



**KaWuM**

**Karrierewege und Qualifikationsanforderungen  
im Wissenschafts- und Hochschul-Management**

# Studiengänge im Wissenschaftsmanagement

## 4. LESSONS LEARNT PAPER DES KAWUM PROJEKTS

Ergebniszusammenfassung des Transferworkshops  
„Curriculumsentwicklung“

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

## Impressum:

Autor\*innen/Herausgeber:

**Dr. Kerstin Janson**

IU Internationale Hochschule  
Universitätsallee 18, 28359 Bremen

**Prof. Dr. Frank Ziegele**

Hochschule Osnabrück / CHE Centrum für Hochschulentwicklung  
Albrechtstr. 30  
49076 Osnabrück

**Unter Mitarbeit des KaWuM Projektteams:**

Dr. Julia Rathke  
Prof. Dr. Michael Hölscher  
Dr. René Krempkow  
Ester Höhle M.A.  
Prof. Dr. Susan Harris-Huermann (assoz. Partnerin)

**Layout:**

Jessica Rische, IU Internationale Hochschule

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN



Deutsche Universität für  
Verwaltungswissenschaften  
Speyer

**iu** INTERNATIONALE  
HOCHSCHULE

# Einführung und Zusammenfassung der Empfehlungen

Vor Ihnen liegt das vierte Lessons Learnt Paper des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Projektes: KaWuM – Karrierewege und Qualifikationsanforderungen im Wissenschafts- und Hochschul-Management.

*Was ist ein Lessons Learnt Paper? Welche Absichten werden damit verfolgt?*

Dieses Paper soll einen weiteren Zwischenstand ausgewählter Projektergebnisse darstellen, welcher mit Expert\*innen und Praktiker\*innen diskutiert wurde und schon während des laufenden Projekts zu einer Reihe von praxisrelevanten Erkenntnissen führte. Es geht dabei um den Praxistransfer: Was kann aus den empirischen Ergebnissen des Projekts für Praxis und Politik gelernt werden?

Insgesamt gibt es im Projekt vier derartige Lessons Learnt Paper zu jeweils einem thematischen Schwerpunkt. Im vorliegenden Paper beschäftigen wir uns mit Fragen der Curriculumsentwicklung. Hierfür wurden die zum Zeitpunkt des Transferworkshops vorliegenden Ergebnisse der Onlinebefragung von 1.380 Beteiligten sowie die bis dahin ausgewerteten Interviews mit Hochschul- und Wissenschaftsmanager\*innen, Trainer\*innen und Hochschulleitungen analysiert und die vorläufigen Ergebnisse geladenen Praktiker\*innen und Expert\*innen vorgestellt. Gemeinsam wurden die Ergebnisse interpretiert und im Hinblick auf die folgenden Fragen diskutiert:

- Welche Schlüsselmerkmale konnten für Curricula identifiziert werden?
- Welche Ergebnisse können für eine Verbesserung der Curricula eingesetzt werden und warum?
- Welche anderen Merkmale der Angebote neben der curricularen Gestaltung sind relevant und wie sind sie zu gestalten?
- Gibt es Indikationen für neue Abschlüsse und Formate, z.B. die Notwendigkeit eines grundständigen Studienangebots?

Ziel war es, diese Fragen zum einen in Hinblick auf die Weiterentwicklung der nächsten Projektschritte zu beantworten, aber auch Handlungsempfehlungen für die Hochschulpolitik in Gänze zu formulieren.

*Was können Stakeholder<sup>1</sup> aus den Studienergebnissen lernen?*

Eine Kurzfassung der Empfehlungen finden Sie auf der folgenden Seite nach Zielgruppen sortiert. Im nachfolgenden Text sind sowohl das Projekt, als auch die zugrundeliegende Studie und das gewählte Diskussionsforum (Transferworkshop) dargestellt. Im Anschluss daran finden Sie eine ausführliche Darstellung aller gefundenen Empfehlungen. Jede Empfehlung wird kurz erläutert und mit bisherigen Ergebnissen des KaWuM-Projekts sowie durch Zitate der Workshopteilnehmenden bzw. der Befragten unterlegt.

