

DUZ

WISSENSCHAFT & MANAGEMENT

AUSGABE 6.2021 // 9. JULI



MEHR PROFS FÜR FH/HAW

Ausgewählte Hochschulkonzepte, die über das Bund-Länder-Programm „FH-Personal“ gefördert werden

DOKTORANDEN

Wo sie stehen, wohin sie wollen und was sie brauchen – das hat die Hochschule Magdeburg-Stendal erfragt

WEITERBILDUNG

Ergebnisse des Projektes „KaWuM“ zu Akzeptanz und Bedarf von Angeboten für Wissenschaftsmanager

Weiterbildung unter der Lupe

KaWuM – Karrierewege und Qualifikationsanforderungen im Wissenschafts- und Hochschulmanagement

Gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung im Rahmen der Förderlinie
„Qualität in der Wissenschaft“


Laufzeit: 2019 bis 2022

Projekthomepage: <https://kawum-online.de/>

Twitter-Account: @KawumProjekt

Verbundprojekt dreier Teilprojekte:

1. Teilprojekt Zentralkoordination und Interviews mit den qualitativen Erhebungen und der Projektkoordination. Leitung: Dr. Julia Rathke, Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer. Wissenschaftliche Beratung: Prof. Michael Hölscher, Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften, und Prof. Dr. Susan Harris-Huermann, Pädagogische Hochschule Ludwigsburg
2. Teilprojekt Survey, welches die Durchführung der quantitativen Befragungen verantwortet.
Leitung: Dr. René Krempkow, Humboldt-Universität zu Berlin
3. Teilprojekt Transfer für den projektbegleitenden Transfer in Praxis und Politik.
Leitung: Dr. Kerstin Janson, IU Internationale Hochschule



Das Projekt „KaWuM – Karrierewege und Qualifikationsanforderungen im Wissenschafts- und Hochschul-Management“ will Aufgaben im Wissenschaftsmanagement und seine Qualifikationsanforderungen identifizieren. DUZ Wissenschaft & Management stellt im Rahmen einer Serie die zentralen Bausteine vor. In Teil 2 fasst das Autorenteam (siehe Folgeseiten) die Befragungsergebnisse zu Weiterbildungsangeboten für Wissenschaftsmanagerinnen und -manager vor

Ein sehr weites Feld

Was Weiterbildung im Wissenschaftsmanagement kennzeichnet, was Wissenschaftsmanager brauchen und wie die vorhandenen Angebote angenommen und bewertet werden, beleuchtet **der zweite Teil der Serie zum KaWuM-Projekt** | Von Kerstin Janson, Ester Höhle, Julia Rathke und René Krempkow



Foto: Privat

Dr. Kerstin Janson

ist Referentin für Forschung an der IU Internationale Hochschule in Bremen und leitet das Teilprojekt KaWuM Transfer. | kerstin.janson@iu.org



Foto: Privat

Ester Höhle, M.A.

ist Soziologin und Mitarbeiterin an der Stabsstelle Qualitätsmanagement der Humboldt-Universität zu Berlin. | ester.hoehle@hu-berlin.de

Weiterbildungsangebote spielen im Wissenschaftsmanagement eine besondere Rolle, da es keine grundständige Disziplin ist. Es gibt keine im engeren Sinne verwandten Disziplinen wie zum Beispiel Jura für viele Bereiche der Verwaltung. Der Zugang ist multidisziplinär und stärker durch ähnliche Karrierewege (über die Wissenschaft) als durch fachliche Gemeinsamkeiten gekennzeichnet. So kommen zwar knapp über 40 Prozent der befragten im Wissenschaftsmanagement Tätigen aus den Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, aber jeweils rund ein Viertel kommt auch aus den Sprach- und Kulturwissenschaften oder den MINT-Fächern (vgl. Abb. 1; zur Studie siehe Kasten rechte Seite).

Die Möglichkeit eines vielfältigen fachlichen Zugangs wird von den Befragten bestätigt: Während 39 Prozent aller Hochschulabsolventinnen und -absolventen ihr Studienfach als das am besten geeignete Fach für ihre Tätigkeit bewerten (ISTAT 2016, S. 130), liegt dieser Anteil bei den Wissenschaftsmanagerinnen und -managern bei nur rund 25 Prozent. Unter diesen schätzen mit einem Drittel am häufigsten Rechts-, Sozial- und Wirtschaftswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler ihr Fach

als das am besten passende ein – im Gegensatz zu nur acht Prozent der im Wissenschaftsmanagement Tätigen mit einem geisteswissenschaftlichen Hintergrund. Insgesamt gibt über die Hälfte an, dass andere Studienfächer ebenfalls auf die Tätigkeit vorbereiten können und mehr als ein Drittel, dass es nicht auf das Studienfach ankommt (vgl. vorigen Abschnitt).

Die disziplinäre Herkunftsvielfalt der im Wissenschaftsmanagement Tätigen macht Weiterbildung zu einem wichtigen Aspekt der Professionalisierung des Feldes. Professionalisierung beinhaltet ein gemeinsames Verständnis von gemeinschaftlich ausgehandelten Handlungs- und Leistungsroutinen sowie Qualitätsstandards, die durch Aus- und Weiterbildungen stabilisiert werden (Fedrowitz u.a. 2014). So sprechen die Befragten der Weiterbildung im Allgemeinen eine hohe Bedeutung zu; über 90 Prozent sehen Weiterbildung als (sehr) wichtig an – sowohl für die persönliche und berufliche Entwicklung (93 Prozent) als auch im Speziellen für das Wissenschafts- und Hochschulmanagement (91 Prozent).

