntnisse und fachliche Kompetenzen ihre Wirkung erst in Kombination mit anderen Faktoren.

Weiterhin fällt auf: Während die Verstetigung der Aufgaben im Wissenschaftsmanagement an Hochschulen keinen signifikanten Einfluss auf die drei übergeordneten Zielsetzungen hat, besteht jedoch ein signifikant positiver Einfluss an außeruniversitären Forschungseinrichtungen auf die Entlastung der Forschenden und die Sicherung der Forschungsfähigkeit. Das könnte darauf hindeuten, dass der Erfolg des Wissenschaftsmanagements an den auFE unter Umständen stärker von strukturellen Faktoren abhängig ist.

## 5.5. Welche Indikatoren werden für ein erfolgreiches Wissenschaftsmanagement angelegt?

Im forschungsbezogenen Wissenschaftsmanagement geht es darum, die Rahmenbedingungen für bzw. der 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*. Die grundlegende Annahme für Wissenschaftsbedingungsmanagement (WiBeMa)<sup>20</sup> 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. Hier stellt sich zunächst die Frage, ob sich denn *geeignete Indikatoren* finden lassen, die die Leistung des Wissenschaftsmanagements beo-

<sup>20</sup> Für die ausführliche Behandlung eines Modells für Wissenschaftsbedingungsmanagement siehe Schneider/Krull/Henke (2024).

bachtbar machen und damit auch 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 jede.r Wissenschaftsmanager.in 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?

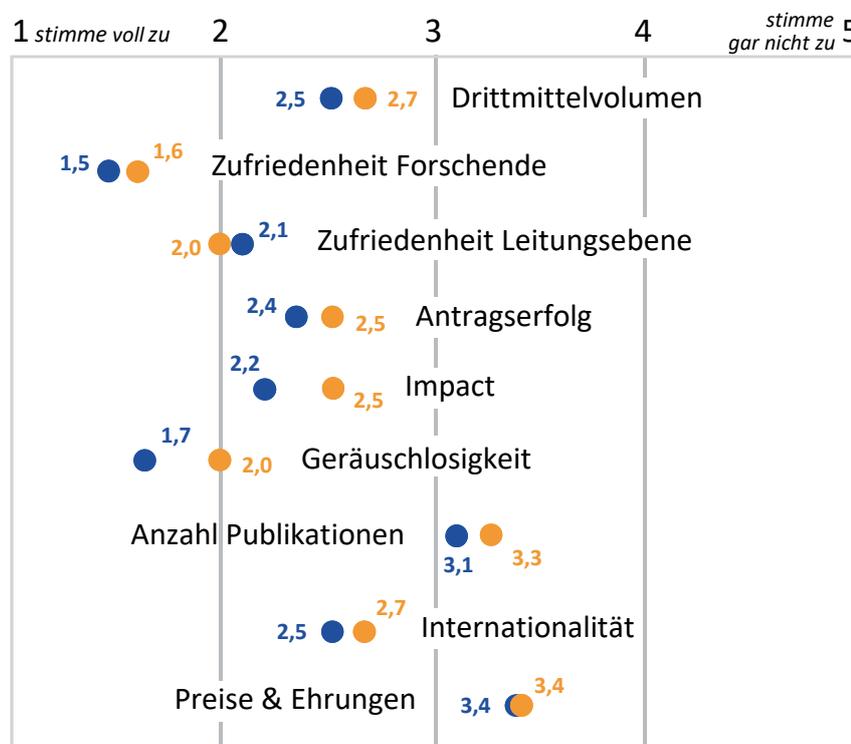
Trotz dieser Hindernisse finden innerhalb von Forschungseinrichtungen Diskussionen darüber statt, woran man die Leistung des Wissenschaftsmanagements bewerten kann. In diesen Diskussionen wird sowohl in außeruniversitären Forschungseinrichtungen als auch in Hochschulen auf die üblichen Forschungskennzahlen verwiesen, insbesondere auf Drittmiteleinwerbungen als vermeintlich starkem 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 Hochschulen oder Forschungseinrichtungen gibt, ist nicht bekannt. Zum Zeitpunkt unserer Untersuchungen gab es solche auch an keiner der Fallstudieneinrichtungen. 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 (Promovierende, 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.

In der standardisierten Befragung an mehreren Falleinrichtungen wurden die Teilnehmenden u.a. gebeten, ausgewählte Indikatoren danach zu bewerten, wie wichtig diese ihrer Meinung nach für ein erfolgreiches Wissenschaftsmanagement sind bzw. woran sich ein erfolgreiches Wissenschaftsmanagement abbilden lässt (Übersicht 27).

Übersicht 27: Vergleich von Zustimmungswerten entlang potenzieller Indikatoren für ein erfolgreiches forschungsbezogenes Wissenschaftsmanagement



Quelle: Befragung (Mittelwerte). Legende: Blau=Hochschulen; Orange=außeruniversitäre Forschungseinrichtungen; Erklärungen: auFE N=28 Personen; Hochschulen N=37 Personen; Hochschulen = HAW-lastig; auFE = HGF und WGL

Ein positives Feedback, d.h. die *Zufriedenheit der Forschenden*, ist aus Sicht der Befragten aus Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen der wichtigste Indikator für ein erfolgreiches Wissenschaftsmanagement. Insgesamt werden alle ausgewählten Indikatoren (mit Ausnahme der Zufriedenheit der Leitung) von den Befragten an den Hochschulen als wichtiger eingeschätzt als an den auFE. Es kann vermutet werden, dass an das forschungsbezogene Wissenschaftsmanagement an Hochschulen deutlich höhere Anforderungen gestellt werden bzw. dass die Wissenschaftler.innen an Hochschulen konkretere Anforderungen an die Arbeit des Wissenschaftsmanagements stellen.

Darüber hinaus zeigt sich, dass quantitative Kennzahlen wie Publikationen und Drittmittelvolumen im Vergleich zu qualitativen Indikatoren (z.B. Zufriedenheit, Geräuschlosigkeit) weniger aussagekräftig für ein erfolgreiches forschungsbezogenes Wissenschaftsmanagement sind. Im Vergleich zwischen Universitäten und HAW zeigen sich nur wenige Unterschiede. So werden die Zufriedenheit der Leitungsebene und die Anzahl der Preise und Auszeichnungen an den Universitäten als wesentlich wichtiger eingeschätzt als an den Hochschulen für angewandte Wissenschaften. Für letztere ist dagegen die Anzahl der erfolgreich eingeworbenen Drittmittelprojekte ein vergleichsweise starker Indikator für ein erfolgreiches Wissenschaftsmanagement.

Auch im Vergleich der außeruniversitären Forschungseinrichtungen gibt es einige wenige Unterschiede: Die Zufriedenheit der Leitungsebene sowie die Geräuschlosigkeit der Prozesse werden in den untersuchten Helmholtz-Zentren als deutlich bedeutsamer eingeschätzt als in den an der Befragung teilnehmenden Leibniz-Instituten. Für die Leibniz-Institute ist dagegen

die Anzahl der internationalen Kontakte und Kooperationen ein vergleichsweise starker Indikator für ein erfolgreiches Wissenschaftsmanagement. Aufgrund der geringen Anzahl der befragten Einrichtungen (N=5), des überschaubaren Rücklaufs (N=65 Personen) sowie der ungleichen Verteilung der Akteure sind keine belastbaren Aussagen zu Akteursvergleichen oder disziplinären Unterschieden möglich.

Neben den vorgegebenen Indikatoren konnten die Befragten auch Freifeld-Antworten hinterlassen. Als einzelne *Freifeld*-Antworten wurden folgende Indikatoren genannt:

- *Außeruniversitäre Forschungseinrichtungen*: Grad der Erfassung von Impulsen, Ideen und Trends; (social) media awareness; Gewährleistung des kostendeckenden Wirtschaftens der Drittmittelprojekte; Matching von Forschungsinhalten und Forschungsstrategie der Einrichtung.
- *Hochschulen*: Kenntnisreiche Entlastung der Forschenden von Verwaltungstätigkeiten; Transparenz wissenschaftlichen Arbeitens gegenüber Gesellschaft bzw. Wahrnehmung in der Gesellschaft; Zufriedenheit von Projektträgern und Drittmittelgebern; verhältnismäßig wenig Mitarbeiterfluktuation.

Generell erweist es sich als schwierig, Vor- und Begleitleistungen wissenschaftlicher Produktion wie die des Wissenschaftsmanagements zu messen. Zudem sind die Erfolgsbedingungen für gutes Wissenschaftsmanagement eher inputorientiert (Qualifikationen, Aufgaben, Strukturen) und weniger ergebnisorientiert. 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.

## 6. Schlussbetrachtung

Das gegenwärtige Umfeld für Forschung erfordert zunehmend (komplexe) Managementaufgaben. Planung, Organisation und Koordination sind in der Forschung nicht nur zusätzliche Tätigkeiten, sondern mittlerweile eine Grundvoraussetzung für erfolgreiches wissenschaftliches Arbeiten. In den wissenschaftlichen Einrichtungen und insbesondere bei den Forschenden habe sich allmählich ein Bewusstsein dafür entwickelt, dass man „nicht einfach so vor sich hin forschen kann“ (auFE1-WiMa, Absatz 11), sondern dass die Forschung in das Gesamtgefüge der Organisation eingebettet sein muss. Wissenschaftsmanager.innen agieren dabei an den entscheidenden Schnittstellen zwischen Wissenschaft, Verwaltung und Einrichtungsleitungen mit dem Ziel, die Rahmenprozesse der Forschung effizient und effektiv zu gestalten.

