

## Wissenschaftsmanagement als Beruf

*Mirjam Müller* arbeitet als Personalentwicklerin an der Universität Konstanz. Als Wissenschaftscoach hat sie zahlreiche Postdocs auf dem Weg zu ihrer ersten Professur und in Berufsfelder außerhalb der Wissenschaft begleitet. Berufliche Stationen führten die Historikerin von einem Wirtschaftsunternehmen ins Wissenschaftsmanagement. Ihre Expertise zu institutionellen Regeln und individuellen Gestaltungsmöglichkeiten der Wissenschaftskarriere erwarb sie auf verschiedenen verantwortlichen Positionen in der universitären Nachwuchsförderung. Im Campus Verlag erschienen von ihr »Promotion – Postdoc – Professur. Karriereplanung in der Wissenschaft« (2014) und »Karriere nach der Wissenschaft. Alternative Berufswege für Promovierte« (2017).

*Dr. Oliver Grewe* arbeitet als wissenschaftlicher Referent bei der Volkswagen-Stiftung. Er ist Neurowissenschaftler und stieg nach dem ersten Postdoc als Referent bei der Studienstiftung des deutschen Volkes ein. Anschließend leitete er bei der Wissenschaftlichen Kommission Niedersachsen Evaluationsverfahren an Universitäten. Seit 2015 arbeitet er außerdem als Coach und Trainer. Sein Konzept zum Einstieg ins Wissenschaftsmanagement vermittelt er deutschlandweit in Seminaren.

Mirjam Müller, Oliver Grewe

# Wissenschaftsmanagement als Beruf

Strategien für den Einstieg

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

ISBN 978-3-593-51206-8 Print  
ISBN 978-3-593-44399-7 E-Book (PDF)  
ISBN 978-3-593-44398-0 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.  
Copyright © 2020. Alle Rechte bei Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.  
Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln.  
Satz: DeinSatz Marburg | tn  
Gesetzt aus: The Sans und Adobe Garamond Pro  
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza  
Printed in Germany

[www.campus.de](http://www.campus.de)

# Inhalt

Vorwort .....	7
Einleitung: Karriere im Wissenschaftsmanagement .....	10
1. Arbeitswelt Wissenschaftsmanagement .....	17
1.1 Was ist Wissenschaftsmanagement? .....	19
1.2 Tätigkeitsbereiche .....	28
1.3 Arbeitgeber*innen .....	62
1.4 Arbeitsbedingungen .....	83
1.5 Möglichkeiten über Möglichkeiten .....	93
2. Der Arbeitsteil: Ihr Weg ins Wissenschaftsmanagement .....	95
2.1 Anleitung für den Arbeitsteil .....	97
2.2 Die erste Etappe: Selbstreflexion und Information .....	105
2.3 Die zweite Etappe: Netzwerken und Institutionen kennenlernen .....	116
2.4 Die dritte Etappe: Bewerben und weitere Vernetzung .....	129
2.5 Die vierte Etappe: Einstieg ins Wissenschaftsmanagement .....	141
2.6 Die fünfte Etappe: Den eigenen Weg gestalten .....	152
3. Bewerbung für das Wissenschaftsmanagement .....	160
3.1 Spezifika von Bewerbungen für das Wissenschaftsmanagement .....	161

3.2 Die schriftliche Bewerbung .....	164
3.3 Das Vorstellungsgespräch .....	171
3.4 Strategien für Ihre Bewerbung .....	176
4. Die ersten hundert Tage .....	181
4.1 Den Überblick behalten .....	181
4.2 Loyalität .....	182
4.3 Kolleg*innen .....	183
4.4 Strukturen und Mikropolitik .....	185
4.5 Abläufe beachten .....	188
4.6 Lernen im neuen Kontext .....	191
4.7 Vorgesetzten zeigen, was Sie können .....	196
4.8 Führungsverantwortung ernst nehmen .....	198
4.9 Profilentwicklung .....	201
5. Schlusswort: Aufbruch ins Wissenschaftsmanagement .....	203
Anhang .....	207
1. Allgemeine Informationen zum Wissenschaftsmanagement .....	207
2. Ressourcen für Tätigkeitsbereiche .....	213
3. Ressourcen zu Arbeitgeber*innen .....	224
4. Liste der Aktivitäten .....	231
Literatur .....	236
Anmerkungen .....	239