Gemeinsamkeiten zeigen sich bei den Abschlussarten. Fast alle der befragten Wissenschaftsmanagerinnen und -manager haben einen höheren Studienabschluss – und 52 Prozent sind

Abbildung 1: Fächergruppe Referenzstudium



Grafik: Höhle/Janson

promoviert. „Mit Promotion ist man einfach für alles geeignet, egal wie viele Fortbildungen im Management man gemacht hat“ (Freitextfeld Fragebogen). Dies bestätigt die Ergebnisse früherer Studien (Banscherus u.a. 2017). Die Notwendigkeit eines Studienabschlusses (als solide Basis für alles Weitere) wurde von den meisten Befragten bestätigt; zu fast gleichen Teilen wurde angegeben,

dass ein Master/Diplom beziehungsweise eine Promotion das geeignetste Abschlussniveau für die aktuelle Tätigkeit darstellt. Interessant ist, dass auch von den Nicht-Promovierten rund 14 Prozent die Promotion als das geeignetste Abschlussniveau angeben. Die vielfältige Vorbereitung, welche die Promotion für eine Tätigkeit im Wissenschaftsmanagement bietet, wie die Sozialisa-



Foto: Privat

Dr. Julia Rathke

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Speyer und leitet das Teilprojekt KaWuM Zentralkoordination und Interviews. | rathke@uni-speyer.de



Foto: Privat

Dr. René Krempkow

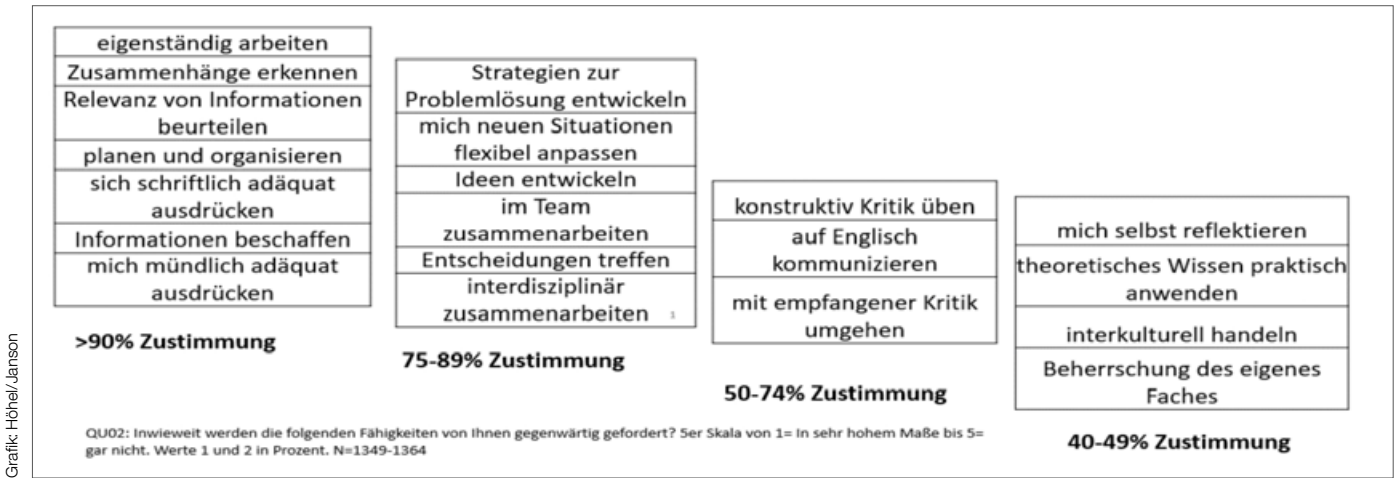
leitet das Teilprojekt KaWuM Survey und ist wissenschaftlicher Referent an der Stabsstelle Qualitätsmanagement der Humboldt-Universität zu Berlin. | rene.krempkow@hu-berlin.de

Zur Studie

Grundlage der vorliegenden Ergebnisse sind 29 leitfadengestützte Interviews mit Mitgliedern des Netzwerks Wissenschaftsmanagement (NWM) sowie die erste Online-Befragung im Rahmen des KaWuM-Projekts, die im Dezember 2019 und Januar 2020 stattfand. Neben Absolventinnen und Absolventen von Wissenschaftsmanagement-Weiterbildungsstudiengängen wurden hier auch Mitglieder vom Netzwerk Wissenschaftsmanagement (NWM), vom Zentrum für Wissenschaftsmanagement (ZWM) sowie vom Netzwerk für Forschungs- und Transfermanagement (Fortrama) und ehemalige Mitglieder des Hochschulforschungsnachwuchses der Gesellschaft für Hochschulforschung (GfHf) angeschrieben. Letztere, weil frühere Befragungen (Steinhardt & Schneijderberg 2014) zeigten, dass ihre Mitglieder sich häufig eine Karriere im Wissenschaftsmanagement vorstellen können und entsprechende Tätigkeiten ausüben. Zusätzlich wurde über einen offenen Link zur Teilnahme eingeladen. Vollständig ausgefüllt und in die Auswertung einbezogen wurden 1380 Fragebogen (Nettorücklaufquote: 23 Prozent).

Zur Methodik und Auswertung: Höhle, E.; Krempkow, R. (2020): Die Prüfung der Datenqualität bei einer heterogenen, teilweise unbestimmten Befragtenengruppe. In: Qualität in der Wissenschaft (QiW) No. 2/2020, S. 52–62 (vgl. Höhle & Krempkow 2020)

Abbildung 2: Geförderte Fähigkeiten, fächerübergreifende/generische Fähigkeiten



Grafik: Höbel/Janson

tion in der akademischen Welt, das Kennenlernen des Forschungsförderungssystems und die eigene Forschungserfahrung („mal selber geforscht zu haben“ – NWM 08) wird auch in den offenen Kommentaren und Interviews bestätigt, zum Beispiel: „(...) ich habe den Eindruck, dass ich das meiste was ich für meinen aktuellen Job benötige durch Abläufe in der Promotion weiß oder durch das Arbeiten in meiner momentanen Tätigkeit“ (Freitextfeld Fragebogen). Auf den – auch in der Literatur (z.B. BuWiN 2013, S. 280) – zu findenden Aspekt der Notwendigkeit eines Titels für die Akzep-

tanz in Hochschul- und Forschungsinstitutionen wird in den Kommentaren und Interviews hingegen wenig eingegangen.