Die Untersuchung hat gezeigt, dass das Wissenschaftsmanagement an den meisten Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen inzwischen eine feste Größe und allgemein anerkannt ist. Seine Institutionalisierung führt jedoch nach wie vor zu Spannungen, die nicht zuletzt auf Abgrenzungsproblemen beruhen. Eine wichtige Rolle spielen dabei die vielfältigen Identitätsschablonen, die im Diskurs um Wissenschaftsmanager.innen aufgerufen werden. Neben Rollenbildern als Gehilf.innen und Dienstleister.innen werden sie zunehmend als Expert.innen adressiert, die die komplexen Rahmenbedingungen der Forschung gestalten und organisieren sollen. Darüber hinaus sollen sie strategisch im Sinne der Einrichtungsziele agieren und die institutionelle Weiterentwicklung konzeptionell vorantreiben. Dafür werden strategische, analytische und konzeptionelle Denk- und Arbeitsweisen vorausgesetzt. Überdies werden Wissenschaftsmanager.innen auch als Träger.innen von Spezialwissen ausgewiesen, indem sie etwa spezifische Rollenbezeichnungen wie „Wissenschaftsmanagerin mit Schwerpunkt Strategieentwicklung“, „Referent für Evaluationen im Rahmen der Exzellenzstrategie“, „Referent.in für internationale Forschung“ oder „Wissenschaftsmanager für Nationale Forschungsförderung“ führen. Entsprechende Kenntnisse, Fähigkeiten und Fachwissen werden vorausgesetzt und weisen die Rollenträger.innen als hoch spezialisierte Individuen aus.

Ein Einstieg ins Wissenschaftsmanagement ohne vorherige wissenschaftliche Erfahrung erscheint nahezu unmöglich. In der Einrichtungshierarchie bewirken die hohen Anforderungen oftmals eine formale Gleichstellung mit den nichtprofessoralen Status- bzw. Personalgruppen der Wissenschaftler.innen, welche sich auch in der häufig praktizierten Vergütung in der Besoldungsgruppe E-13 und damit einer sozioökonomischen Gleichstellung auf dem Niveau des akademischen Mittelbaus widerspiegelt. Widersprüchlich ist, dass sie mitunter als Expert.innen mit Erfahrungen im Wissenschaftssystem angesehen werden, aber viele Tätigkeiten ausführen, die nicht ihrem Qualifikationsniveau entsprechen. Dies mündet mithin in einer informellen Hierarchie, in der sie den Wissenschaftler.innen untergeordnet sind. Es entsteht ein Spannungsfeld zwischen der Positionierung als unverzichtbare und vielseitig einsetzbare Expert.innen einerseits und einer hierarchischen Platzierung als lediglich wissenschaftsunterstützende Gehilf.innen und Servicekräfte andererseits.

Neben der Anschlussfähigkeit an die Wissenschaft bzw. Forschung wird nach wie vor die Notwendigkeit der Abgrenzung des Wissenschaftsmanagements von der klassischen (rein administrativ arbeitenden) Verwaltung und dem technischen Unterstützungspersonal (z.B. Infrastrukturpersonal und IT-Personal) weiterhin stark diskutiert. Häufig wird in diesem Zusammenhang das Entstehen eines ungewollten Hierarchiegefälles (auch durch Gehaltsunterschiede) kritisiert. In der Diskussion wird die Frage der Entscheidungskompetenzen als zentrales Unterscheidungsmerkmal herangezogen. Allerdings greifen theoretische Erklärungsmodelle wie z.B. die Programmierung der Tätigkeiten nach Konditionalität oder Zweckbindung (vgl. Luhmann 2000) hierfür nur noch bedingt – in der Praxis überlappen sich beide Formen

der Programmierung sichtlich. Auch in der Verwaltung gibt es häufig (immer abhängig von personalen, organisationalen und strukturellen Aspekten) erhebliche Handlungsspielräume. Insbesondere auf der höheren Leitungsebene in der Verwaltung stellt sich die Frage, inwieweit hier eine Abgrenzung zum Wissenschaftsmanagement möglich ist. Bei der Frage nach Entscheidungskompetenzen bzw. dem Antizipieren von Handlungsspielräumen spielt auch das individuelle Handeln (z.B. Arbeitsweisen von Sachbearbeiter:innen und Führungskräften in der Verwaltung) eine sehr wichtige Rolle.

Die Abgrenzung gegenüber der klassischen (rein administrativ arbeitenden) Verwaltung und den technischen Unterstützungsbereichen ist insbesondere vor dem Hintergrund der Debatten zur institutionellen Stabilisierung des Wissenschaftsmanagements bedeutsam. In diesem Zusammenhang wird immer wieder auf die Notwendigkeit einer eigenen Personalkategorie neben dem wissenschaftlichen Personal und dem VBT-Personal betont. Allerdings wirft das zugleich die Frage auf, ob die Verwendung von Planstellen für das Wissenschaftsmanagement in Konkurrenz zu dafür nicht realisierten Planstellen in der Forschung sachlich zu rechtfertigen ist. Als Vorteile einer eigenen Personalkategorie wird zum einen die Erhöhung der Sichtbarkeit in den Einrichtungen genannt. Zum anderen würde eine solche Personalkategorie es ermöglichen, den Umfang des im Wissenschaftsmanagement tätigen Personals statistisch zu erfassen und damit auch Personalstellen in Drittmittelprojekten (z.B. Koordinationsstelle in einem Verbundprojekt) zu beantragen. Als nachteilig wird z.B. der Verlust an Flexibilität sowohl bei der Aufgabenwahrnehmung und -verteilung als auch bei der tarifrechtlichen Eingruppierung beschrieben.

In den Novellierungen mehrerer Landeshochschulgesetze hat die/eine Personalkategorie Wissenschaftsmanagement bzw. die Ausweisung von Stellen für Wissenschaftsmanager:innen bereits Eingang gefunden<sup>21</sup>. Seitens der befragten Wissenschaftsmanager:innen und einschlägiger Netzwerke bleibt dort jedoch bislang unklar, was und wer alles unter diese Personalkategorie fällt bzw. wie diese genau definiert wird. In diesem Zusammenhang wird auf einen fehlenden Dialog mit der Praxis und der Wissenschaft bei der Einführung von Wissenschaftsmanagement als Personalkategorie hingewiesen. (Workshops) Eine generelle Verständigung in der Frage nach der Notwendigkeit einer eigenen Personalkategorie bleibt bislang aus.

Eine zentrale Frage, die in der aktuellen Forschung zu Wissenschaftsmanagement von Bedeutung ist und im Projekt „FortBeaM“<sup>22</sup> bearbeitet wurde, betrifft den Einfluss von forschungsbezogenen Wissenschaftsmanager:innen auf die Qualität der Forschung, die sie durch die Gestaltung der Rahmenprozesse unterstützen und ermöglichen. Untersucht wurden u.a. die formal-strukturellen Rahmenbedingungen, die Prozessorganisation, die Aufgabeninhalte und die individuellen Kompetenzen der Wissenschaftsmanager:innen als unabhängige Variablen und deren Einfluss auf die Erwartungen an die Arbeit des Wissenschaftsmanagements als abhängige Variable. Die vergleichende Analyse zeigt dabei aufschlussreiche Differenzen: Während die Leistungserwartungen zwischen verschiedenen Organisationstypen variieren, ähneln sich aber die Qualitätsanforderungen bzw. die förderlichen Kriterien stark.<sup>23</sup> Die für die Praxis des Wissenschaftsmanagements wichtige Erkenntnis ist, dass die Qualität der Arbeit des Wissenschaftsmanagements bzw. die Bedingungen des Wissenschaftsmanagements in den einzelnen Einrichtungen nicht danach beurteilt werden können, ob sie richtig oder falsch sind, sondern danach, ob sie einerseits den jeweils vorgefundenen Realitäten entsprechen und andererseits von den Adressaten der Unterstützung als nützlich,

---

<sup>21</sup> z.B. in Sachsen (<https://www.medien-service.sachsen.de/medien/news/1060069>, 17.12.2024) und in Brandenburg (<https://mwfk.brandenburg.de/mwfk/de/service/pressemitteilungen/ansicht/~28-11-2023-novelle-brandenburgisches-hochschulgesetz>, 17.12.2024).

<sup>22</sup> s.o. 1. Problemstellung und methodisches Vorgehen

<sup>23</sup> s.o. 5. Blick in die Praxis III: Effekte und Zielerreichungen im forschungsbezogenen Wissenschaftsmanagement

wirkungsneutral oder schädlich empfunden werden. Es gibt also keine richtige oder falsche Umsetzung.