# Vorwort

Wissenschaftsmanagement ist ein spannendes Berufsfeld für Studienabsolvent\*innen und Promovierte. Auf viele Nachwuchswissenschaftler\*innen übt es als Alternative zur unsicheren Karriere in der Wissenschaft eine große Anziehungskraft aus. Trotz oder gerade wegen der Nähe zur Wissenschaft und zum Studium ist Interessent\*innen jedoch nicht immer bewusst, was die Rolle des Wissenschaftsmanagements ist und wie sich die Arbeit in diesem Feld konkret gestaltet. So stellen Personalverantwortliche beim Durchsehen von Bewerbungsunterlagen häufig fest, dass sich viele Bewerber\*innen nicht darüber im Klaren sind, was die Aufgabe der ausgeschriebenen Stelle ist und welche Qualifikationen dafür benötigt werden. Stattdessen werben insbesondere Promovierte mit ihren wissenschaftlichen Meriten. Oft sind solche Bewerbungen von Anfang an zum Scheitern verurteilt, obwohl das Wissenschaftsmanagement möglicherweise eine spannende Option für die Kandidat\*innen wäre.

Mit diesem Buch wollen wir allen Interessierten die Gelegenheit bieten, sich intensiv mit dem Wissenschaftsmanagement als Karriereoption auseinanderzusetzen, die verschiedenen Tätigkeitsbereiche kennenzulernen und Strategien zu entwickeln, wie der Berufseinstieg an der richtigen Stelle gelingen kann. Als Coaches und Trainer\*in haben wir mit vielen Personen in Hinblick auf ihre Karriereplanung, berufliche Entscheidungen und erfolgreiche Bewerbungen gearbeitet, insbesondere mit Nachwuchswissenschaftler\*innen, die nach Perspektiven in und jenseits der Wissenschaft suchten. Mirjam Müller arbeitet als Coach für Postdocs an der Universität Konstanz und als Trainerin zur Karriereplanung im deutschsprachigen Raum. Zur Karriere in der Wissenschaft und zu alternativen Berufswegen für Promovierte hat sie bereits zwei Ratgeber verfasst.<sup>1</sup> Dr. Oliver Grewe berät ebenfalls Nachwuchswissenschaftler\*innen und hat ein erfolgreiches Konzept zum

Einstieg ins Wissenschaftsmanagement entwickelt, das er deutschlandweit in Seminaren vermittelt.

Zugleich sind wir erfahrene Wissenschaftsmanager\*innen. Unsere Werdegänge zeigen bereits, welche vielfältigen Möglichkeiten das Berufsfeld bietet: Oliver Grewe ist promovierter Neurowissenschaftler und stieg nach dem ersten Postdoc als Referent bei der Studienstiftung des deutschen Volkes in Bonn ein. Zwei Jahre lang förderte er dort begabte Studierende, moderierte Auswahlseminare und organisierte Veranstaltungen. Bei der Wissenschaftlichen Kommission Niedersachsen (WKN) suchte er neue Herausforderungen. Die WKN evaluiert Wissenschaft in ganz Niedersachsen und berät Universitäten ebenso wie das Niedersächsische Ministerium für Wissenschaft und Kultur. Inzwischen ist er wissenschaftlicher Referent bei der VolkswagenStiftung, zunächst für den Bereich Biomedizin, heute für die Neurowissenschaften. Er betreute und konzipierte gemeinsam mit Kolleg\*innen verschiedene Förderinitiativen wie »Experiment!«, »Evolutionbiologie« oder »Leben?« und verantwortet heute das Nachwuchsförderprogramm »Freigeist-Fellowships«, eine Initiative, die ausgewählten Wissenschaftler\*innen ermöglicht, frühzeitig ihre eigene Forschungsgruppe aufzubauen.

Mirjam Müller ist studierte Historikerin und hat ihren Weg ins Wissenschaftsmanagement nach mehreren Jahren in der Privatwirtschaft eingeschlagen. Die erste Station führte sie als persönliche Referentin des Vizepräsidenten für Forschung an die Humboldt-Universität zu Berlin, wo sie Reden und Protokolle schrieb, inhaltlich die Einführung der Juniorprofessur begleitete und nicht zuletzt einen Überblick über die administrativen Strukturen einer Universität erhielt. Nachdem sie mehrere erfolgreiche und erfolglose Anträge in allen drei Förderlinien der ersten Runde der Exzellenzinitiative koordiniert hatte, übernahm sie den Aufbau der Humboldt Graduate School, der Dach- und Serviceeinrichtung der strukturierten Promotionsprogramme. In den verschiedenen Funktionen war sie auch an der Personalauswahl für das Wissenschaftsmanagement beteiligt. Ihrer Leidenschaft für die individuelle Förderung von Nachwuchswissenschaftler\*innen geht sie inzwischen als Personalentwicklerin und Coach im Academic Staff Development der Universität Konstanz nach. Von 2014 bis 2019 war sie Sprecherin des bundesweiten Netzwerks für Personalentwicklung an Universitäten.