Anforderungen und Kompetenzen im Wissenschaftsmanagement

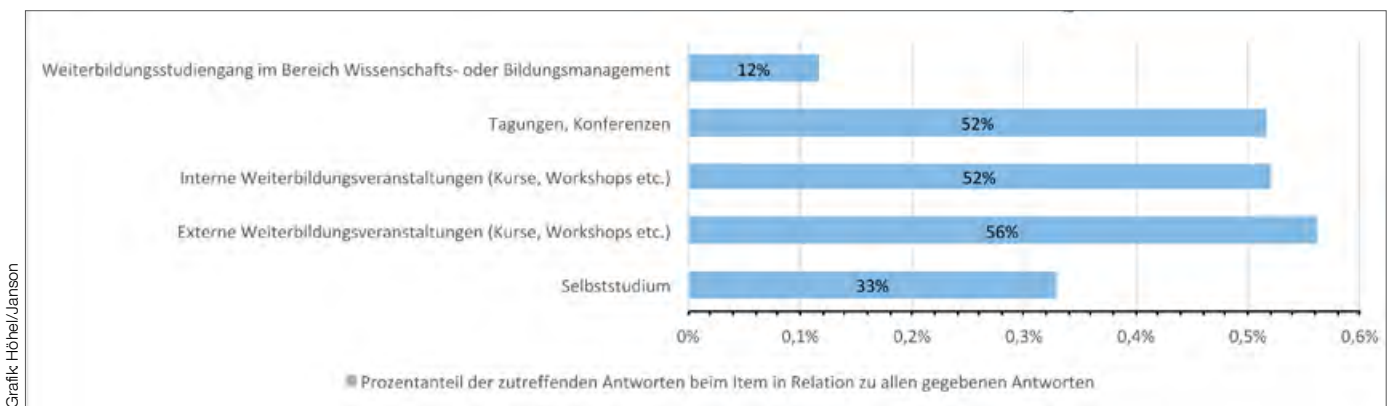
Die Tätigkeiten im Wissenschaftsmanagement sind vielfältig und entsprechend divers sind auch die an die Tätigen gestellten Anforderungen und Herausforderungen, wie das folgende Zitat zeigt: „(...) Von Qua-

Abbildung 3: Codewolke Kompetenzen



Grafik: Höbel/Janson

Abbildung 4: Formen der Weiterbildung



Grafik: Höbel/Janson

litätsmanagement über Veranstaltungsmanagement, Finanzführung, Beratungskompetenzen über PR, Social Media bis hin zu Monitoring und Evaluation ist mein Aufgabenfeld sehr vielfältig. Daneben sorgen schnelle Entwicklungen in und außerhalb der Hochschule dafür, dass immer wieder Updates in verschiedenen Kompetenzfeldern notwendig sind. Weiterbildungen sind Teil meines Aufgabenfeldes“ (Freitextfeld Fragebogen).

Die Befragten gaben in der Online-Befragung bei den meisten der 20 abgefragten Fähigkeiten an, dass diese „in sehr hohem Maße“ beziehungsweise „in hohem Maße“ von ihnen gefordert werden. Dies sind meist fächerübergreifende beziehungsweise generische Fähigkeiten gemäß Deutschem Qualifikationsrahmen für Hochschulabsolvent*innen (vgl. Plasa u.a. 2019). Am seltensten werden spezifische Fähigkeiten gefordert wie „Beherrschung des eigenen Fachs“ und interkulturell zu handeln (vgl. Abb. 2). Dieses Ergebnis entspricht in etwa dem in Schneijderberg und Hinzmann (2013, S. 136) dargestellten, wo Kompetenzen zur Selbstorganisation sowie allgemeine kognitive Kompetenzen von im Wissenschaftsmanagement Tätigen am häufigsten angegeben werden, während fachliche und internationale Kompetenzen am seltensten genannt werden. Das Wissenschaftsmanagement unterscheidet sich hinsichtlich der Bedeutung der Selbstorganisation und des „eigenständigen Arbeitens“ nicht von Studienabsolventen und -absolventinnen im Allgemeinen. Allerdings geben diese „die Beherrschung des eigenen Faches“ (75 Prozent der Befragten) sowie „theoretisches Wissen praktisch anwenden“ (65 Prozent) deutlich häufiger an (KOAB 2016, Tabellenband S. 123).

In den qualitativen Interviews haben wir nach zentralen Kompetenzen im Wissenschaftsmanagement gefragt. Hier nennen alle Interviewten „Kommunikation“ und bezeichnen diese als „das A und O, ohne geht es nicht“ (NWM10). Zehn Personen nennen zusätzlich die Übersetzungs-, Vermittlungs- oder Schnittstellenkompetenz als „die Fähigkeit mit sehr, sehr heterogenen Gruppen kommunizieren zu können und die eben auch zusammenbringen zu können. Weil ich glaube, fast jede meiner Aufgaben beinhaltet irgendwie eine Koordination zwischen dem Kollegen in der Sachbearbeitung bis hin zu Professoren, und da einfach in der Lage zu sein, die verschiedenen Sichtweisen verstehen zu können und aber auch mit allen sprechen zu können und auch von allen eben entsprechend akzeptiert zu sein“ (NWM15). An dritter Stelle folgt dann das Verständnis für das wissenschaftliche System (8 von 29 Erwähnungen). Abbildung 3 fasst die Ergebnisse in Form einer Codewolke zusammen.

Weiterbildungsbedarfe und -angebote – so vielfältig wie die Personen und Anforderungen

Das Ergebnis des KaWuM-Survey zeigt eine hohe Weiterbildungsaffinität der Befragten. 97 Prozent haben in den letzten zwölf Monaten eine Form der Weiterbildung absolviert. Im Bevölkerungsschnitt waren es zuletzt in Deutschland 54 Prozent und auch für Personen mit Hochschulabschluss waren es lediglich 71 Prozent (Ehlert 2021). Bei den Befragten lag im Jahr 2019 der Median bei fünf Tagen und der Durchschnitt bei acht Tagen, die sie für Weiterbildung aufgewendet haben. Im Bevölkerungsschnitt war es knapp eine Arbeitswoche, bei Personen mit höherer Bildung waren es etwa

Tabelle 1: Themen der Weiterbildung

In welchen Bereichen/Themen haben Sie sich in den letzten 12 Monaten gezielt weitergebildet ?	in Prozent der Antworten
Wissenschafts- und Hochschulmanagement	34,2%
Kommunikation	21,8%
Persönlichkeitsentwicklung	21,4%
Management (allgemein)	19,8%
Umgang mit dem Computer, Softwarethemen, Informatik	13,7%
Arbeit und Organisation	13,7%
Rechtsthemen	12,9%
Forschungsförderung	11,9%