Für die institutionelle Stabilisierung des Wissenschaftsmanagements erscheint es weiterhin essenziell, belastbare Indikatoren und Bewertungssysteme zu entwickeln, die die Leistungen und den Einfluss des WiMa transparent und nachvollziehbar machen. Auf diese Weise kann den beteiligten Akteuren der Beitrag des WiMa zum Forschungserfolg konkret vor Augen geführt und seine Ausstattung und Beteiligung legitimiert werden. Dabei können quantifizierbare Kennzahlen (z.B. eingeworbene Drittmittel) sicherlich eine Rolle spielen, wenngleich diese nur schwer direkt auf die Arbeit des Wissenschaftsmanagements rückführbar sind, da WiMa einerseits nur ein Baustein im Gesamtprozess ist und andererseits immer wieder neue Aufgaben im WiMa entstehen, die eingebettet werden müssen (Workshops). Stattdessen sind insbesondere qualitative Indikatoren zu entwickeln, die die Zufriedenheit von Wissenschaftler:innen und Einrichtungsleitungen sowie die empfundene Entlastung der Forschenden transparent und nachvollziehbar messen.

Darüber hinaus bleibt zu resümieren, dass es wichtig ist, den Blick auf das Wissenschaftsmanagement zu weiten – sowohl auf nationale als auch auf internationale Entwicklungen –, nicht zuletzt, um innovative Praxen an verschiedenen Orten zu identifizieren, die dann möglicherweise übertragbar sind. Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang eine aktuelle Entwicklung auf europäischer Ebene: Mit dem EU-Projekt „RM Framework“ (2025-2027)<sup>24</sup> wird erstmals ein europäisches Qualifikationssystem für das Forschungsmanagement entwickelt. Das Projekt, das vom Netzwerk European Association of Research Managers and Administrators (EARMA) koordiniert und unter deutscher Beteiligung bearbeitet wird, zielt darauf ab, Kompetenzmodelle, Jobprofile und Qualitätsstandards für Weiterbildungsangebote zu etablieren und damit die Professionalisierung des Forschungsmanagements in europäischen Ländern zu fördern. Diese Initiative könnte die weitere Entwicklung des Berufsfeldes Wissenschaftsmanagement auf europäischer Ebene maßgeblich beeinflussen und verdient daher besondere Aufmerksamkeit.

Grundsätzlich darf jedoch bei der Diskussion um Wissenschaftsmanager:innen das eigentliche Ziel nicht aus den Augen verloren werden, nämlich, dass der Einsatz und die Schaffung solcher Stellen niemals Selbstzweck sein sollten. Das WiMa sollte vielmehr als erweitertes Handwerkszeug verstanden werden, das dort eingesetzt wird, wo es einen Mehrwert bietet und zum Erreichen der konkreten Qualitätsentwicklungsziele sinnvoll erscheint.

---

<sup>24</sup> Für nähere Informationen zu diesem Projekt: <https://nachrichten.idw-online.de/2024/12/18/europaeische-standards-fuer-exzellentes-forschungsmanagement-rm-framework-startet-mit-beteiligung-von-che-und-zwm?groupcolor=6> (20.12.2024)

## Verzeichnis der Übersichten

Übersicht 1:	Überblick der Fallstudieneinrichtungen und Personalgruppen.....	13
Übersicht 2:	Relevante Konzeptionen zum Wissenschaftsmanagement und seiner begleitenden Begriffe .....	17
Übersicht 3:	Quantitative Ergebnisse zur Personenanzahl im Wissenschaftsmanagement in Deutschland im Vergleich.....	19
Übersicht 4:	Definition von Wissenschaftsmanager.innen.....	21
Übersicht 5:	Ausschlusskriterien und Leistungsbereiche für die Zuordnung als Wissenschaftsmanager.in.....	22
Übersicht 6:	Handlungsfelder und Schnittstellen des forschungsbezogenen Wissenschaftsmanagements .....	23
Übersicht 7:	Allgemeine und wissenschaftspolitische Kontexte der Entwicklungen im Wissenschaftsmanagement.....	24
Übersicht 8:	Gründe und Impulse für die Implementierung von Wissenschaftsmanagement an Hochschulen .....	25
Übersicht 9:	Unterscheidungen im grundlegenden Verständnis von Wissenschaftsmanagement.....	27
Übersicht 10:	exemplarische Rollenzuschreibungen für das forschungsbezogene Wissenschaftsmanagement und seine Rollenträger.innen in Forschungseinrichtungen und Hochschulen .....	28
Übersicht 11:	Rollenbilder im Vergleich untersuchter Einrichtungen sowie im Vergleich der Fremd- und Selbstbilder .....	29
Übersicht 12:	Faktoren für gute Beziehungen und Konfliktpotenziale im Verhältnis von Wissenschaftsmanagement und Forschenden.....	34
Übersicht 13:	Faktoren für gute Beziehungen und Konfliktpotenziale im Verhältnis von Wissenschaftsmanagement und Verwaltung.....	35
Übersicht 14:	Bedingungen im forschungsbezogenen Wissenschaftsmanagement .....	36
Übersicht 15:	Institutionelle Ansiedlung von Wissenschaftsmanager.innen an Hochschulen gemäß Stellenanzeigenanalyse .....	38
Übersicht 16:	Charakteristika der strukturellen Ansiedlung von Wissenschaftsmanagement an außeruniversitären Forschungseinrichtungen .....	39
Übersicht 17:	Auswahl von Kompetenzen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die für Wissenschaftsmanager.innen mit forschungsbezogenen Aufgaben als notwendig erachtet werden .....	53
Übersicht 18:	Gewichtung der Erwartungen für Wissenschaftsmanager.innen an verschiedenen Schnittstellen innerhalb einer Einrichtung.....	55
Übersicht 19:	Vergleich der Zustimmungswerte für die Wahrnehmung der Effekte des forschungsbezogenen Wissenschaftsmanagements.....	56
Übersicht 20:	Vergleich der Zustimmungswerte für die Wahrnehmung der Leistungen des Wissenschaftsmanagements nach Aufgabebereichen.....	57
Übersicht 21:	Zusammenfassung von Stellschrauben im forschungsbezogenen Wissenschaftsmanagement und deren abgefragte ‚Einstellungen‘ .....	58
Übersicht 22:	Vergleich der Zustimmungswerte zur Notwendigkeit ausgewählter Stellschrauben im Wissenschaftsmanagement für eine effektive Unterstützung der Forschung .....	60
Übersicht 23:	Zusammenfassung signifikanter Erklärungszusammenhänge zwischen den Zielsetzungen des Wissenschaftsmanagements und relevanter Stellschraubenbereiche an den außeruniversitären Forschungseinrichtungen .....	61
Übersicht 24:	Zusammenfassung signifikanter Erklärungszusammenhänge zwischen den Zielsetzungen des Wissenschaftsmanagements und relevanter Stellschraubenbereiche an den Hochschulen .....	61
Übersicht 25:	Zusammenfassung signifikanter Erklärungszusammenhänge zwischen den Zielsetzungen des Wissenschaftsmanagements und konkreter Stellschraubeneinstellungen an den Hochschulen .....	62
Übersicht 26:	Zusammenfassung signifikanter Erklärungszusammenhänge zwischen den Zielsetzungen des Wissenschaftsmanagements und konkreter Stellschraubeneinstellungen an den außeruniversitären Forschungseinrichtungen .....	64
Übersicht 27:	Vergleich von Zustimmungswerten entlang potenzieller Indikatoren für ein erfolgreiches forschungsbezogenes Wissenschaftsmanagement.....	67

## Literatur

- 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).
- 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.
- Boden, Doris (2016): Wissenschaftsmanagement an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Verwaltung. Praxisbericht Forschungsmanagement, in: Wissenschaftsmanagement 2/2016, S. 26–31.
- 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.
- Henke, Justus/Sebastian Schneider/Sylvi Mauermeister (2022): Forschungsbezogenes Wissenschaftsmanagement: Konzept und Vermessung. Lessons-Learned-Paper Nr. 1, Institut für Hochschulforschung (HoF), Halle-Wittenberg. (Lessons-Learned-Paper 1). Institut für Hochschulforschung (HoF), URL: [https://www.hof.uni-halle.de/web/dateien/pdf/FortBeam\\_Lesson\\_Learned\\_Paper\\_1.pdf](https://www.hof.uni-halle.de/web/dateien/pdf/FortBeam_Lesson_Learned_Paper_1.pdf) (17.03.2022).
- Hey, Tony/Anne Trefethen (2003): e-Science and its implications, in: Philosophical transactions. Series A, Mathematical, physical, and engineering sciences 1809/2003, S. 1809–1825.
- Horváth, Péter/Mischa Seiter (2013): Strategisches Management und Governance außeruniversitärer Forschungseinrichtungen, in: Journal of Business Economics 1/2013, S. 13–36.
- Joerk, Christiane (2009): Wissenschaftsmanagement in der außeruniversitären Forschung: Diskurs und Praxis an Instituten der Leibniz-Gemeinschaft und der Max-Planck-Gesellschaft, Hagen, URL: [http://deposit.fernuni-hagen.de/2114/1/Dissertation\\_Joerk.pdf](http://deposit.fernuni-hagen.de/2114/1/Dissertation_Joerk.pdf) (1.10.2020).
- Jüttemeier, Michael (2016): Organisationswandel und Wissenschaftskultur – eine prozessbegleitende Analyse der KIT-Fusion, Springer VS, Wiesbaden.
- Kehm, Barbara M./Nadine Merkator/Christian Schneijderberg (2010): Hochschulprofessionelle?! Die unbekanntenen Wesen, in: Zeitschrift für Hochschulentwicklung (ZFHE) 1/2010, S. 23–39, auch unter [https://www.uni-kassel.de/einrichtungen/fileadmin/datas/einrichtungen/incher/Personen/KE6\\_Hochschulprofessionelle\\_unbekannte\\_wesen.pdf](https://www.uni-kassel.de/einrichtungen/fileadmin/datas/einrichtungen/incher/Personen/KE6_Hochschulprofessionelle_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.
- Klump, 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.