Unsere umfangreiche Erfahrung in ganz unterschiedlichen Bereichen des Wissenschaftsmanagements möchten wir mit diesem Buch an Sie weiterge-

ben. Wir wollen unsere Begeisterung für dieses Berufsfeld mit Ihnen teilen und seine Potenziale aufzeigen, aber auch auf Fallstricke hinweisen. Neben unserer Erfahrung konnten wir dabei auf zahlreiche Berichte, Informationen und Kommentare zurückgreifen, die wir Kolleg\*innen verdanken. Besonderer Dank gilt unseren ersten Leser\*innen Dr. Julia Breitbach, Dr. Björn Jahnke, Elke Karrenberg, Dr. Julia Michael, Dr. Silvia Negri, Stefanie Schmutz und Dr. Johanna Teloh-Benger. Für das Vertrauen und die unkomplizierte Zusammenarbeit danken wir unserer Lektorin Dr. Isabell Trommer beim Campus Verlag.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß bei der Lektüre, interessante Erkenntnisse und einen für Sie persönlich zufriedenstellenden und erfolgreichen Berufsweg!

# Einleitung: Karriere im Wissenschaftsmanagement

Das Berufsfeld Wissenschaftsmanagement ist in den 1990er Jahren entstanden und seitdem rasant gewachsen. An Hochschulen und Forschungseinrichtungen, aber auch bei Forschungsförderern und in wissenschaftspolitischen Einrichtungen finden sich immer mehr Personen, deren Aufgabe es ist, Dienstleistungen für Forschung und Lehre zu erbringen sowie Kernprozesse zu unterstützen und zu gestalten. Wie viele Wissenschaftsmanager\*innen es gegenwärtig gibt, lässt sich nicht genau bestimmen. Das liegt unter anderem daran, dass der Begriff nicht klar definiert ist und bisher nicht als Personalgruppe statistisch erfasst wird.

Versuchen wir eine Annäherung: Im Jahr 2016 waren an den Hochschulen 40 377 Personen als Verwaltungspersonal im gehobenen und höheren Dienst beschäftigt.<sup>2</sup> Nur ein Teil davon lässt sich als Wissenschaftsmanagement bezeichnen, allerdings kommen Wissenschaftsmanager\*innen hinzu, die einen wissenschaftlichen Arbeitsvertrag haben (wie fachnahe Koordinations- und Managementpositionen). Ulf Banscherus et al. schätzen diese Zahl auf 7 500 bis 15 000 Personen.<sup>3</sup> Darüber hinaus gibt es Wissenschaftsmanager\*innen, die außerhalb der Hochschulen tätig sind, etwa an außeruniversitären Forschungseinrichtungen, bei Wissenschaftsförderinstitutionen und hochschulpolitischen Einrichtungen. Das Netzwerk Wissenschaftsmanagement geht von insgesamt 22 000 Wissenschaftsmanager\*innen in Deutschland aus.<sup>4</sup> Welche Schätzungen man auch heranzieht, der Blick in die einschlägigen Stellenbörsen zeigt: Von Jahr zu Jahr bietet der Arbeitsmarkt im Wissenschaftsmanagement immer mehr Möglichkeiten. Es handelt sich also um ein chancenreiches Berufsfeld.

Ein bekanntes Strukturproblem für eine Wissenschaftskarriere ist die geringe Zahl an Dauerstellen: 354 000 Promovierten unter 45 Jahren<sup>5</sup> standen 2015 1 254 Ausschreibungen für Professuren<sup>6</sup> gegenüber. Das Verhältnis von Erstberufungen Habilitierter zu abgeschlossenen Habilitationen liegt bei cir-

ca 1:5.<sup>7</sup> Welche Wege gehen die anderen Akademiker\*innen? 65 Prozent der Promovierten unter 45 Jahren arbeiten in der Wirtschaft, 19 Prozent sind an einer Hochschule, 16 Prozent im sonstigen öffentlichen Dienst beschäftigt.<sup>8</sup> Die im Wissenschaftsmanagement tätigen Personen haben in aller Regel studiert, viele promoviert oder sogar noch länger wissenschaftlich gearbeitet. Arbeitsumgebung und mit der Arbeit verknüpfte Werte sind der Wissenschaft eng verbunden. Ist das Wissenschaftsmanagement also das ideale Berufsfeld für Nachwuchswissenschaftler\*innen, die eine verlässliche Alternative zur Professur suchen?

Hartnäckig halten sich drei Hypothesen über den Berufseinstieg im Wissenschaftsmanagement: Erstens wird das Wissenschaftsmanagement als sichere Beschäftigungsperspektive im Vergleich zur Wissenschaftskarriere gesehen. Doch auch im Wissenschaftsmanagement sind viele Verträge befristet und für Anschlussstellen muss oft ein Ortswechsel in Kauf genommen werden. Auf längere Sicht ist eine Entfristung durchaus realistisch, aber bis dahin kann der Weg mühsam sein.