(Mehrfachantworten möglich, nur Befragte, die in den letzten 12 Monaten an WB teilgenommen haben)

Grafik: Höhel/Janson

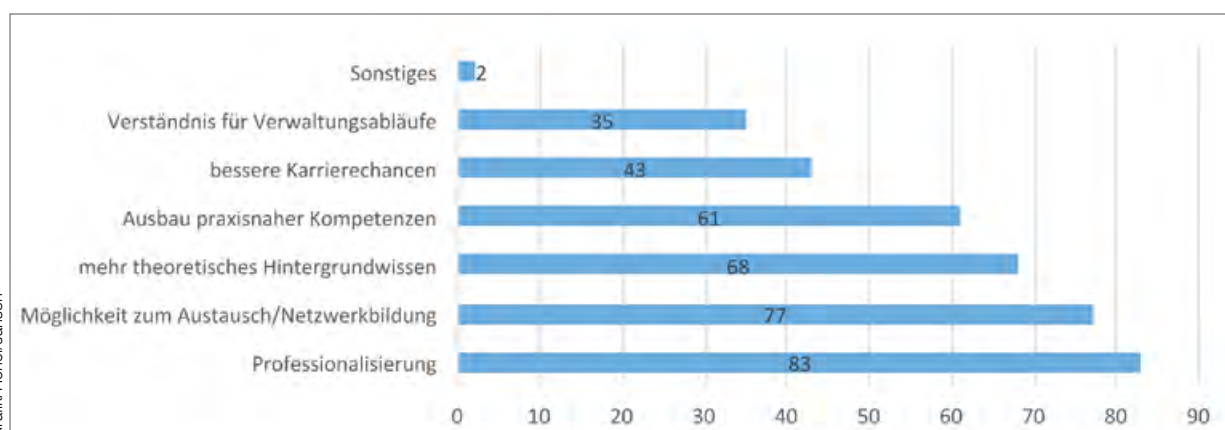
1,5 Wochen (Bilger u.a. 2017). Am häufigsten genannt wurden interne und externe Weiterbildungsangebote sowie der Besuch von Tagungen und Konferenzen (vgl. Abb. 4). Selbststudium sowie die Teilnahme an Weiterbildungsstudiengängen im Bereich Wissenschaftsmanagement wurden nur von einem geringen Anteil genannt.

Thematisch wurden primär Weiterbildungen zu Themen des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements, des Managements allgemein und zu Soft Skills wie Kommunikation und Persönlichkeitsentwicklung wahrgenommen (zwischen 20 und 30 Prozent der Angaben). Mit Abstand folgen Fachthemen wie IT-Skills, Recht und Aspekte der Forschungsförderung (Tab. 1). In den Kommentaren der Online-

Befragung wurden auch vor allem Netzwerke und Austausch unter Kolleginnen und Kollegen als (sehr) relevant eingeschätzt. In den Kommentaren wurde auch der häufige Fokus auf die institutionellen Besonderheiten von Hochschulen kritisiert: „Fokus auf Hochschulen war für mich nicht so interessant, da ich in der außeruniversitären Forschung beschäftigt bin“ (Freitextfeld Fragebogen).

Zentrale Gründe, sich für ein Weiterbildungsangebot zu entscheiden, sind der Wunsch nach Professionalisierung, mehr theoretisches Hintergrundwissen sowie Ausbau praxisnaher Kompetenzen. Neben diesen fachlichen Gründen wird am zweithäufigsten allerdings auch die Möglichkeit zu Austausch und Netzwerkbildung genannt. Dieser Aspekt, der immer

Abbildung 5: Persönliche Gründe, ein Weiterbildungsangebot wahrzunehmen



Grafik: Höhel/Janson

wieder auch in den offenen Kommentaren und Interviews hervorgehoben wird, weist darauf hin, wie wichtig Kommunikation und der institutionsübergreifende Austausch in einem noch relativ jungen Feld wie dem Wissenschaftsmanagement ist (vgl. Abb. 5).

Aufseiten der Anbieter von Weiterbildungen im Bereich Wissenschaftsmanagement wird offensichtlich sowohl dem Wunsch nach Vernetzung und Austausch als auch dem nach Weiterentwicklung von Soft Skills, vor allem Kommunikationskompetenz, im Laufe der Zeit eine immer größere Rolle zugesprochen. Dies legt eine Analyse der Weiterbildungsprogramme der Jahre 2010 bis 2021 eines großen Bildungsanbieters nahe, die im Rahmen von KaWuM ebenfalls durchgeführt

wurde. So wird bei der Analyse eines speziellen Lehrgangs für Wissenschaftsmanagerinnen und -manager (vgl. Tab. 2) deutlich, dass Netzerkennung 2010 bis 2013 noch nachrangig beworben wurde, während dies ab 2014 explizit als gleichwertiges Ziel in der Beschreibung zu finden ist. Finden Soft Skills anfangs noch keine Erwähnung, finden sie sich ab 2014 in der Beschreibung, ab 2015 nachgeordnet in der Bezeichnung der Module und ab 2017 sogar an erster Stelle in der Bezeichnung der Module.

Langjährige Trainerinnen und Trainer im Bereich Wissenschaftsmanagement wurden befragt und sehen vor allem in den folgenden drei Bereichen Weiterbildungsbedarfe:

Tabelle 2: Bezeichnung der Module in einem Lehrgang für Wissenschaftsmanagerinnen und -manager im Zeitverlauf