- Krempkow, René/Ester Ava Höhle/Kerstin Janson (Hg.) (2023): *Karriere im Wissenschaftsmanagement*, UniversitätsVerlag-Webler, Bielefeld.
- Krücken, Georg (2004): *Hochschulen im Wettbewerb. Eine organisationstheoretische Perspektive*, in: Wolfgang Böttcher/Ewald Terhardt (Hg.), *Organisationstheorie in pädagogischen Feldern – Analyse und Gestaltung*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 286–301.
- Krücken, Georg/Albrecht Blümel/Katharina Kloke (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](https://www.wsi.de/data/wsimit_2010_05_kruecken.pdf) (7.5.2021).
- Laitko, Hubert (2015): *Das Harnack-Prinzip als institutionelles Markenzeichen: Faktisches und Symbolisches*, in: Dieter Hoffmann/Birgit Kolboske/Jürgen Renn (Hg.), "Dem Anwenden muss das Erkennen vorausgehen". Auf dem Weg zu einer Geschichte der Kaiser-Wilhelm/Max-Planck-Gesellschaft, 2. Auflage, Ed. Open Access, Berlin, S. 135–194.
- Lemmens, Markus/Péter Horváth/Mischa Seiter (2017a): *Motivation und Ziel. Handbuch & Kommentar: Anlass, Form und Fortschreibung*, in: Markus Lemmens/Péter Horváth/Mischa Seiter (Hg.), *Wissenschaftsmanagement. Handbuch & Kommentar*, Lemmens, Bonn/Berlin, S. 16–19.
- Lemmens, Markus/Péter Horváth/Mischa Seiter (Hg.) (2017b): *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](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.
- Locker-Grütjen, Oliver/Daniel Stietenroth (2018): *Service für die Wissenschaft*, in: *duz Wissenschaft & Management* 2/2018, S. 10–15.
- Luhmann, Niklas (2000): *Organisation und Entscheidung*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Mayntz, Renate (1985): *Forschungsmanagement - Steuerungsversuche zwischen Scylla und Charybdis. Probleme der Organisation und Leitung von hochschulfreien, öffentlich finanzierten Forschungsinstituten*, Westdeutscher Verlag, Opladen.
- Merkator, Nadine/Christian Schneijderberg/Ulrich Teichler (2013): *Wer sind diese HOPROs, und was tun sie eigentlich?*, in: Christian Schneijderberg et al. (Hg.), *Verwaltung war gestern. Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung von Studium und Lehre*, Campus Verlag, Frankfurt am Main, S. 89–118.
- 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.
- Meyer, John W./Brian Rowan (2009): *Institutionalisierte Organisationen. Formale Struktur als Mythos und Zeremonie*, in: Sascha Koch/Michael Schemmann (Hg.), *Neo-Institutionalismus in der Erziehungswissenschaft. Grundlegende Texte und empirische Studien*, VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, S. 28–56.
- Müller, Mirjam/Oliver Grewe (2020): *Wissenschaftsmanagement als Beruf. Strategien für den Einstieg*, Campus Verlag, Frankfurt am Main/New York.
- 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](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/Sebastian Schneider/Peggy Trautwein/Steffen Zierold (2018): *Die verwaltete Hochschulwelt. Reformen, Organisation, Digitalisierung und das wissenschaftliche Personal*, Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin, auch unter <https://ebookcentral.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.
- Reichstetter, Louisa (2019): *Dem Zufall entrinnen. Das Wissenschaftsmanagement ist weiblich. Warum wählen so viele Frauen diesen Weg?*, Zeit-Online, URL: <https://www.zeit.de/2019/11/wissenschaftsmanagement-karriere-frauen-promotion-gehalt> (20.06.2024).

- Rost, Martin/Alexander Brem (2024): Ambidextre Projektstrukturen für eine agile Hochschulverwaltung, in: *Wissenschaftsmanagement 2024/2024*.
- Schmidlin, Sabina/Eva Bühlmann/Fitore Muharremi (2020): *Next Generation und Third Space: neue Karriereprofile im Wissenschaftssystem*, Bern.
- Schneider, Sebastian/Frederic Krull/Justus Henke (2024): *Qualitätswirksam gestalten. Bedingungen und Kriterien für ein erfolgreiches forschungsbezogenes Wissenschaftsmanagement*, Institut für Hochschulforschung (HoF), Halle-Wittenberg, auch unter <http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:gbv:3:2-1099089>.
- 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/Natalie Schneider (2013): *Rollen und berufliche Identitäten von Hochschulprofessionellen*, in: Christian Schneijderberg et al. (Hg.), *Verwaltung war gestern. Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung von Studium und Lehre*, Campus Verlag, Frankfurt am Main, S. 199–244.
- Schneijderberg, Christian/Ulrich Teichler (2013a): *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.
- Schneijderberg, Christian/Ulrich Teichler (2013b): *Hochschulprofessionen im Spiegel sozialer, politischer und rechtlicher Entwicklungen.*, in: Christian Schneijderberg et al. (Hg.), *Verwaltung war gestern. Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung von Studium und Lehre*, Campus Verlag, Frankfurt am Main, S. 59–88.
- Seider, Hans H. (2013): *Mehr als Führung. Das Wissenschaftsmanagement darf die Sachaufgaben nicht vergessen*, in: *Wissenschaftsmanagement 2/2013*, S. 8–9.
- Simon, Dagmar (2004): *Selbststeuerung der Wissenschaft durch Evaluationen? Optionen und Grenzen institutioneller Forschungsbewertungen*, in: Klaus Fischer/Heinrich Parthey (Hg.), *Evaluation wissenschaftlicher Institutionen: Wissenschaftsforschung Jahrbuch 2003*, Berlin.
- Stäbe-Blossey, Sybille (2001): *Output-Steuerung des Verwaltungshandelns*, in: Bernhard Blanke et al. (Hg.), *Handbuch zur Verwaltungsreform*, Leske + Budrich, Opladen, S. 367–376.
- Steinmayr, Markus (2022): *Entgrenzte Kontrolle*, *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, URL: [https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/wissenschaftsmanagement-von-der-verwaltung-zum-kontrollregime-18310467.html?printPageArticle=true#pageIndex\\_2](https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/wissenschaftsmanagement-von-der-verwaltung-zum-kontrollregime-18310467.html?printPageArticle=true#pageIndex_2) (4.10.2022).
- Stratmann, Friedrich (2014): *Hochschulverwaltung – ein blinder Fleck in den Diskursen über Hochschulmanagement und Hochschule als Organisation*, in: Ewald Scherm (Hg.), *Management unternehmerischer Universitäten: Realität, Vision oder Utopie?*, Hampp, München, S. 157–174.
- Ulmer, Gerd (2013): *Warum Stellenbeschreibungen/Rollenbilder?*, in: Gerd Ulmer (Hg.), *Führen mit Rollenbildern. Neue Stellenbeschreibungen für die Führungspraxis*, Springer, Dordrecht, S. 17–33, auch unter [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-37572-9\\_1](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-37572-9_1). DOI: 10.1007/978-3-642-37572-9\_1.
- 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.
- Windfuhr, Claudia/Isabell Strauß/Patrick Hintze/René Krempkow/Florian Bernstorff (2019): *Stellungnahme des Netzwerks Wissenschaftsmanagement e.V. zu den Empfehlungen des Wissenschaftsrates zur Hochschulgovernance*, URL: [https://netzwerk-wissenschaftsmanagement.de/files/positionspapier\\_des\\_nwm\\_zu\\_wr\\_empfehlung\\_governance.pdf](https://netzwerk-wissenschaftsmanagement.de/files/positionspapier_des_nwm_zu_wr_empfehlung_governance.pdf) (5.10.2020).
- Winkler, Paul (2018): *Der Blick über den Tellerrand*, in: *duz Wissenschaft & Management* 6/2018, S. 26–30.
- Wissenschaftsrat (2018): *Empfehlungen zur Hochschulgovernance*, Köln, URL: [https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/7328-18.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=15](https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/7328-18.pdf?__blob=publicationFile&v=15) (7.5.2021).
- 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.

# Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF)

Das Institut für Hochschulforschung (HoF) wurde 1996 gegründet. Es knüpfte an die Vorgängereinrichtung „Projektgruppe Hochschulforschung Berlin-Karlsruhorst“ an, die seit 1991 die ostdeutsche Hochschultransformation begleitet hatte. Als An-Institut ist HoF der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg assoziiert und an der Lehre in verschiedenen Studiengängen beteiligt. Direktor des Instituts ist Prof. Peer Pasternack.