Zweitens betrachtet ein großer Teil der Doktorand\*innen und Postdocs das Wissenschaftsmanagement als einen Plan B, falls die wissenschaftliche Karriere nicht weitergeht: Nach der dritten Postdoc-Stelle, wenn es mit der Professur doch nicht klappen sollte, wechselt man eben ins Wissenschaftsmanagement. Weil man mit Mitte vierzig einen unbefristeten Job möchte, um die Familie zu ernähren. Mit den guten Publikationen, die man gesammelt hat, kann man vielleicht irgendwo in leitender Position einsteigen? In der Tat gibt es immer wieder Menschen, die nach fortgeschrittener wissenschaftlicher Qualifikation den Sprung ins Wissenschaftsmanagement schaffen. Ein realistischer Blick zeigt jedoch, dass die meisten Einsteiger\*innen direkt nach dem Studium, der Promotion oder einem ersten Postdoc mit Ende zwanzig oder Anfang dreißig in ihre erste Stelle im Wissenschaftsmanagement starten. Wissenschaftliche Erfahrung über die Promotion hinaus ist in den wenigsten Tätigkeitsbereichen des Wissenschaftsmanagements notwendig. Einer der Gründe, warum erfolgreichen Bewerber\*innen weit überwiegend weiblich sind, liegt darin, dass diese sich früher entscheiden, aus der Wissenschaft auszusteigen. Der Quereinstieg erfahrener Wissenschaftler\*innen im Alter von Mitte dreißig bis Anfang vierzig mit mehrjähriger Postdoc-Erfahrung oder abgeschlossener Habilitation ist eine Ausnahme. Es ist also einfacher, wenn man sich rechtzeitig und gut überlegt für eine Karriere im Wissenschaftsmanagement entscheidet.

Drittens meinen nicht wenige der Nachwuchswissenschaftler\*innen, die unsere Workshops besuchen oder ein Coaching machen, dass sie aufgrund ihres wissenschaftlichen Hintergrunds voll qualifiziert für die Arbeit im Wissenschaftsmanagement sind – und zwar für jede Arbeit. In der Tat ist Feldkompetenz in der Wissenschaft – also das Wissenschaftssystem aus eigener Erfahrung zu kennen – eine der Kernqualifikationen für eine Stelle im Wissenschaftsmanagement. Und vermutlich haben Sie, wenn Sie Wissenschaftler\*in sind, bereits einige relevante Tätigkeiten ausgeübt, indem Sie zum Beispiel Fakten und Hintergründe recherchiert, Daten analysiert und aufbereitet, Texte verfasst, Projekte koordiniert, Präsentationen gehalten oder Arbeitstreffen moderiert haben. Dennoch genügen rein wissenschaftliche Qualifikationen in der Regel nicht als Eintrittskarte ins Wissenschaftsmanagement: Das Berufsfeld ist stark ausdifferenziert (siehe Kapitel 1.2 »Tätigkeitsbereiche«) und Stellen werden dezidiert für einzelne Tätigkeitsbereiche ausgeschrieben. Immer häufiger werden einschlägige Vorerfahrung und spezifische Zusatzausbildungen erwartet. Als Anforderung in fast allen Bereichen des Wissenschaftsmanagements gilt, dass Bewerber\*innen kommunikationsstark und ergebnisorientiert sein und die Entscheidungs- und Managementstrukturen einer Forschungseinrichtung und des Wissenschaftssystems kennen sollten (siehe Kapitel 1.1 »Was ist Wissenschaftsmanagement?«). Wichtig im Bewerbungsprozess ist nicht zuletzt, dass Sie deutlich machen können, dass Sie in Zukunft gern und bewusst im Wissenschaftsmanagement und nicht mehr als Wissenschaftler\*in arbeiten wollen (siehe Kapitel 3.1 »Spezifika von Bewerbungen für das Wissenschaftsmanagement«).

Wissenschaftsmanagement ist ein vielfältiges Berufsfeld, das durch seine Serviceorientierung geeint wird, aber auch große Unterschiede zwischen den einzelnen Tätigkeitsbereichen aufweist. Nicht zuletzt ist es deshalb wichtig, dass Sie die Breite des Berufsfelds überschauen und eine klare Vorstellung davon haben, wofür die jeweils ausgeschriebene Stelle im System Wissenschaftsmanagement zuständig ist, welche Anforderungen an die Stelle gestellt werden, welche Kompetenzen Sie hierfür mitbringen und – ganz wichtig – ob und warum Ihnen diese Stelle Freude bereiten würde.