Jahr	Module	Bezeichnung der Module	Beschreibung
2010-2013	3	Keine Bezeichnung	breite Vermittlung von praxisorientiertem wissenschaftsadäquatem Managementwissen für den Arbeitsalltag; „Ferner“ Netzerkennung
2014			
2015-2016		1. Wissenschaft und Forschung Kommunikation und Konfliktmanagement Rechtliche Rahmenbedingungen 2. Finanzen Qualitätsmanagement Medientraining Strategie 3. Personal Arbeitsrecht Projekt- und Prozessmanagement EU-Forschungsraum	grundlegendes, praxisorientiertes Managementwissen, das an den Anforderungen des Wissenschaftsbetriebs ausgerichtet ist; Professionalisierung der Methodenkompetenz im Wissenschaftsmanagement und die Aneignung von Soft Skills ; „Ebenso wichtig“ Netzerkennung
2017-2019	4	1. Kommunikation und Wissenschaftssystem: Aktives Kennenlernen und Vernetzen 2. Veränderung und Projekte 3. Finanzen und Personal 4. Qualitätssicherung und europäischer Forschungsraum	grundlegender Überblick über die zentralen Aufgabenfelder des Wissenschaftsmanagements und seine politischen und institutionellen Rahmenbedingungen in Deutschland und im Europäischen Forschungsraum; Professionalisierung von Methodenkompetenzen und die Aneignung von Soft Skills
2020-2021			

Grafik: Höbel/Janson

- Erhöhung des Bekanntheitsgrads des Wissenschaftsmanagements, um das Berufsfeld bekannter zu machen und mehr Personen dafür zu gewinnen.
- Angebote für den Quereinstieg: Quereinsteiger und -einsteigerinnen aus der Wissenschaft brauchen fundierte Kenntnisse der rechtlichen und verwaltungsmäßigen Rahmenbedingungen, das Verwaltungspersonal dagegen Einblicke in die Arbeits- und Denkweisen der Wissenschaft (vgl. auch Krempkow & Höhle 2021). Für beide Seiten gilt es, offen zu sein für „das Bedürfnis der anderen Seite: Was brauchen die? Wie kann ich da andocken? Also wirklich Perspektivwechsel“ (ZWM08). Eine Trainerin regt hier auch durchaus gemischte Gruppen an, in denen Verwaltungspersonal und im Wissenschaftsmanagement Tätige sich gemeinsam weiterbilden.
- Angebote für die Leitungsebene: Im Verlaufe der Karriereentwicklung bedarf es häufig hoch spezialisierter Angebote sowie der Möglichkeit, persönliche Kompetenzen zu vertiefen, immer wieder neu einzuüben und in unterschiedlichen Kontexten anzuwenden. Führungs- und Managementthemen schließlich würden besonders für Angehörige der Leitungsebenen häufig noch zu selten angeboten beziehungsweise von ihnen wahrgenommen. Hier wird der Bedarf gesehen, allerdings sind sich auch die Trainerinnen und Trainer unsicher, wie diese Gruppen angesprochen werden könnten: „Wie kann man tatsächlich auch Führungskräfte erreichen? Also wie kann man wirklich so auf dieser Ebene ein gutes Angebot machen, was auch wirk-

lich passend ist und was auch wirklich also eben für Führungskräfte sinnvoll ist?“ (ZWM04).

Basis dieser Aussagen sind acht ausgewertete (von insgesamt 15 geführten) Experteninterviews mit langjährigen Trainerinnen und Trainern des Zentrums für Wissenschaftsmanagement (ZWM).

Hindernisse für Weiterbildung: Zeit und Geld

Knapp ein Drittel der Befragten konnte an allen Weiterbildungen teilnehmen, an denen sie teilnehmen wollten. Sofern an Angeboten nicht teilgenommen werden konnte, werden Ressourcengründe wie Geld und Zeit (Entfernung) angegeben. Fehlende Angebote beziehungsweise fehlende Information über passende Angebote geben nur eine Minderheit der Befragten als Grund für eine Nichtteilnahme an (Tab. 3).

Weiterbildung und Karriere – ein Mosaikstein von vielen

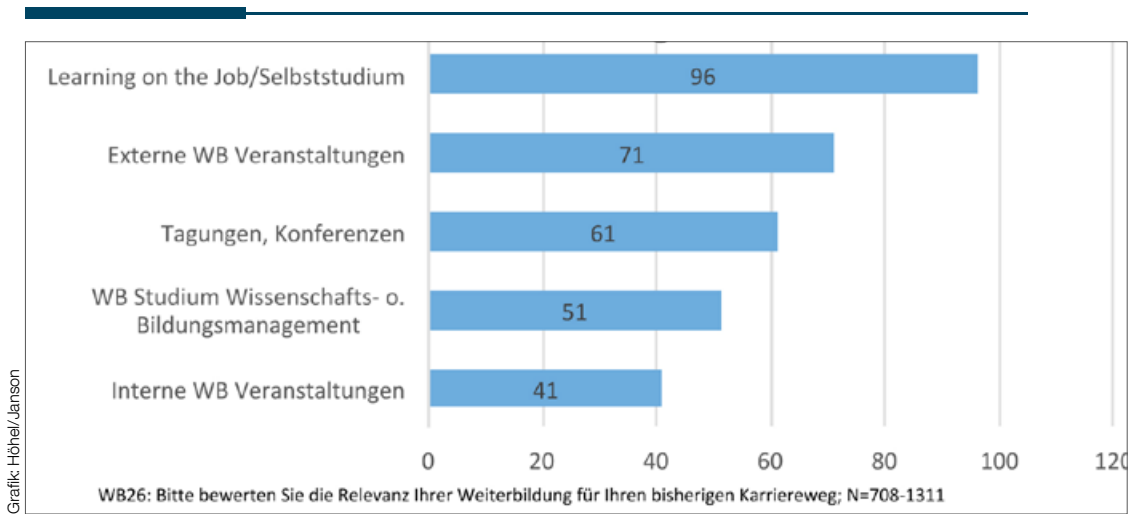
Es scheint, dass bei Weiterbildungen zwischen inhaltlichem Nutzen – was habe ich gelernt und wie kann ich dies bei meiner aktuellen Tätigkeit nutzen? – und ihrer Wertigkeit für den eigenen Lebenslauf unterschieden wird. Oder wie es eine befragte Person formulierte: „Der schriftliche Nachweis über die Kenntnisse hilft (Glaube an Zeugnisse)“ (Freitextfeld Fragebogen). Diese und die folgende Aussage lassen vermuten, dass die Bedeutung einer Weiterbildung für den Lebenslauf insbesondere für Zertifikatskurse und Studiengän-