## Programm

Das HoF-Tätigkeitsprofil wird durch fünf Aspekte bestimmt:

- HoF betreibt primär Forschung über Hochschulen und ist, damit verknüpft, in Teilbereichen der Wissenschaftsforschung, Zeitgeschichte, Bildungs- und Regionalforschung tätig. Hochschulforschung ist keine Disziplin, sondern ein Forschungsfeld. Dieses wird mit öffentlichen Mitteln unterhalten, weil ein Handlungsfeld – das Hochschulwesen – aktiv zu gestalten ist: Um die Rationalität der entsprechenden Entscheidungsprozesse zu steigern, wird handlungsrelevantes Wissen benötigt. In diesem Sinne ist HoF bewusst im Feld zwischen Forschung und Anwendung tätig. Dabei setzt die Anwendung Forschung voraus – nicht umgekehrt.

- Das Hochschulsystem bildet einerseits den Adapter zwischen Bildungs- und Wissenschaftssystem. Andererseits trägt es zur Kopplung von kultureller und ökonomischer Reproduktion der Gesellschaft bei. Mithin ist die Integration von vier Systemlogiken zu bewerkstelligen: gesellschaftlich unterstützte individuelle Selbstermächtigung (Bildung), wissensgeleitete Erzeugung von Deutungen, Erklärungen und daraus konstruierten Handlungsoptionen (Wissenschaft), sinngeladene Orientierung (Kultur) sowie ressourcenbasierte Bedürfnisbefriedigung (Ökonomie). Die Hochschulforschung muss dies systematisch abbilden.

- Daher ist Hochschulforschung ein fortwährendes interdisziplinäres Kopplungsmanöver. Sie empfängt ihre wesentlichen methodischen und theoretischen Anregungen aus der Soziologie, Politikwissenschaft und Pädagogik/Erziehungswissenschaft. Systematisch ist sie zwischen den z.T. inhaltlich überlappenden Forschungsfeldern Bildungs- und Wissenschaftsforschung angesiedelt. Schnittstellen weist sie insbesondere zur Verwaltungs-, Rechts- und Wirtschaftswissenschaft auf, daneben aber auch zu vergleichbar interdisziplinär angelegten Bereichen wie der Schul- sowie der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.

- Die Interdisziplinarität der Hochschulforschung macht eigene Nachwuchsentwicklung nötig. HoF stellt sich dieser Aufgabe, indem es Promotionsprojekte unterstützt. Alle Promovierenden am Institut sind zugleich in die Bearbeitung von Forschungsprojekten einbezogen, um auf diese Weise einen sukzessiven Einstieg in Methoden, theoretische Ansätze und Themen des Forschungsfeldes zu erlangen.

- HoF ist das einzige Institut, welches in den ostdeutschen Bundesländern systematisch Forschung über Hochschulen betreibt. Daraus ergeben sich besondere Projekt- und Anwendungsbezüge. Sie werden unter dem Titel „Raumbezüge der Hochschulentwicklung im demografischen Wandel“ integriert.

Im Mittelpunkt der Arbeit stehen handlungsfeldnahe Analysen der aktuellen Hochschulentwicklung:

- Eine besondere Aufmerksamkeit gilt Untersuchungen zu Raumbezügen der Hochschulentwicklung („Hochschule in der Region“), Third Mission und Wissenschaftskommunikation.

- Intensiv bearbeitet HoF Fragen der Hochschulgovernance und Hochschulorganisation, des Wissenschaftsmanagements, der Qualitätsentwicklung an Hochschulen, akademischer Personalentwicklung incl. Gleichstellung, der Hochschulbildung, Studienreform und Nachwuchsförderung. Damit wird nahezu komplett das Spektrum der Hochschulentwicklung und -forschung abgedeckt.

- Ein Alleinstellungsmerkmal ist, dass HoF als einzige unter den deutschen Hochschulforschungseinrichtungen kontinuierlich auch (zeit-)historische Themen bearbeitet.

## Wissenschaftsinformation

HoF publiziert die Fachzeitschrift „die hochschule“ und gibt beim BWV Berliner Wissenschafts-Verlag die Reihe „Hochschul- und Wissenschaftsforschung Halle-Wittenberg“ heraus. Forschungsreports werden in den „HoF-Arbeitsberichten“ veröffentlicht. Dem Wissenstransfer in die praktische Hochschulentwicklung widmen sich die „HoF-Handreichungen“. Das Erstellen von thematischen Handbüchern und Überblicksdarstellungen ist eine langjährige Spezialität des Instituts.

HoF verfügt über einen Fachinformationservice mit Spezialbibliothek. Die öffentlich zugängliche Bibliothek verfügt über ca. 60.000 Bände und etwa 180 Zeitschriften. Als Besonderheit existiert eine umfangreiche Sammlung zum DDR-Hochschulwesen und zu den Hochschulsystemen der osteuropäischen Staaten. Alle Titel der Spezialbibliothek sind über Literaturdatenbanken recherchierbar.

Der Fachinformationservice übernimmt nicht nur Rechercheleistungen für die Forschung des Instituts. Er speist auch überregionale Informationsangebote (FIS Bildung, Deutscher Bildungsserver, FID Erziehungswissenschaft und Bildungsforschung). Davon profitiert wiederum die Forschung am HoF.

Der Print-Newsletter „HoF-Berichterstatte“ informiert zweimal im Jahr und der HoF-eMail-Newsletter dreimal jährlich über die Arbeit des Instituts. Ein Großteil der Informationsangebote steht auf der Website des Instituts zum Download zur Verfügung (<http://www.hof.uni-halle.de>).

## Standort

Lutherstadt Wittenberg liegt im Osten Sachsen-Anhalts, zwischen Leipzig, Halle und Berlin. Die Ansiedlung des Instituts in Wittenberg stand im Kontext der Neubelebung des historischen Universitätsstandorts. 1502 war die Wittenberger Universität Leucorea gegründet worden und wurde nach mehr als 300 Jahren, 1817, durch die Vereinigung mit der Universität in Halle aufgegeben. In Anknüpfung an die historische Leucorea ist 1994 eine gleichnamige Stiftung errichtet worden, in deren Räumlichkeiten das Institut ansässig ist. Unter den Wittenberger Instituten ist HoF seit langem das drittmittelstärkste, größte und produktivste. Neben Forschung und Lehre nimmt es auch seine eigene Third Mission sehr ernst: Ausdruck dessen ist insbesondere, dass die lokale und regionale Bildungsgeschichte bearbeitet wird, z.B. mit der Website zur historischen Universität Wittenberg ([www.uni-wittenberg.de](http://www.uni-wittenberg.de)).

# Bislang erschienene HoF-Arbeitsberichte

Online-Fassungen unter

[https://www.hof.uni-halle.de/publikationen/hof\\_arbeitsberichte.htm](https://www.hof.uni-halle.de/publikationen/hof_arbeitsberichte.htm)

- 127: Axel Philipps: *Nichtöffentliche Hochschulen in Deutschland: Scoping Review zur empirischen Forschung*, 2024, 44 S.
- 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 Schwitalla, 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 Beiräte 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 Wissensmanagements: 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 Jahrfünft. 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 Blasczyk / 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.
- 110: Anke Burkhardt / Florian Harrlandt / Jens-Heinrich Schäfer: *„Wie auf einem Basar“. Berufsverhandlungen und Gender Pay Gap bei den Leistungsbezügen an Hochschulen in Niedersachsen*, unter Mitarbeit von Judit Anacker, Aaron Philipp, Sven Preußner, Philipp Rediger, 2019, 142 S.
- 109: Justus Henke / Norman Richter / Sebastian Schneider / Susen Seidel: *Disruption oder Evolution? Systemische Rahmenbedingungen der Digitalisierung in der Hochschulbildung*, 2019, 158 S.
- 108: Uwe Grelak / Peer Pasternack: *Lebensbegleitend: Konfessionell gebundene religiöse, politische und kulturelle Allgemeinbildungsaktivitäten incl. Medienarbeit in der DDR. Dokumentation der Einrichtungen, Bildungs- und Kommunikationsformen*, 2018, 143 S.
- 107: Anke Burkhardt / Florian Harrlandt: *Dem Kulturwandel auf der Spur. Gleichstellung an Hochschulen in Sachsen. Im Auftrag des Sächsischen Staatsministeriums für Wissenschaft und Kunst*, unter Mitarbeit von Zozan Dikkat und Charlotte Hansen, 2018, 124 S.
- 106: Uwe Grelak / Peer Pasternack: *Konfessionelle Fort- und Weiterbildungen für Beruf und nebenberufliche Tätigkeiten in der DDR. Dokumentation der Einrichtungen und Bildungsformen*, 2018, 107 S.
- 105: Uwe Grelak / Peer Pasternack: *Das kirchliche Berufsbildungswesen in der DDR*, 2018, 176 S.
- 104: Uwe Grelak / Peer Pasternack: *Konfessionelles Bildungswesen in der DDR: Elementarbereich, schulische und neben-schulische Bildung*, 2017, 104 S.
- 103: Peer Pasternack / Sebastian Schneider / Peggy Trautwein / Steffen Zierold: *Ausleuchtung einer Blackbox. Die organisatorischen Kontexte der Lehrqualität an Hochschulen*, 2017, 103 S.
- 102: Anke Burkhardt / Gunter Quaißer / Barbara Schnalzer / Christoph Schubert: *Förderlandschaft und Promotionsformen. Studie im Rahmen des Bundesberichts Wissenschaftlicher Nachwuchs (BuWiN) 2017*, 2016, 103 S.
- 101: Peer Pasternack: *25 Jahre Wissenschaftspolitik in Sachsen-Anhalt: 1990–2015*, 2016, 92 S.
- 100: Justus Henke / Peer Pasternack / Sarah Schmid / Sebastian Schneider: *Third Mission Sachsen-Anhalt. Fallbeispiele OVGU Magdeburg und Hochschule Merseburg*, 2016, 92 S.
- 116: Peer Pasternack: *Konsolidierte Neuaufstellung. Forschung, Wissenstransfer und Nachwuchsförderung am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF) 2011–2015*, 124 S.
- 315: Peggy Trautwein: *Lehrpersonal und Lehrqualität. Personalstruktur und Weiterbildungschancen an den Hochschulen Sachsen-Anhalts*, unter Mitarbeit von Thomas Berg, Sabine Gabriel, Peer Pasternack, Annika Rathmann und Claudia Wendt, 44 S.
- 215: Justus Henke / Peer Pasternack / Sarah Schmid: *Viele Stimmen, kein Kanon. Konzept und Kommunikation der Third Mission von Hochschulen*, 107 S.
- 115: Peggy Trautwein: *Heterogenität als Qualitätsherausforderung für Studium und Lehre. Ergebnisse der Studierendenbefragung 2013 an den Hochschulen Sachsen-Anhalts*, unter Mitarbeit von Jens Gilllesen, Christoph Schubert, Peer Pasternack und Sebastian Bonk, 116 S.
- 513: Christin Fischer / Peer Pasternack / Henning Schulze / Steffen Zierold: *Soziologie an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. Dokumentation zum Zeitraum 1945 – 1991*, 56 S.
- 413: Gunter Quaißer / Anke Burkhardt: *Beschäftigungsbedingungen als Gegenstand von Hochschulsteuerung. Studie im Auftrag der Hamburger Behörde für Wissenschaft und Forschung*, 89 S.
- 313: Jens Gilllesen / Peer Pasternack: *Zweckfrei nützlich: Wie die Geistes- und Sozialwissenschaften regional wirksam werden. Fallstudie Sachsen-Anhalt*, 124 S.
- 213: Thomas Erdmenger / Peer Pasternack: *Eingänge und Ausgänge. Die Schnittstellen der Hochschulbildung in Sachsen-Anhalt*, 99 S.