»Mein Arbeitsalltag als Gleichstellungsreferentin ist so vielfältig, dass jeder Tag anders aussieht: Konzepte erstellen, Daten aufbereiten und analysieren, Zielvereinbarungen mit Führungskräften aushandeln, strategische Dokumente

*um Gleichstellungsaspekte ergänzen, Projekte initiieren, begleiten und evaluieren, aber auch individuelle Beratungen, Karrierewege begleiten, eng mit anderen Einheiten der Universität und in Arbeitsgruppen zusammenarbeiten, bundesweit vernetzt sein, Fachstudien lesen und vieles mehr. Die Begleitung der Wissenschaftler\*innen ermöglicht mir, die Wirkung meiner Arbeit direkt zu beobachten und Maßnahmen gegebenenfalls anzupassen.«*

*Tanja, 43, Gleichstellungsreferentin*

Mit diesem Buch wenden wir uns an Menschen aus allen Fachgebieten, die herausfinden wollen, ob das Wissenschaftsmanagement eine spannende Karriereperspektive für sie bieten könnte und wie sie einen Einstieg finden. Dabei denken wir vor allem an Nachwuchswissenschaftler\*innen nach der Promotion, die sich bewusst gegen eine wissenschaftliche Karriere entschieden haben. Das Buch richtet sich aber auch an diejenigen, die nach dem Masterabschluss im Wissenschaftsmanagement arbeiten wollen, die ihre Promotion abbrechen oder die noch nach der Habilitation einen Quereinstieg suchen.

Gegliedert ist das Buch in vier Teile: Im ersten Kapitel »Arbeitswelt Wissenschaftsmanagement« erklären wir, was das Wissenschaftsmanagement ist, welche Tätigkeitsbereiche es umfasst, welche Institutionen Ihre Arbeitgeberinnen werden könnten und welche Arbeitsbedingungen und Karrieremöglichkeiten sich Ihnen bieten. Ziel des Kapitels ist es, dass Sie sich ein Wissensnetz aufbauen, in das Sie bei Ihrer Recherche im Bewerbungsprozess Details einknüpfen können.

Im zweiten Kapitel »Ihr Weg ins Wissenschaftsmanagement« geht es darum, Sie bei Ihrer Strategie für Ihre individuelle Karriereentwicklung zu unterstützen. In der Wissenschaft ist es unabdingbar, über vertiefte Kenntnisse im eigenen Arbeitsgebiet zu verfügen. Teilnehmer\*innen in unseren Workshops fragen daher häufig nach Fortbildungen, um sich den Einstieg ins Wissenschaftsmanagement über mehr theoretisches Wissen zu erarbeiten. Für die berufliche Orientierung und einen erfolgreichen Quereinstieg ist es oft jedoch viel wichtiger, tätig zu werden: mit Menschen in Kontakt zu treten, Dinge auszuprobieren, Erfahrungswissen aufzubauen und dadurch spezifische Kompetenzen zu entwickeln.

In diesem Arbeitsteil wollen wir es Ihnen so einfach wie möglich machen, auf Ihren ersten Job im Wissenschaftsmanagement zuzugehen. Unser Konzept umfasst viele kleine Schritte. Jeder einzelne davon ist leicht. Dennoch

braucht es Geduld, um die Schritte auch tatsächlich zu gehen, Mut, um den eigenen Weg individuell zu planen, und Zuversicht, um daran zu glauben, dass er zum Ziel führen wird. Mit unserem Konzept möchten wir Ihnen helfen, damit Ihr Weg so einfach und flexibel wie möglich ist.

In Kapitel 3 »Bewerbung für das Wissenschaftsmanagement« beschreiben wir, wie eine gut gemachte Bewerbung aussehen sollte, wie Sie Ihren wissenschaftlichen Lebenslauf für das Wissenschaftsmanagement präsentieren und was es beim Vorstellungsgespräch zu beachten gilt.

In Kapitel 4 konzentrieren wir uns auf Ihre ersten hundert Tage im Wissenschaftsmanagement: Was sind die Herausforderungen? Worauf sollten Sie achten? Wie können Sie sich weiterentwickeln?

### *Die Grundprinzipien dieses Buches*

Unser Ziel ist es, Ihnen mit diesem Buch die notwendigen Informationen und Strategien mit auf den Weg zu geben, damit Sie Ihren Berufseinstieg im Wissenschaftsmanagement effektiv, einfach, individuell und mit Freude selbst gestalten können. Das Buch beruht auf drei Prinzipien, die wir Ihnen für die Jobsuche und darüber hinaus ans Herz legen wollen: Einfachheit, Kooperation und Eigenverantwortung.