Tabelle 3: Weiterbildungsangebote, an denen man nicht teilgenommen hat

Ja, aber	zu hoher Zeitaufwand (Dauer, Entfernung)	38%
	zu hohe Kosten	21%
	ich habe aus folgenden Gründen nicht teilgenommen	12%
	nicht genehmigt	6%
Nein,	ich habe an den Angeboten teilgenommen, an denen ich teilnehmen wollte.	30%
	denn es gab kein passendes Angebot (z.B. inhaltlich, zeitlich)	13%
	mir lagen keine Informationen über für mich interessante Weiterbildungsangebote vor	5%

WB10: Gab es in den letzten 12 Monaten Weiterbildungsangebote, an denen Sie gerne teilgenommen hätten, aber nicht teilgenommen haben?
(Mehrfachnennungen möglich, N=1380)

Abbildung 6: Relevanz der Weiterbildung für den Karriereweg



ge mit Abschlüssen Relevanz im Bewerbungsprozess hat: „Da in Deutschland vor allem Zertifikate zählen und der Wechsel des Direktors ansteht, war/ist eine intensive Fortbildung im Wissenschaftsmanagement mit Abschlusszertifikat von immenser Bedeutung, als Nachweis dafür, dass ich auch kann, was ich seit Jahren tue. Ein Referenz-Letter/Zeugnis zählt in Deutschland nicht so viel wie ein Zertifikat im Gegensatz zu den USA zum Beispiel“ (Freitextfeld Fragebogen).

In den Aussagen der Interviews und in den Kommentaren im Survey wird die Bedeutung der Weiterbildungen und insbesondere eines Weiterbildungsstudiengangs bei befristeten und häufig wechselnden Berufspositionen betont, da sie eine Möglichkeit des roten Fadens und der übergreifenden Qualifizierung im Lebenslauf bieten: Der Weiterbildungsstudiengang im Lebenslauf wird als „Bindeglied für die ganzen befristeten Stellen“ bezeichnet. Überprüft man daraufhin, ob es in der standardisierten Befragung Unterschiede zwischen befristet und unbefristet Beschäftigten hinsichtlich der Nützlichkeit von Weiterbildung gibt, fallen diese jedoch gering aus. Die Nützlichkeit für die aktuelle Tätigkeit schätzen unbefristet Beschäftigte leicht häufiger mit (sehr) gut ein als befristet Beschäftigte (86 Prozent zu 80 Prozent). Bei der Frage nach dem bisherigen Karriereweg ist der Unterschied allerdings noch geringer (67 Prozent unbefristet Beschäftigte, 70 Prozent befristet Beschäftigte).

Differenziert nach Art der Weiterbildung schneidet das Learning-on-the-Job mit rund 96 Prozent Zustimmung zur Relevanz für den Karriereweg am besten ab.

„Learning by doing, ins kalte Wasser springen und dann los, wobei ich schon denke, manche Dinge laufen mir natürlich einfacher von der Hand, weil ich da vielleicht auch eine Affinität zu habe.“ (NWM26). Mit Abstand folgen externe Weiterbildungsangebote (71 Prozent) und der Besuch von Tagungen und Konferenzen (61 Prozent). Interne Weiterbildungsangebote werden vergleichsweise kritisch bewertet. Nur 41 Prozent stimmen der Aussage im (sehr) hohen Maße zu, dass diese relevant für den Karriereweg sind (Abb. 6). Im Kommentarfeld finden sich zu dieser Einschätzung einige interessante Aussagen. Es wird unter anderem vermerkt, dass ein Nachteil bei internen Weiterbildungen die fehlende Anonymität sein kann. Es könne über Interna nicht ohne Rückschlüsse auf die betreffende Person gesprochen werden. Als ein weiterer Nachteil wird der Teilnehmerkreis genannt, der unter Umständen weniger homogen ist als bei einer externen Veranstaltung: „Hochschulinterne Angebote sind meiner Erfahrung nach leider oft mit einem realen Teilnehmerkreis, der überhaupt nicht der eigentlich angesprochenen Zielgruppe entspricht (da sitzen dann Studenten und Doktoranden im ersten Jahr in einem Kurs zum Thema Führung für Menschen mit Führungserfahrung und Personalverantwortung!).“ Gleichzeitig werden auch die Vorteile interner Weiterbildungen erkannt: „Bei einer internen Weiterbildung sind die Rahmenbedingungen ähnlicher/bekannter, so dass andere Fragen besprochen werden können (hochschulspezifisch), zugleich erfolgt hierdurch gegebenenfalls eine Vernetzung untereinander“ (Freitextfeld Fragebogen).



Häufig war leider der Inhalt der Weiterbildungen weniger relevant als das dadurch entstandene Netzwerk zu den anderen Teilnehmenden “

Weiterbildungen – ein Ausblick

Die Ergebnisse der quantitativen Befragung zeigen, dass im Wissenschaftsmanagement Tätige überdurchschnittlich oft an Weiterbildungen teilnehmen und dass eine relativ hohe Zufriedenheit mit dem Angebot besteht. Nach Learning-on-the-Job wurden externe Weiterbildungen und Tagungsbesuche als am relevantesten für den eigenen Karriereweg bewertet. Eine große Rolle spielen hier anscheinend die aus Weiterbildungen entstehenden sozialen Netzwerke und der Austausch mit Kolleginnen und Kollegen. In den Freitextfeldern und Interviews wird die Bedeutung dieses Austausches für die Reflexion der eigenen Position, Problemlösung und Ideenentwicklung wiederholt genannt: „Ansprechpartner zu haben aus anderen Bereichen, mit denen ich in keinem anderen Arbeitsbereich interagiere, so dass wir da nicht irgendwelche komischen Konkurrenzsituationen haben oder so was und wirklich ganz offen über die Probleme sprechen können. Das ist für mich richtig gut.“ Insbesondere die Rolle der Netzwerke des Wissenschaftsmanagements wurde hinsichtlich der sozialen Vernetzung und des fachlichen Austausches gelobt.