**Anzumerken ist: Diese Empfehlungen und Aussagen sind nicht in jedem Fall statistisch belegt. Sie basieren auf einer Synthese der bisherigen Ergebnisse des KaWuM Projekts und den mündlichen Beiträgen, den Meinungen und den gemeinsamen Diskussionen mit den Teilnehmenden des Transferworkshops. Die Praktiker\*innen haben also geholfen, die empirischen Ergebnisse zu interpretieren. Diese Interpretationen werden im weiteren Verlauf des Projekts soweit möglich in**

---

<sup>1</sup> Das Wort *Stakeholder* im Englischen ist genderneutral. Im folgenden Text wird daher von einer Genderanpassung ins Femininum abgesehen.

**den weiteren Analysen und Erhebungen berücksichtigt und dadurch empirisch überprüft. Dies wird im Abschlussbericht des Projekts nochmals aufgegriffen.**

Empfehlungen an die unterschiedlichen Stakeholder im Feld der Curriculumsentwicklung:

1. *Generic Skills/ nicht-fachliche Kompetenzen in den Studiengängen fördern*
2. *Angebote nach Karrierephasen differenzieren*
3. *Personen aus klassischen Verwaltungstätigkeiten an WM-Studiengänge heranführen*
4. *Vielfalt der Angebote bewahren, moderne und flexible Arten der Vermittlung anbieten*
5. *Über die Wissensvermittlung hinausdenken und das Netzwerken fördern*
6. *Coopetition statt nur Wettbewerb praktizieren*
7. *Potenziale weiter ausschöpfen: Als Pflicht oder Kür?*

## Das KaWuM Projekt und die Rolle des Teilprojekts TRANSFER

Das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte Verbundprojekt KaWuM – Karrierewege und Qualifikationsanforderungen im Wissenschafts- und Hochschul-Management (Laufzeit Juni 2019 bis September 2022 – inkl. Verlängerung um 4 Monate) ist Teil der Förderinitiative „Qualitätsentwicklungen in der Wissenschaft“. Es werden im Detail Aufgaben und Qualifikationsanforderungen im Wissenschafts- und Hochschulmanagement sowie Informationen zu den Fragen erhoben: Wie kommen Wissenschaftsmanager\*innen zu ihrer Tätigkeit, bzw. inwiefern qualifizieren Personen sich hierfür (weiter)? Daneben wird auch die Frage der Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements und dessen Rolle bei der Entwicklung von Hochschulen als Organisation untersucht (vgl. hierzu Krempkow u.a. 2019).<sup>2</sup> Neben qualitativen und quantitativen Erhebungen zur Situation in Bezug auf Karrierewege, Kompetenzen und Qualifikationsbedarfe ist ein wesentliches Ziel der projektbegleitende Transfer in die Managementpraxis und Politik. Die Ergebnisse sollen nicht abseits des Berufsfeldes analysiert, sondern nach jeder Projektphase mit den Praktiker\*innen diskutiert und in konkrete Handlungsempfehlungen umgesetzt werden.

KaWuM ist ein Verbundprojekt der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer, der Humboldt-Universität zu Berlin sowie der IU Internationale Hochschule und gliedert sich in drei Teilprojekte:

- **ZENTRAL** (Zentralkoordination und Interviews) mit den qualitativen Erhebungen und der Projektkoordination  
(Verbund- und Teilprojekt-Leitung: Michael Hölscher und Julia Rathke, Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer),
- **SURVEY**, welches die Durchführung der quantitativen Befragungen verantwortet (Teilprojekt-Leitung: René Krempkow, Humboldt Universität zu Berlin),
- **TRANSFER** für den projektbegleitenden Transfer in Praxis und Politik (Teilprojekt-Leitung: Kerstin Janson, IU Internationale Hochschule).

Das vorliegende Lessons Learnt Paper basiert auf dem vierten Transferworkshop des Projekts, durchgeführt am 19. Mai 2022. Stakeholder des Transfers sind, neben den Wissenschaftsmanager\*innen selbst, Personen im Hochschulbereich verantwortlich für die Leitung und/oder Koordination von Studiengängen und Curriculumsentwicklung.

Weitere Informationen zum KaWuM Projekt finden Sie auf der Projekthomepage:

[www.kawum-online.de](http://www.kawum-online.de)

---

<sup>2</sup> Krempkow, R./ Harris-Huemmert, S./ Hölscher, M./ Janson, K. (2019): Was ist die Rolle des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements bei der Entwicklung von Hochschulen als Organisation? In: Personal- und Organisationsentwicklung – P-OE 1/2019, S. 6-15.