- 1'13: Sarah Schmid / Justus Henke / Peer Pasternack: *Studieren mit und ohne Abschluss. Studienerfolg und Studienabbruch in Sachsen-Anhalt*, 77 S.
- 8'12: Justus Henke / Peer Pasternack: *Die An-Institutslandschaft in Sachsen-Anhalt*, 36 S.
- 7'12: Martin Winter / Annika Rathmann / Doreen Trümppler / Teresa Falkenhagen: *Entwicklungen im deutschen Studiensystem. Analysen zu Studienangebot, Studienplatzvergabe, Studienwerbung und Studienkapazität*, 177 S.
- 6'12: Karin Zimmermann: *Bericht zur Evaluation des „Professorinnenprogramm des Bundes und der Länder“*, 53 S.
- 5'12: Romy Höhne / Peer Pasternack / Steffen Zierold: *Ein Jahrzehnt Hochschule-und-Region-Gutachten für den Aufbau Ost (2000-2010), Erträge einer Meta-Analyse*, 91 S.
- 4'12: Peer Pasternack (Hg.): *Hochschul- und Wissensgeschichte in zeithistorischer Perspektive. 15 Jahre zeitgeschichtliche Forschung am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF)*, 135 S.
- 3'12: Karsten König / Gesa Koglin / Jens Preische / Gunter Quaiber: *Transfer steuern – Eine Analyse wissenschaftspolitischer Instrumente in sechzehn Bundesländern*, 107 S.
- 2'12: Johannes Keil / Peer Pasternack / Nurdin Thielemann: *Männer und Frauen in der Frühpädagogik. Genderbezogene Bestandsaufnahme*, 50 S.
- 1'12: Steffen Zierold: *Stadtentwicklung durch geplante Kreativität? Kreativwirtschaftliche Entwicklung in ostdeutschen Stadtquartieren*, 63 S.
- 7'11: Peer Pasternack / Henning Schulze: *Wissenschaftliche Wissenschaftspolitikberatung. Fallstudie Schweizerischer Wissenschafts- und Technologierat (SWTR)*, 64 S.
- 6'11: Robert D. Reisz / Manfred Stock: *Wandel der Hochschulbildung in Deutschland und Professionalisierung*, 64 S.
- 5'11: Peer Pasternack: *HoF-Report 2006 – 2010. Forschung, Nachwuchsförderung und Wissenstransfer am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg*, 90 S.
- 4'11: Anja Franz / Monique Lathan / Robert Schuster: *Skalenhandbuch für Untersuchungen der Lehrpraxis und der Lehrbedingungen an deutschen Hochschulen. Dokumentation des Erhebungsinstrumentes*, 79 S.
- 3'11: Anja Franz / Claudia Kieslich / Robert Schuster / Doreen Trümppler: *Entwicklung der universitären Personalstruktur im Kontext der Föderalismusreform*, 81 S.
- 2'11: Johannes Keil / Peer Pasternack: *Frühpädagogisch kompetent. Kompetenzorientierung in Qualifikationsrahmen und Ausbildungsprogrammen der Frühpädagogik*, 139 S.
- 1'11: Daniel Hechler / Peer Pasternack: *Deutungskompetenz in der Selbstanwendung. Der Umgang der ostdeutschen Hochschulen mit ihrer Zeitgeschichte*, 225 S.
- 4'10: Peer Pasternack: *Wissenschaft und Politik in der DDR. Rekonstruktion und Literaturbericht*, 79 S.
- 3'10: Irene Lischka / Annika Rathmann / Robert D. Reisz: *Studierendenmobilität – ost- und westdeutsche Bundesländer. Studie im Rahmen des Projekts „Föderalismus und Hochschulen“*, 69 S.
- 2'10: Peer Pasternack / Henning Schulze: *Die frühpädagogische Ausbildungslandschaft. Strukturen, Qualifikationsrahmen und Curricula. Gutachten für die Robert Bosch Stiftung*, 76 S.
- 1'10: Martin Winter / Yvonne Anger: *Studiengänge vor und nach der Bologna-Reform. Vergleich von Studienangebot und Studiencurricula in den Fächern Chemie, Maschinenbau und Soziologie*, 310 S.
- 5'09: Robert Schuster: *Gleichstellungsarbeit an den Hochschulen Sachsens, Sachsen-Anhalts und Thüringens*, 70 S.
- 4'09: Manfred Stock unter Mitarbeit von Robert D. Reisz und Karsten König: *Politische Steuerung und Hochschulentwicklung unter föderalen Bedingungen. Stand der Forschung und theoretisch-methodologische Vorüberlegungen für eine empirische Untersuchung*, 41 S.
- 3'09: Enrique Fernández Darraz / Gero Lenhardt / Robert D. Reisz / Manfred Stock: *Private Hochschulen in Chile, Deutschland, Rumänien und den USA – Struktur und Entwicklung*, 116 S.
- 2'09: Viola Herrmann / Martin Winter: *Studienwahl Ost. Befragung von westdeutschen Studierenden an ostdeutschen Hochschulen*, 44 S.
- 1'09: Martin Winter: *Das neue Studieren. Chancen, Risiken, Nebenwirkungen der Studienstrukturreform: Zwischenbilanz zum Bologna-Prozess in Deutschland*, 91 S.
- 5'08: Karsten König / Peer Pasternack: *elementar + professionell. Die Akademisierung der elementarpädagogischen Ausbildung in Deutschland. Mit einer Fallstudie: Studiengang „Erziehung und Bildung im Kindesalter“ an der Alice Salomon Hochschule Berlin*, 159 S.
- 4'08: Peer Pasternack / Roland Bloch / Daniel Hechler / Henning Schulze: *Fachkräfte bilden und binden. Lehre und Studium im Kontakt zur beruflichen Praxis in den ostdeutschen Ländern*, 137 S.
- 3'08: Teresa Falkenhagen: *Stärken und Schwächen der Nachwuchsförderung. Meinungsbild von Promovierenden und Promovierten an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg*, 123 S.
- 2'08: Heike Kahlert / Anke Burkhardt / Ramona Myrrhe: *Gender Mainstreaming im Rahmen der Zielvereinbarungen an den Hochschulen Sachsen-Anhalts: Zwischenbilanz und Perspektiven*, 120 S.
- 1'08: Peer Pasternack / Ursula Rabe-Kleberg: *Bildungsforschung in Sachsen-Anhalt. Eine Bestandsaufnahme*, 81 S.
- 4'07: Uta Schlegel / Anke Burkhardt: *Auftrieb und Nachhaltigkeit für die wissenschaftliche Laufbahn. Akademikerinnen nach ihrer Förderung an Hochschulen in Sachsen-Anhalt*, 46 S.
- 3'07: Michael Hölscher / Peer Pasternack: *Internes Qualitätsmanagement im österreichischen Fachhochschulsektor*, 188 S.
- 2'07: Martin Winter: *PISA, Bologna, Quedlinburg – wohin treibt die Lehrerausbildung? Die Debatte um die Struktur des Lehramtsstudiums und das Studienmodell Sachsen-Anhalts*, 58 S.
- 1'07: Karsten König: *Kooperation wagen. 10 Jahre Hochschulsteuerung durch vertragsförmige Vereinbarungen*, 116 S.
- 7'06: Anke Burkhardt / Karsten König / Peer Pasternack: *Fachgutachten zur Neufassung des Sächsischen Hochschulgesetzes (SächsHG) – Gesetzentwurf der Fraktion Bündnis 90/Die Grünen im Sächsischen Landtag – unter den Aspekten der Autonomieregelung und Weiterentwicklung der partizipativen Binnenorganisation der Hochschule im Vergleich zu den Regelungen des bisherigen SächsHG*, 36 S.
- 6'06: Roland Bloch: *Wissenschaftliche Weiterbildung im neuen Studiensystem – Chancen und Anforderungen. Eine explorative Studie und Bestandsaufnahme*, 64 S.
- 5'06: Rene Kremppow / Karsten König / Lea Ellwardt: *Studienqualität und Studienerfolg an sächsischen Hochschulen. Dokumentation zum „Hochschul-TÜV“ der Sächsischen Zeitung 2006*, 79 S.
- 4'06: Andrea Scheuring / Anke Burkhardt: *Schullaufbahn und Geschlecht. Beschäftigungssituation und Karriereverlauf an allgemeinbildenden Schulen in Deutschland aus gleichstellungspolitischer Sicht*, 93 S.
- 3'06: Irene Lischka: *Entwicklung der Studierwilligkeit*, 116 S.
- 2'06: Irene Lischka: *Zur künftigen Entwicklung der Studierendenzahlen in Sachsen-Anhalt. Prognosen und Handlungsoptionen. Expertise im Auftrag der Landesrektorenkonferenz von Sachsen-Anhalt*, unt. Mitarb. v. Reinhard Kreckel, 52 S.
- 1'06: Anke Burkhardt / Reinhard Kreckel / Peer Pasternack: *HoF Wittenberg 2001 – 2005. Ergebnisreport des Instituts für Hochschulforschung an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg*, 107 S.
- 7'05: Peer Pasternack / Axel Müller: *Wittenberg als Bildungsstandort. Eine exemplarische Untersuchung zur Wissensgesell-*