Diese Ergebnisse zur Weiterbildung unterstützten die Erkenntnisse des ersten Transferworkshops zum Thema Netzwerke (Janson & Ziegele 2021, Höhle u.a. 2021). Es gibt zunehmend eine Gruppe von erfahrenen Wissenschaftsmanagerinnen und -managern, die Weiter-

bildungen und Peers auf einer fortgeschrittenen Ebene suchen. So beschreibt ein Befragter sich als dem Netzwerk „entwachsen“ und erklärt: „Ich bin zu alt, also in souveränem Sinne, ich merke oft, Fragen, die ich da habe, die können die Kolleginnen und Kollegen nicht mehr beantworten, weil, da weiß ich oft mehr“ (Freitextfeld Fragebogen). Im Bezug auf Weiterbildungen beschreibt ein anderer Befragter, dass er mit wachsendem Erfahrungsschatz immer „pingeliger“ bei der Auswahl von Weiterbildungsangeboten wird: „(...) da mir die meisten Weiterbildungen zu allgemein/oberflächlich sind. Selbststudium, kollegialer Austausch und Learning-on-the-Job bringen meist mehr. Ausnahme sind Weiterbildungen zu neuen Förderprogrammen und Sprachen“ (Freitextfeld Fragebogen).

Die Aussagen der Befragten bestätigen damit in weiten Aspekten die Aussage der acht Jahre älteren Hopro-Studie (Schneijderberg & Hinzmann 2013). Dort heißt es, dass ein allgemeines, übergreifendes Weiterbildungsangebot kaum den unterschiedlichen fachlichen Vorbildungen, den diversen Jobanforderungen und dem unterschiedlichen Erfahrungswissen der Teilnehmenden gerecht werden kann. Empfohlen werden von den Autorinnen der Hopro-Studie deshalb kürzere und auf eine spezifische Problemstellung und Zielgruppe ausgerichtete Angebote sowie On-the-Job-Trainings, Coaching und der Austausch in Netzwerken (ebd.: 155f).

Hinsichtlich der zeitlichen und didaktischen Gestaltung wurden keine Daten in der Online-Befragung erhoben. Viele Befragte bestätigen aber in den Kommentaren sowie in den Interviews den Trend zu kürzeren und flexibleren Angeboten. Weiterbildungsstudiengänge werden oft als zu zeit- und kostenintensiv betrachtet. Modularisierung und digitale Angebote würden eine Teilnahme auch in familien- und arbeitsintensiven Phasen ermöglichen: „Zum Thema Weiterbildungsstudium Wissenschaftsmanagement: Ich würde das sehr gerne machen, aber der Aufwand durch Reisen ist bei den aktuellen Angeboten derart hoch, dass er mir unvereinbar scheint mit Beruf und Familie. Ich wäre daher für ein Studium mit großem Anteil an Fern-/Selbststudium. Gäbe es ein solches im Bereich Wissenschaftsmanagement, würde ich sofort teilnehmen“. Der Digitalisierungsschub in Folge der Corona-Pandemie und das dadurch entstandene Angebot von Online-Tagungen und Weiterbildungskursen hat hinsichtlich dieses Bedarfs sicherlich einiges in Bewegung gesetzt. //

Quellen

Bilger, F.; Behringer, F.; Kuper, H.; Schrader, J. (Hg.) (2017): Weiterbildungsverhalten in Deutschland 2016 – Ergebnisse des Adult Education Survey (AES). DOI: 10.3278/85/0016w

BuWiN (2013): Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs. Statistische Daten und Forschungsbefunde zu Promovierenden und Promovierten in Deutschland. Bielefeld

Ehlert, M. (2021): Weiterbildung. In: Statistisches Bundesamt (Destatis); Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB); Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BiB) (Hg.): Datenreport 2021 – Ein Sozialbericht für die Bundesrepublik Deutschland. Bundeszentrale für politische Bildung/bpb, Bonn

Fedrowitz, J.; Leichsenring, H.; von Stuckrad, T. (2014): Professionalisierung ohne Profession. Ergebnisbericht Fakultätsmanagementbefragung 2013. CHE Arbeitspapier Nr. 175. Centrum für Hochschulentwicklung (CHE)

Höhle, E.; Krempkow, R. (2020): Die Prüfung der Datenqualität bei einer heterogenen, teilweise unbestimmten Befragtengruppe. In: Qualität in der Wissenschaft (QiW) No. 2/2020, S. 52–62. www.researchgate.net/publication/342987779

Höhle, E.; Janson, K.; Ziegele, F. (2021): Was Netzwerke bedeuten. In: DUZ Wissenschaft & Management, 2/2021, S. 18–24

Janson, K.; Ziegele, F. (2021): Ins Netz gegangen. In: DUZ Wissenschaft & Management, 2/2021, S. 25–28

Krempkow, R.; Höhle, E. (2021): The Roles of Higher Education Managers in Germany: First Results of an Online Survey. In: Broucker, B.; Pritchard, R.; Melin, G.; Milsom, C. (Hg.): Sustaining the Future of Higher Education. Amsterdam: Brill, S. 192–210 [in Druck]

Plasa, T. u.a. (2019): Generische Kompetenzen von Hochschulabsolventinnen und -absolventen. In: Qualität in der Wissenschaft 13 (2), S. 48–56

Rathke, J.; Harris-Huermann, S.; Hölscher, M. (2020): Wissenschaftsmanagement in der Corona-Krise. Hochschulmanagement 2+3/2020, S. 80–86

Schneijderberg, C.; Hinzmann, M. (2013): Qualifikationen und Kompetenzen der Hochschulprofessionen. In: Kehm, B. u.a. (Hg.): Verwaltung war gestern. Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung von Studium und Lehre, Kapitel 5. Frankfurt am Main/New York: Campus

Steinhardt, I.; Schneijderberg, C. (2014): Hochschulforschung als Gemischtwarenladen. Karrieremöglichkeiten des wissenschaftlichen Nachwuchses in einem heterogenen Feld. *die hochschule. journal für wissenschaft und bildung* 1, S. 63–75

Herausgeber:

Dr. Wolfgang Heuser, Tel.: 030 212987-29,
w.heuser@duz-medienhaus.de

Beirat:

Andrea Frank, Leiterin des Programmbereichs „Forschung, Transfer und Wissenschaftsdialog“, Stifterverband;
Prof. Dr. Monika Jungbauer-Gans, Wissenschaftliche Geschäftsführung, Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW);
Dr.-Ing. Thomas Kathöfer, Hauptgeschäftsführer, Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen „Otto von Guericke“ e.V. (AiF);
Roland Koch, Leitung Kommunikation der Helmholtz-Klima-Initiative, Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren;
Dr. Ludwig Kronthaler, Vizepräsident für Haushalt, Personal und Technik, Humboldt-Universität zu Berlin;
Prof. Dr. Ute von Lojewski, Präsidentin, Fachhochschule Münster;
Henning Rickelt, Geschäftsführer, Zentrum für Wissenschaftsmanagement e.V. (ZWM);
Ralf Tegtmeier, Geschäftsführender Vorstand, HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V.;
Dr. Meike Vogel, stellvertretende Leiterin, Zentrum für Lehren und Lernen (ZLL), Universität Bielefeld;
Dr. Paul Winkler, Geschäftsführer, Netzwerk Forschungs- und Transfermanagement e.V. (FORTRAMA);
Dr. Vera Ziegeldorf, Mitglied des geschäftsführenden Vorstandes, Netzwerk Wissenschaftsmanagement;
Prof. Dr. Frank Ziegele, Geschäftsführer, CHE Centrum für Hochschulentwicklung

Redaktion:

Angelika Fritsche (afri), Redaktionsleitung
Tel.: 030 212987-37, a.fritsche@duz-medienhaus.de
Gudrun Sonnenberg (gs), Tel.: 030 212987-34,
g.sonnenberg@duz-medienhaus.de
Anne-Katrin Jung (akj), Redaktionsassistentin, Bildredaktion
Tel.: 030 212987-39, a.jung@duz-medienhaus.de
Rahel Weldemariam (raw), Volontärin
Tel.: 030 212987-32, r.weldemariam@duz-medienhaus.de

Adresse der Redaktion:

Kaiser-Friedrich-Straße 90, 10585 Berlin
duz-redaktion@duz-medienhaus.de
www.duz.de

Layout: Barbara Colloseus, Tina Bauer

Titelbild: OTH Regensburg/www.florianhammerich.com

Ständige Autoren und Mitarbeiter:

Tina Bauer (tb), Benita von Behr (bvb), Johannes Fritsche (jo),
Dr. Sonja Hilzinger, Dr. Elisabeth Holuscha, Veronika Renkes (kes),
Dr. Ute Symanski, Ingrid Weidner (iw), Prof. Dr. Frank Ziegele

Verantwortlich gemäß Pressegesetz:

Angelika Fritsche, Berlin
(für den redaktionellen Inhalt)

Anzeigen:

Stefanie Kollenberg (Leitung), Dr. Markus Verweyst,
Tel.: 030 212987-31, Fax: -20, anzeigen@duz-medienhaus.de
Es gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 59 vom 01.01.2021.
Für Inhalte von Stellenangeboten und Werbeanzeigen sind die jeweiligen Inserenten verantwortlich.

Marketing:

Niklas Heuser, Tel.: 030 212987-21,
n.heuser@duz-medienhaus.de

Corporate Publishing und DUZ Special:

Stefanie Kollenberg, Tel.: 030 212987-12, Fax: -20,
s.kollenberg@duz-medienhaus.de

Kundenservice:

Simone Ullmann (Leitung), Tel.: 030 212987-51, Fax: -30,
kundenservice@duz-medienhaus.de

Verlag, Unternehmenssitz und Geschäftsführung:

DUZ Verlags- und Medienhaus GmbH
Kaiser-Friedrich-Straße 90, 10585 Berlin
Tel.: 030 212987-0; Fax: 030 212987-20
www.duz-medienhaus.de
Geschäftsführer: Dr. Wolfgang Heuser
Berlin-Charlottenburg HRB 168239
Umsatzsteuer-ID-Nr.: DE301227734

Bezugsbedingungen: Abonnement mit 10 Ausgaben Wissenschaft & Management; Print + E-Journal: 124 Euro; E-Journal: 78 Euro. Alle Preise pro Jahr inkl. MwSt. und Versandkosten, Inland (Preise Versand Ausland auf Anfrage). Weitere Abonnement-Angebote wie z. B. DUZ plus (DUZ Magazin plus Wissenschaft & Management) oder Kennenlern-Abos finden Sie unter www.duz.de/abo. Ermäßigte Abonnements für Studierende und Promovenden können nur direkt beim Verlag bestellt werden. Bei Lieferungsausfall durch Streik oder höhere Gewalt erfolgt keine Rückvergütung. Die Abo-Kündigung für alle Abonnement-Varianten muss 6 Wochen vor Ende des Bezugszeitraums beim Verlag eingegangen sein. Ansonsten verlängert sich das Abonnement automatisch um ein weiteres Bezugsjahr.

© Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Mit Ausnahme der gesetzlich zugelassenen Fälle ist eine Verwertung ohne Einwilligung des Verlages strafbar. Beiträge, die mit Namen oder Initialen des Verfassers gekennzeichnet sind, stellen nicht in jedem Fall die Meinung der Redaktion oder des Verlages dar. Für unverlangt eingesandte Manuskripte sowie Meinungsbeiträge von Autoren, die nicht der Redaktion angehören, kann keine Haftung übernommen werden. Der Verlag behält sich vor, Beiträge lediglich insoweit zu kürzen, als das Recht zur freien Meinungsäußerung nicht betroffen ist. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte von Links, auf die wir verweisen. Für den Inhalt dieser Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich. Herausgeber und Redaktion übernehmen keinerlei Haftung für die dort angebotenen Informationen.

ISSN (Print): 2626-1901 // ISSN (Online): 2627-0994



Together
for

**FACT
NEWS**

»Jeder hat das Recht auf
eine eigene Meinung.
Aber nicht auf
eigene Fakten«,

sagt der Arzt, Wissenschafts-
journalist und Gründer der
Stiftung »Gesunde Erde –
Gesunde Menschen«
Dr. Eckart von Hirschhausen.

Together for Fact News setzt
sich ein für einen kompetenten
und integren Journalismus
über Wissenschaft.
Unterstützt wird die Initiative
dabei von zahlreichen Forschenden
und Medienschaffenden.

Das Interview finden Sie auf
together-for-fact-news.de

DUZ

Wir sind dabei.

Eine Initiative des
Science Media Center Germany
Unterstützt durch die
Klaus Tschira Stiftung



DUZ WISSENSCHAFT & MANAGEMENT