## SURVEY I & II: Erste und zweite quantitative Erhebung des KaWuM Projekts

Im Zeitraum Dezember 2019 bis Ende Januar 2020 fand die erste, von Dezember 2021 bis Januar 2022 die zweite quantitative Erhebung des KaWuM Projekts statt. Inhalte der Befragung waren der Bildungshintergrund und Weiterbildung, sowie die ursprünglichen Karriereziele und der Karriereweg, die aktuelle Tätigkeit und die Mitgliedschaft in beruflichen Netzwerken. In der zweiten Erhebung wurden zusätzlich auch Fragen zur Situation während der Corona-Pandemie gestellt.

Der Zugang erfolgte dabei zum einen personalisiert mit einem Code und zum anderen mit einem freien Link, verbreitet z.B. in einschlägigen Newslettern wie dem von FORTRAMA – Netzwerk für Forschungs- und Transfermanagement e.V. Personalisiert angeschrieben wurden (ehemalige) Teilnehmer\*innen der folgenden Wissenschaftsmanagement-Weiterbildungsangebote sowie die Mitglieder der folgenden Netzwerke:

- NWM - Netzwerk Wissenschaftsmanagement
- ZWM – Zentrum für Wissenschaftsmanagement
- Personen, die vor 10 Jahren Mitglied des Netzwerkes Hochschulforschernachwuchs (HoFoNa) der Gesellschaft für Hochschulforschung (GfHF) waren
- Mitglieder des Netzwerkes FORTRAMA
- Studierende und Ehemalige des Weiterbildungsstudiengangs Wissenschaftsmanagement an Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer (MPA)
- Studierende und Ehemalige des Weiterbildungsstudiengangs Hochschul- und Wissenschaftsmanagement (MBA) an der Hochschule Osnabrück
- Studierende und Ehemalige des Weiterbildungsstudiengangs Bildungs- und Wissenschaftsmanagement (MBA) an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

Vollständig ausgefüllt und in die Auswertung mit einbezogen wurden 1.380 Fragebögen (Nettorücklaufquote 23 Prozent) in Welle 1 bzw. 1.236 Fragebögen (Nettorücklaufquote 10 Prozent) in Welle 2.<sup>3</sup>

Diese Befragungen bilden die Grundlage der Ergebnisse, welche den Teilnehmenden des Transferworkshops vorgestellt und diskutiert wurden. Sofern im Nachfolgenden empirische Ergebnisse dargestellt sind, basieren sie auf diesen Erhebungen.

---

<sup>3</sup> Ausführliche Informationen zur Methodik und Auswertung der Befragung finden sich in 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.

## ZENTRAL 1: Qualitative Untersuchungen des KaWuM Projekts

Anstelle der im Rahmen von KaWuM ZENTRAL geplanten Vor-Ort-Gespräche wurde die qualitative Datenerhebung vollständig online durchgeführt und aufgezeichnet. Die von einem professionellen Transkriptionsinstitut transkribierten Interviews wurden dann anschließend durch das Projektteam anonymisiert und in MAXQDA codiert.

Die qualitative Datenerhebung fand zwischen Oktober 2020 und Juli 2021 statt. Insgesamt wurden 111 Einzelinterviews von knapp 4.000 Minuten Länge sowie fünf Fokusgruppengespräche von insgesamt 274 Minuten Länge mit unterschiedlichen Stakeholdern geführt:

- **3 Fallstudien** in Form halbstrukturierter, leitfadengestützter Interviews mit unterschiedlichen Stakeholdern an der jeweiligen Hochschule, um zu ermitteln, wie Wissenschaftsmanagement dort verortet ist und welchen Einfluss die Hochschule selbst auf Karrierewege im Wissenschaftsmanagement hat. Wir konnten mit 11 Personen an einer Hochschule für angewandten Wissenschaften, 12 Personen an einer Voll-Universität und 16 Personen einer Technischen Universität Interviews durchführen.
- **3 Fokusgruppengespräche** mit Studierenden der Wissenschaftsmanagement-Studiengänge in Speyer (N: 7), Oldenburg (N: 10) und Osnabrück (N: 7).
- **2 Fokusgruppengespräch** mit Mitgliedern des Hochschulforschungsnachwuchs (HoFoNa), für das wir sechs Teilnehmer\*innen gewinnen konnten.
- **30 Interviews** mit Mitgliedern des Netzwerks Wissenschaftsmanagement.
- **29 Experteninterviews** mit Leitungen von Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen.
- **13 Experteninterviews** mit Trainer\*innen eines Anbieters von Weiterbildungen im Bereich Wissenschaftsmanagement.