- schaft in geografischen Randlagen. Gutachten zum IBA-„Stadtumbau Sachsen-Anhalt 2010“-Prozess, 156 S.
- 6\*05: Uta Schlegel / Anke Burkhardt: *Frauenkarrieren und –barrieren in der Wissenschaft. Förderprogramme an Hochschulen in Sachsen-Anhalt im gesellschaftlichen und gleichstellungspolitischen Kontext*, 156 S.
- 5\*05: Jens Hüttmann / Peer Pasternack: *Studiengebühren nach dem Urteil*, 67 S.
- 4\*05: Klaudia Erhardt (Hrsg.): *ids hochschule. Fachinformation für Hochschulforschung und Hochschulpraxis*, 71 S.
- 3\*05: Juliana Körner / Arne Schildberg / Manfred Stock: *Hochschulentwicklung in Europa 1950-2000. Ein Datenkompendium*, 166 S.
- 2\*05: Peer Pasternack: *Wissenschaft und Hochschule in Osteuropa: Geschichte und Transformation. Bibliografische Dokumentation 1990-2005*, 132 S.
- 1b\*05: Uta Schlegel / Anke Burkhardt / Peggy Trautwein: *Positionen Studierender zu Stand und Veränderung der Geschlechtergleichstellung. Sonderauswertung der Befragung an der Fachhochschule Merseburg*, 51 S.
- 1a\*05: Uta Schlegel / Anke Burkhardt / Peggy Trautwein: *Positionen Studierender zu Stand und Veränderung der Geschlechtergleichstellung. Sonderauswertung der Befragung an der Hochschule Harz*, 51 S.
- 6\*04: Dirk Lewin / Irene Lischka: *Passfähigkeit beim Hochschulzugang als Voraussetzung für Qualität und Effizienz von Hochschulbildung*, 106 S.
- 5\*04: Peer Pasternack: *Qualitätsorientierung an Hochschulen. Verfahren und Instrumente*, 138 S.
- 4\*04: Jens Hüttmann: *Die „Gelehrte DDR“ und ihre Akteure. Inhalte, Motivationen, Strategien: Die DDR als Gegenstand von Lehre und Forschung an deutschen Universitäten*. Unt. Mitarb. v. Peer Pasternack, 100 S.
- 3\*04: Martin Winter: *Ausbildung zum Lehrberuf. Zur Diskussion über bestehende und neue Konzepte der Lehrerbildung für Gymnasium bzw. Sekundarstufe II*, 60 S.
- 2\*04: Roland Bloch / Peer Pasternack: *Die Ost-Berliner Wissenschaft im vereinigten Berlin. Eine Transformationsfolgenanalyse*, 124 S.
- 1\*04: Christine Teichmann: *Nachfrageorientierte Hochschulfinanzierung in Russland. Ein innovatives Modell zur Modernisierung der Hochschulbildung*, 40 S.
- 5\*03: Hansgünter Meyer (Hg.): *Hochschulen in Deutschland: Wissenschaft in Einsamkeit und Freiheit? Kolloquium-Reden am 2. Juli 2003*, 79 S.
- 4\*03: Roland Bloch / Jens Hüttmann: *Evaluation des Kompetenzzentrums „Frauen für Naturwissenschaft und Technik“ der Hochschulen Mecklenburg-Vorpommerns*, 48 S.
- 3\*03: Irene Lischka: *Studierwilligkeit und die Hintergründe – neue und einzelne alte Bundesländer – Juni 2003*, 148 S.
- 2\*03: Robert D. Reisz: *Public Policy for Private Higher Education in Central and Eastern Europe. Conceptual clarifications, statistical evidence, open questions*, 34 S.
- 1\*03: Robert D. Reisz: *Hochschulpolitik und Hochschulentwicklung in Rumänien zwischen 1990 und 2000*, 42 S.
- 5\*02: Christine Teichmann: *Forschung zur Transformation der Hochschulen in Mittel- und Osteuropa: Innen- und Außenansichten*, 42 S.
- 4\*02: Hans Rainer Friedrich: *Neuere Entwicklungen und Perspektiven des Bologna-Prozesses*, 22 S.
- 3\*02: Irene Lischka: *Erwartungen an den Übergang in den Beruf und hochschulische Erfahrungen. Studierende der BWL an zwei Fachhochschulen in alten/neuen Bundesländern*, 93 S.
- 2\*02: Reinhard Kreckel / Dirk Lewin: *Künftige Entwicklungsmöglichkeiten des Europäischen Fernstudienzentrums Sachsen-Anhalt auf der Grundlage einer Bestandsaufnahme zur wissenschaftlichen Weiterbildung und zu Fernstudienangeboten in Sachsen-Anhalt*, 42 S.
- 1\*02: Reinhard Kreckel / Peer Pasternack: *Fünf Jahre HoF Wittenberg – Institut für Hochschulforschung an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. Ergebnisreport 1996-2001*, 79 S.
- 5\*01: Peer Pasternack: *Gelehrte DDR. Die DDR als Gegenstand der Lehre an deutschen Universitäten 1990–2000*. Unt. Mitarb. v. Anne Glück, Jens Hüttmann, Dirk Lewin, Simone Schmid und Katja Schulze, 131 S.
- 4\*01: Christine Teichmann: *Die Entwicklung der russischen Hochschulen zwischen Krisenmanagement und Reformen. Aktuelle Trends einer Hochschulreform unter den Bedingungen der Transformation*, 51 S.
- 3\*01: Heidrun Jahn: *Duale Studiengänge an Fachhochschulen. Abschlussbericht der wissenschaftlichen Begleitung eines Modellversuchs an den Fachhochschulen Magdeburg und Merseburg*, 58 S.
- 2\*01: Jan-Hendrik Olbertz / Hans-Uwe Otto (Hg.): *Qualität von Bildung. Vier Perspektiven*, 127 S.
- 1\*01: Peer Pasternack: *Wissenschaft und Höhere Bildung in Wittenberg 1945 – 1994*, 45 S.
- 5\*00: Irene Lischka: *Lebenslanges Lernen und Hochschulbildung. Zur Situation an ausgewählten Universitäten*, 75 S.
- 4\*00: Kultusministerium des Landes Sachsen-Anhalt / HoF Wittenberg (Hg.): *Ingenieurausbildung der Zukunft unter Berücksichtigung der Länderbeziehungen zu den Staaten Mittel- und Osteuropas. Dokumentation eines Workshops am 09./10. Mai 2000 in Lutherstadt Wittenberg*, 83 S.
- 3\*00: Dirk Lewin: *Studieren in Stendal. Untersuchung eines innovativen Konzepts. Zweiter Zwischenbericht*, 127 S.
- 2\*00: Anke Burkhardt: *Militär- und Polizeihochschulen in der DDR. Wissenschaftliche Dokumentation*, 182 S.
- 1\*00: Heidrun Jahn: *Bachelor und Master in der Erprobungsphase. Chancen, Probleme, fachspezifische Lösungen*, 65 S.
- 7\*99: Bettina Alesi: *Lebenslanges Lernen und Hochschulen in Deutschland. Literaturbericht und annotierte Bibliographie (1990–1999) zur Entwicklung und aktuellen Situation*. In Kooperation mit Barbara M. Kehm und Irene Lischka, 67 S.
- 6\*99: Heidrun Jahn / Reinhard Kreckel: *Bachelor- und Masterstudiengänge in Geschichte, Politikwissenschaft und Soziologie. International vergleichende Studie*, 72 S.
- 5\*99: Irene Lischka: *Studierwilligkeit und Arbeitsmarkt. Ergebnisse einer Befragung von Gymnasiasten in Sachsen-Anhalt*, 104 S.
- 4\*99: Heidrun Jahn: *Berufsrelevanter Qualifikationserwerb in Hochschule und Betrieb. Zweiter Zwischenbericht aus der wissenschaftlichen Begleitung dualer Studiengangsentwicklung*, 35 S.
- 3\*99: Dirk Lewin: *Auswahlgespräche an der Fachhochschule Altmärk. Empirische Untersuchung eines innovativen Gestaltungselements*, 61 S.
- 2\*99: Peer Pasternack: *Hochschule & Wissenschaft in Osteuropa. Annotierte Bibliographie der deutsch- und englischsprachigen selbständigen Veröffentlichungen 1990-1998*, 81 S.
- 1\*99: Gertraude Buck-Bechler: *Hochschule und Region. Königskinder oder Partner?*, 65 S.
- 5\*98: Irene Lischka: *Entscheidung für höhere Bildung in Sachsen-Anhalt. Gutachten*, 43 S.
- 4\*98: Peer Pasternack: *Effizienz, Effektivität & Legitimität. Die deutsche Hochschulreformdebatte am Ende der 90er Jahre*, 30 S.
- 3\*98: Heidrun Jahn: *Zur Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen in Deutschland. Sachstands- und Problem-analyse*, 38 S.
- 2\*98: Dirk Lewin: *Die Fachhochschule der anderen Art. Konzeptrealisierung am Standort Stendal. Zustandsanalyse*, 44 S.
- 1\*98: Heidrun Jahn: *Dualität curricular umsetzen. Erster Zwischenbericht aus der wissenschaftlichen Begleitung eines Mo-*