### **Einfachheit – Keep it simple!**

Das Wissenschaftsmanagement ist komplex – man kann es analysieren, kategorisieren und trefflich darüber streiten. Die Diskussion darüber hat uns beim Schreiben dieses Buches Spaß gemacht. Allerdings nehmen wir an, dass es Ihr Ziel ist, in absehbarer Zeit einen Job zu finden, also ein konkretes Ergebnis zu erreichen. Dazu ist es notwendig, dass Sie aus der Reflexion möglichst schnell und mühelos ins Handeln kommen, also Bewerbungen schreiben, sich vernetzen, Entscheidungen treffen etc. Es erscheint uns hilfreich, Ihnen das Wissenschaftsmanagement und den Weg dorthin so einfach wie möglich (wenngleich so komplex wie nötig) zu vermitteln. Bei Interesse können Sie selbstverständlich auch tiefer eintauchen. Dazu dienen der Anhang und die Hinweise auf weiterführende Informationsquellen im Text. Dennoch: Verlieren Sie sich nicht in abstrakten Betrachtungen über das Wissenschaftsmanagement, sondern handeln Sie! Auf Ihrem Weg ins Wissen-

schaftsmanagement werden Sie die Vielfältigkeit des Berufsfeldes ohnehin unmittelbar und besser kennenlernen.

### Kooperation – Gemeinsam erfolgreich sein

Wissenschaft zu »managen« bedeutet, Zusammenarbeit zu koordinieren. Es geht darum, Kooperation zu ermöglichen und zu erleichtern, um eine Aufgabe zu bewältigen, die für eine\*n Einzelne\*n nicht zu schaffen ist. Wichtige Grundlage dafür ist Vertrauen. Auch Ihre Karriere müssen Sie nicht alleine »schaffen«. Am Anfang Ihrer Karriere werden Sie überproportional von jeder vertrauensvollen Beziehung profitieren. Am Ende Ihrer Karriere wird es Ihnen möglicherweise Freude bereiten, in kooperativen Beziehungen mehr geben zu können, als Sie bekommen. Wir laden Sie ein, anderen Menschen, denen Sie auf Ihrem Weg ins Wissenschaftsmanagement begegnen, erst einmal zu vertrauen – wenn nicht eindeutige Gründe dagegensprechen. Die überwiegende Zahl von Menschen wird Ihnen gern weiterhelfen (solange Sie sie nicht ausnutzen). Im zweiten Teil des Buches gibt es dazu zahlreiche Vorschläge. Der einfachste und wichtigste Hinweis: Stellen Sie Fragen!

### Eigenverantwortung: Selbständig denken – unabhängig entscheiden

Die Darstellung des Wissenschaftsmanagements sowie die Tipps und Vorschläge, die wir in diesem Buch präsentieren, beruhen auf unserer intensiven Recherche, auf unseren Erfahrungen aus dem Berufsleben und aus Beratungskontexten sowie dem Austausch mit Kolleg\*innen. Wir haben sie diskutiert, überprüft und unsere abweichenden Ansichten gegeneinander abgewogen, um Sie gut und umfassend zu informieren und Ihnen effektive und leicht umsetzbare Strategien vorzuschlagen. Das Buch soll aber weder »die Wahrheit« noch ein »Programm« darstellen, dem Sie blind folgen sollen. Es ist eine Einladung, selbständig zu denken, zu forschen, zu experimentieren und zu gestalten.

Denn: Wenn Sie die Verantwortung für sich selbst übernehmen, werden Sie einen Beruf finden, der zu Ihnen passt, in dem Sie gut sind und der Ihnen Spaß macht. Vielleicht ist es ein Beruf im Wissenschaftsmanagement. Stellen Sie daher alles in Frage und prüfen Sie, was für Sie Sinn er-

gibt. Finden Sie heraus, was Sie persönlich wollen und entscheiden Sie, welche Strategie für Sie zielführend ist. Vielleicht werden Sie feststellen, dass schon der Weg Freude bereiten kann: das neugierige Entdecken, Suchen und Ausprobieren. So werden Sie unvermeidlich »Ihren« Weg und »Ihr« Ziel finden.

# 1. Arbeitswelt Wissenschaftsmanagement

Das Berufsfeld Wissenschaftsmanagement hat sich in Deutschland in den vergangenen 30 Jahren nach angelsächsischem Vorbild entwickelt. Die Idee, dass Wissenschaft ein professionelles Management benötigt, fand seit den 1990er Jahren Einzug in Hochschulen und Forschungsinstitute. Sie ist eng verknüpft mit dem grundlegenden Umbau des deutschen Hochschulsystems nach den Maßgaben des New Public Management. Zu dem Paradigmenwechsel, für den mit der Novellierung des Hochschulrahmengesetzes 1998 die rechtlichen Weichen gestellt wurden, gehörte, dass die Hochschulen ihren Charakter als nachgeordnete Einrichtungen der Bundesländer einschließlich der staatlichen Detailsteuerung verlieren sollten. Stattdessen sollten sie Forschung und Lehre im Wettbewerb untereinander und mit anderen Wissenschafts- und Forschungseinrichtungen im In- und Ausland weitgehend autonom managen. Dadurch vergrößerten sich die Entscheidungsspielräume der Hochschulen und ihre Finanzautonomie, gleichzeitig setzte sich eine stärkere Rechenschaftspflicht gegenüber der staatlichen Seite durch.<sup>9</sup>