Außerdem wurden eine inhaltsanalytische Auswertung der Weiterbildungsprogramme des Zentrums für Wissenschaftsmanagement (ZWM) zwischen 2011 und 2021, diverser Personalentwicklungskonzepte deutscher Universitäten sowie der Curricula ausgewählter Weiterbildungsstudiengänge im Bereich Wissenschaftsmanagement durchgeführt.

## Der vierte Transferworkshop

Das zentrale Instrument des Wissenstransfers der Projektergebnisse in die Management Community sind die vorgesehenen vier Transferworkshops im Projekt. Sie dienen gleichzeitig der Reflektion, Evaluation und Weiterentwicklung des KaWuM-Projekts nach und vor jeder Projektphase. Jede Phase endet mit einem Workshop unter Beteiligung verschiedener Stakeholder. Ziel der Transferworkshops sind die Formulierungen von Praxisempfehlungen bzw. Lessons Learnt zur Umsetzung der Projektergebnisse in die Netzwerkarbeit, die Personalentwicklung an Hochschulen sowie die Weiterentwicklung einschlägiger Studiengänge. Ein Workshop widmet sich des Weiteren den hochschulpolitischen Implikationen des Forschungsprojekts.

Am 19. Mai 2022 fand der vierte Transferworkshop zum Themenbereich Curriculumsentwicklung bzw. Studiengangsentwicklung der Weiterbildungsstudiengänge im Wissenschaftsmanagement statt. Aufgrund der guten Erfahrung mit dem Onlineformat der ersten drei Transferworkshops und der anhaltenden Pandemiesituation in Deutschland wurde auch dieser Workshop online durchgeführt. Eingeladen wurden Studiengangsleitungen und Studiengangskoordinator\*innen der Weiterbildungsstudiengänge im Wissenschaftsmanagement sowie Vertreter\*innen der Weiterbildungsanbieter ZWM – Zentrum für Wissenschaftsmanagement und dem CHE – Centrum für Hochschulentwicklung. Insgesamt haben 15 Personen teilgenommen. Moderator war wie bei den ersten drei Transferworkshops Frank Ziegele (Hochschule Osnabrück und CHE Centrum für Hochschulentwicklung).

Der Workshop begann mit einer allgemeinen Begrüßung durch den Moderator und einem Impuls des Verbundkoordinators Michael Hölscher (DUV Speyer). Nach einer kurzen Vorstellung des KaWuM Projekts, wurden alle eingeladenen Studiengänge und Weiterbildungsanbieter gebeten sich selbst vorzustellen. Daraufhin startete direkt der erste inhaltliche Input anhand des Kurzvortrags „Was wissen wir aus KaWuM Survey über die Weiterbildungsstudiengänge im Hochschul- und Wissenschaftsmanagement“. Anschließend wurden die Ergebnisse im Plenum diskutiert.

Nach einer kurzen Kaffeepause hielt Dr. Julia Rathke drei Kurzvorträge zu der inhaltlichen Gestaltung der Studiengänge, der Zielgruppe und dem Studienzeitpunkt sowie den Formen der Studiengangsorganisation. Nach jedem Kurzvortrag wurden die vorgestellten Ergebnisse im Plenum diskutiert.

Nach einer weiteren Pause wurde ein Digitales World Café durchgeführt, um den Teilnehmenden Zeit und Raum für Diskussion zu bieten. Innerhalb von drei Breakout-Rooms haben die Teilnehmenden meist zu siebt an einem der drei Thementische (Inhaltliche Gestaltung, Zielgruppe und Zeitpunkt, Studiengangsorganisation) für jeweils 10 Minuten diskutiert und sind dann zum nächsten virtuellen Tisch weiter rotiert. Durch eine freiwillige Tischwahl wurden die Gruppen durchweg gemischt. Die Ergebnisse des World Cafés wurden auf einem Conceptboard schriftlich festgehalten und anschließend im Plenum präsentiert.