*dellversuches an den Fachhochschulen Magdeburg und Merseburg*, 40 S.

5'97: Anke Burkhardt: *Stellen und Personalbestand an ost-deutschen Hochschulen 1995. Datenreport*, 49 S.

4'97: Irene Lischka: *Verbesserung der Voraussetzungen für die Studienwahl. Situation in der Bundesrepublik Deutschland*, 15 S.

3'97: Gertraude Buck-Bechler: *Zur Arbeit mit Lehrberichten*, 17 S.

2'97: Irene Lischka: *Gymnasiasten der neuen Bundesländer. Bildungsabsichten*, 33 S.

1'97: Heidrun Jahn: *Duale Fachhochschulstudiengänge. Wissenschaftliche Begleitung eines Modellversuches*, 22 S.

# die hochschule. journal für wissenschaft und bildung

Herausgegeben für das Institut für Hochschulforschung (HoF) von Peer Pasternack.  
Redaktion: Uwe Grelak

## Themenhefte 2014–2025:

Sigrun Nickel / Anna-Lena Thiele: *Wissenstransfer und Hochschulentwicklung. Impulse aus der Hochschulforschung* (2025, 261 S., € 20,-)

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, Wirk-*

*mechanismen 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)

<http://www.die-hochschule.de> – Bestellungen unter: [institut@hof.uni-halle.de](mailto:institut@hof.uni-halle.de)

## HoF-Handreichungen. Beihefte zu „die hochschule“

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

## Handreichungen 2014–2024:

17: Peer Pasternack: *Hochschule und Wissenschaft in der DDR 1945–1989. Ein kurzer Abriss*, Halle-Wittenberg 2024, 162 S.

16: Sebastian Schneider / Frederic Krull / Justus Henke: *Qualitätswirksam gestalten. Bedingungen und Kriterien für ein erfolgreiches forschungsbezogenes Wissenschaftsmanagement*, Halle-Wittenberg 2024, 85 S.

15: Peer Pasternack / Philipp Rediger / Sebastian Schneider: *Instrumente der Entbürokratisierung an Hochschulen*, Halle-Wittenberg 2021, 119 S.

14: Claudia Göbel / Justus Henke / Sylvi Mauermeister: *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 Forschungsverbänden 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 Preußner: *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*, unt. Mitarb. v. Peer Pasternack und Bernhard von Wendland, 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.

Bestellungen unter: [institut@hof.uni-halle.de](mailto:institut@hof.uni-halle.de)

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

Peer Pasternack / Matthias Meinhardt (Hg.): *Das Universitätssterben um 1800. Strukturelle Bedingungen und kontingente Faktoren*, BWV – Berliner Wissenschaftsverlag, Berlin 2024, 209 S.

Andreas Beer / Daniel Hechler / Peer Pasternack / Rocío Ramirez: *Der Wissenschaftliche Beirat. Das letzte bislang unaufgeklärte Qualitätsinstrument in der Wissenschaft*, BWV – Berliner Wissenschaftsverlag, 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 Wissenschaftsverlag, Berlin 2022, 327 S.

Sylvi Mauerner: *Eingeschrieben und Geblieben? Herkunftsgruppenspezifische Bedingungen des Studienverbleibs nach der Studieneingangsphase an Universitäten*, BWV – Berliner Wissenschaftsverlag, 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 Wissenschaftsverlag, Berlin 2021, 678 S.

Justus Henke: *Third Mission als Organisationsherausforderung. Neuausrichtung der Machtstrukturen in der Hochschule durch Professionalisierungstendenzen im Wissenschaftsmanagement*, BWV – Berliner Wissenschaftsverlag, 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 Wissenschaftsverlag, Berlin 2019, 497 S.

Rui Wu: *Zur Promotion ins Ausland. Erwerb von implizitem Wissen in der Doktorandenausbildung. Am Beispiel der wissenschaftlichen Qualifikationsprozesse chinesischer Doktoran-*

*den in Deutschland*, BWV – Berliner Wissenschaftsverlag, Berlin 2019, 383 S.

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

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

Daniel Hechler / Peer Pasternack: *Hochschulen und Stadtentwicklung in Sachsen-Anhalt*, unt. Mitarb. v. Jens Gillissen, Uwe Grelak, Justus Henke, Sebastian Schneider, Peggy Trautwein und Steffen Zierold, BWV – Berliner Wissenschaftsverlag, Berlin 2018, 347 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 Wissenschaftsverlag, Berlin 2017, 274 S.

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

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

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

## Weitere Veröffentlichungen aus dem Institut für Hochschulforschung (HoF) 2021–2024

Uwe Grelak / Peer Pasternack: *Im Auftrag. Sonderhochschulen und Ressortforschung in der DDR*, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen 2024, 325 S.

Peer Pasternack: *Von Campus- bis Industrieliteratur. Eine literarische DDR-Wissenschaftsgeschichte*, Tectum-Verlag, Baden-Baden 2024, 640 S.

Peer Pasternack: *Lose gekoppelt. Die Universität Halle-Wittenberg und die Stadt Wittenberg seit 1817: eine Beziehungsgeschichte*, unt. Mitarb. v. Daniel Watermann, Mitteldeutscher Verlag, Halle (Saale) 2024, 332 S.

Marianne Merkt / Peer Pasternack / Philipp Pohlenz (Hg.): *Verbünde deutscher Hochschulen zur Lehrentwicklung. Analyse der Rahmenbedingungen und Gelingensfaktoren*, Verlag Dr. Kovač, Hamburg 2024, 183 + XXXVIII S.

Peer Pasternack: *Die Spuren der LEUCOREA (1502–1817). Ein universitätshistorischer Stadtrundgang durch das heutige Wittenberg*, Drei Kastanien Verlag, Lutherstadt Wittenberg 2023, 92 S.

Christiane Arndt / Anne Mielke: *Stand und Perspektiven der Implementierung von Hochschuldidaktik in der Governance*

*der öffentlichen Universitäten in Österreich*, Projektbericht, unt. Mitarb. von Peer Pasternack, Österreichisches Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung/ Institut für Hochschulforschung (HoF), Wien/Halle-Wittenberg 2023, 145 S.

Pasternack, Peer (Hg.): *Wissenschaftskommunikation, neu sortiert*, Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden 2022, 378 S.

Peer Pasternack: *Das Sachsen-Anhalt-Wissen aus Wittenberg. Die HoF-Beiträge des letzten Jahrzehnts (2013–2022)*, Institut für Hochschulforschung (HoF), Halle-Wittenberg 2022, 206 S.

Uwe Grelak / Peer Pasternack: *Toleriert und kontrolliert. Konfessionelles Bildungswesen auf dem Gebiet Sachsen-Anhalts 1945–1989*, Mitteldeutscher Verlag, Halle (Saale) 2021, 364 S.

Daniel Hechler / Theresa Hykel / Peer Pasternack: *Disziplinentwicklung der Kindheitspädagogik. Eine empirische Bestandsaufnahme anderthalb Jahrzehnte nach Einrichtung der neuen Studiengänge*, Deutsches Jugendinstitut (DJI), München 2021, 100 S.