Die neuen Modelle der Hochschulgovernance und die Modernisierung der Verwaltung brachten Aufgaben mit sich, für die Stellen unterschiedlichen Zuschnitts geschaffen wurden: Die eingeführten Wettbewerbselemente – vor allem um Drittmittel, aber auch um Konzepte für Governance und Lehre – machten Personal zur Organisation des Wettbewerbs notwendig (und zwar auf Geber- wie auf Nehmerseite), aber auch Forschungsmanager\*innen in der Drittmittelberatung. Die Einführung neuer Steuerungsinstrumente für die autonomeren Hochschulen brachten Qualitätsmanagement und Controlling auf den Plan. Den gestärkten Hochschulleitungen wurden ein Referent\*innenstab, Berufsmanager\*innen und Stabsstellen für Kommunikation, Marketing und Fundraising zur Seite gestellt. Für die neuen Handlungsfelder der Hochschulen, wie In-

ternationalisierung, Gleichstellung, Personalentwicklung und Technologietransfer, übernahmen Wissenschaftsmanager\*innen die Strategieentwicklung und Umsetzung.

Auch der steigende Akademisierungsgrad der Gesellschaft in den vergangenen Jahrzehnten hat zum Aufstieg des Wissenschaftsmanagements beigetragen. Mittlerweile studieren in Deutschland mehr als 50 Prozent eines Jahrgangs; die Zahl der Studierenden ist von knapp 2 Millionen in 2005 auf etwa 2,8 Millionen in 2016 gestiegen.<sup>10</sup> Das erfordert nicht nur eine Erweiterung der Lehre, sondern führt, zusammen mit dem Umbau des Studiensystems im Rahmen der Bologna-Reform, auch zu einem Bedarf an Wissenschaftsmanager\*innen bei der Vergabe von Stipendien, Organisation von Studiengängen und Graduate Schools sowie der Karriereförderung der Absolvent\*innen.

Ein weiterer Grund für die wachsende Bedeutung des Wissenschaftsmanagements ist die zunehmende Differenzierung und Komplexität der Wissenschaft. In und neben den Fakultäten entstehen Strukturen wie Exzellenzcluster, Plattformen für Forschungsinfrastruktur oder An-Institute. Um komplexe und aufwendige Forschungsvorhaben in Angriff zu nehmen, bilden sich große Forschungsk Kooperationen, die verschiedene wissenschaftliche Institutionen in mehreren Ländern umspannen können und teilweise auch Wirtschaftsunternehmen mit einbeziehen. Die aufwendige Koordination solcher kooperativer Netzwerke wird durch Wissenschaftsmanager\*innen organisiert.

Man kann behaupten, dass die Hochschulen durch die genannten Entwicklungen und Reformen deutlich professioneller und leistungsfähiger geworden sind. Skeptiker\*innen kritisieren hingegen – und diese Argumentation wird Ihnen als Wissenschaftsmanager\*in immer wieder begegnen –, dass eine Menge Geld und Zeit für den Wettbewerb um Forschungsgelder, für Rechenschaftslegung und Managementaufgaben verwendet wird, die auch direkt in die Forschung investiert werden könnte. Umkehrbar scheint die beschriebene Entwicklung auf absehbare Zeit jedenfalls nicht.<sup>11</sup>

Als Teil der Formierung einer beruflichen Identität und der Professionalisierung haben sich 2011 in Deutschland Wissenschaftsmanager\*innen aus ganz unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen zum »Netzwerk Wissenschaftsmanagement«<sup>12</sup> zusammengeschlossen und 2013 den »Kodex für gutes Wissenschaftsmanagement«<sup>13</sup> verabschiedet. Das Netzwerk fördert den Aus-

tausch der Mitgliedsorganisationen und will die individuelle Karriere seiner Mitglieder unterstützen.

## 1.1 Was ist Wissenschaftsmanagement?

Dass die neu geschaffenen Stellen hinsichtlich ihrer Aufgaben und ihrer Beziehung zur klassischen Verwaltung einerseits und der Wissenschaft andererseits einiges gemeinsam haben, steht außer Frage. Doch schon bei der geeigneten Bezeichnung scheiden sich die Geister. Der im angelsächsischen Raum verbreitete Begriff »third space«<sup>14</sup> versucht die neuen Aufgaben und Tätigkeitsbereiche als dritten Bereich und damit als Vermittlerin im traditionell bipolaren System Wissenschaft/Verwaltung zu verorten; kritisch wird dabei angemahnt, dass dieses Konzept die Entfremdung von Wissenschaft und Verwaltung nur vertiefen würde<sup>15</sup> und Management und Verwaltung ohnehin nicht zu trennen seien.<sup>16</sup>

Die vom International Centre for Higher Education Research Kassel (INCHER) durchgeführte Studie<sup>17</sup> zu dieser Berufsgruppe prägt die Begriffe »Hochschulprofessionelle« oder »(neue) Hochschulprofessionen«, um den Expert\*innenstatus dieser Positionen, ihr eigenständiges Agieren und ihre Qualifikation in den Mittelpunkt zu rücken. Allerdings hat sich dieser Begriff vor allem bei der so bezeichneten Berufsgruppe nicht durchgesetzt und scheint auch in seinem institutionellen Bezug zu eng gefasst.

Weit verbreitet ist in den wissenschaftspolitischen Debatten um das Berufsfeld der Begriff »Wissenschaftsmanagement«, der zunehmend auch von den Beschäftigten als Bezeichnung des eigenen Selbstverständnisses verwendet wird. Kritisch wird jedoch die Kohärenz als Berufsbild diskutiert.<sup>18</sup> Eine begriffliche Unschärfe ergibt sich auch daraus, dass sich die Bezeichnung teilweise ausschließlich auf das nichtprofessorale Personal bezieht, teilweise jedoch auch Funktionsträger\*innen in Rektoraten, Dekanaten und Institutsleitungen aufgrund ihrer (zunehmend auch hauptamtlichen) Managementaufgaben unter »Wissenschaftsmanagement« subsumiert werden.

In diesem Buch wollen wir Ihnen vorstellen, wie facettenreich und heterogen das Wissenschaftsmanagement ist. Daher bezeichnen wir es nicht als Profession, sondern als Berufsfeld, das ganz unterschiedliche Tätigkeitsberei-

che und Professionen vereint, wie beispielsweise Personalentwickler\*innen, Pressesprecher\*innen oder Controller\*innen (siehe Kapitel 1.2 »Tätigkeitsbereiche«). Wir legen den Begriff insofern weit aus, als dass wir – außer den akademischen Wahlämtern – die meisten höher dotierte Tätigkeiten darunter fassen, die Service-, Beratungs- und Managementfunktion haben und an einer Forschungseinrichtung oder wissenschaftsunterstützenden Einrichtung angesiedelt sind.<sup>19</sup> Positionen also, die für Sie als Studienabsolvent\*in oder Promovierte\*r einen spannenden nächsten Karriereschritt darstellen können.

## Aufgaben des Wissenschaftsmanagements

Welche Aufgaben übernimmt das Wissenschaftsmanagement? Vereinfacht lässt sich seine Rolle im Zusammenspiel mit Wissenschaft und Verwaltung so zusammenfassen: Wissenschaftler\*innen nehmen neben ihren Aufgaben in Forschung und Lehre diverse führende Positionen ein. Professor\*innen gestalten die Wissenschaftspolitik in bundesweiten Gremien und Institutionen, wie der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG), dem Wissenschaftsrat (WR), den wissenschaftlichen Akademien (zum Beispiel der Leopoldina) und der Hochschulrektorenkonferenz (HRK). Sie haben in den bezeichnenderweise »akademische Selbstverwaltung« genannten Entscheidungsstrukturen von Hochschulen die Mehrheit und stellen die Mitglieder der gestärkten Hochschulleitungen.

Die Hochschulverwaltung hat die Aufgabe, die Rechtmäßigkeit von Entscheidungen und Prozessen an der Hochschule sowie die Rechenschaftslegung gegenüber den Geldgeber\*innen sicherzustellen, sei es bei der Anwendung arbeitsrechtlicher Rahmenbedingungen bei Verträgen, der Einhaltung der Fördervorschriften von Drittmittelgebern, dem einwandfreien Einsatz von Haushaltsmitteln oder der Befolgung hochschulrechtlicher Erlasse bei Prüfungen. Zusätzlich hat sie vielfältige Serviceaufgaben (Drittmittel- und Personalverwaltung, Reisekostenabrechnung usw.).<sup>20</sup>

Das Wissenschaftsmanagement beschäftigt sich damit, wie die durch die Hochschulpolitik sowie durch die Gremien der Forschungseinrichtungen festgelegten institutionellen Ziele erreicht werden können. Es entwirft Konzepte zur Steuerung und koordiniert Maßnahmen und Dienstleistungen