### Transferworkshop „Curriculumentwicklung“



KaWuM Projekt „Karrierewege und Qualifikationsanforderungen im Wissenschafts- und Hochschulmanagement

Online, 19. Mai 2022

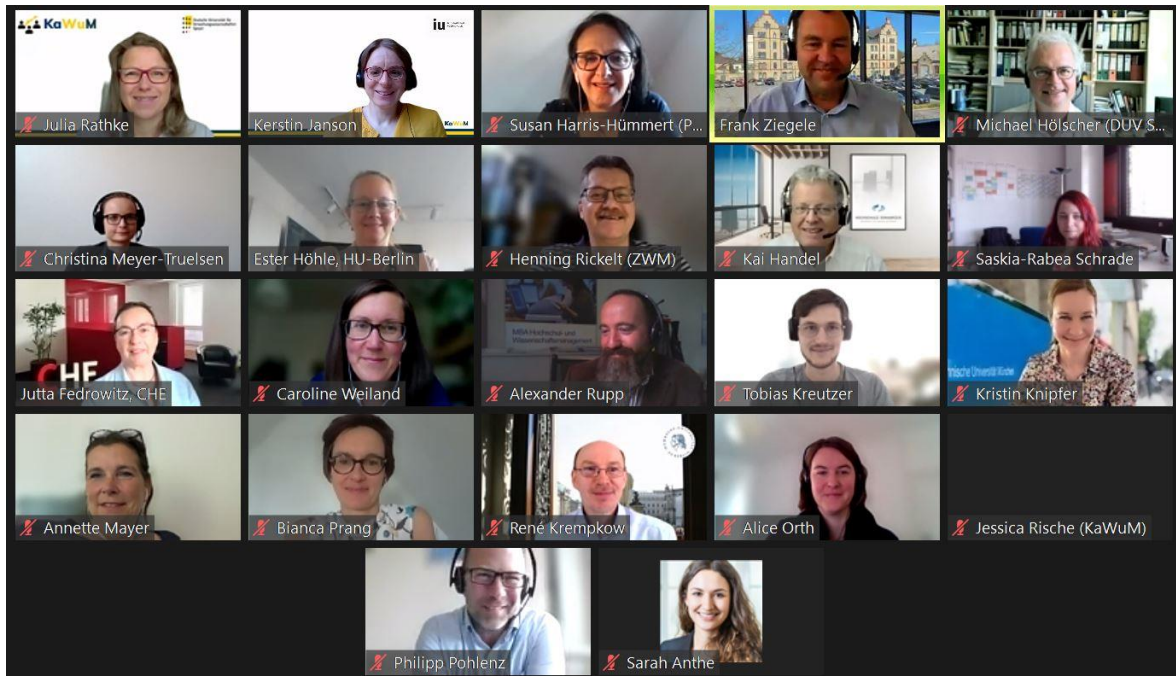
#### Programm:

Ab 8:45	Öffnung Zoomraum (ggf. Lösung technischer Probleme)
9:00	Begrüßung und Einführung
9:30	Einleitungsvortrag: Was wissen wir aus KaWuM Survey über die Weiterbildungsstudiengänge im Hochschul- und Wissenschaftsmanagement
10:00	Kurze Pause
10:15	Kurzvorträge mit Diskussion zu den folgenden thematischen Aspekten Inhaltliche Gestaltung der Studiengänge Zielgruppe und Zeitpunkt Formen der Studienorganisation
11:15	Kurze Pause
11:30	World Café – 3 Diskussionstische zu den obigen Aspekten
12:40	World Café: Vorstellung der Ergebnisse
13:30	Summing Up – Empfehlungen zur Studiengangsentwicklung



Das Summing Up beinhaltete ein Feedback der Teilprojektleitungen und eine schriftliche Reflektion der Teilnehmenden bzgl. Ihrer gewonnenen Erkenntnisse.

Die gemeinsame Diskussion und Gruppenarbeit im virtuellen Raum wurden als sehr angenehm und produktiv empfunden. Nachfolgend ein Screenshot aus dem digitalen Raum sowie die Teilnehmerliste mit Namen und Verortung der Teilnehmenden.



## Teilnehmerlist des Transferworkshop "Curriculumentwicklung" – Online per Zoom, am 19.05.2022

Name	Vorname	Funktion	Studiengang	Hochschule/Zentrum
Anthe	Sarah	Studiengangskoordinatorin	M.A. Hochschul- und Wissenschafts-management	WWU Weiterbildung, Universität Münster
Fedrowitz, Dr.	Jutta	Senior Expert Fortbildung und Trainings		CHE – Centrum für Hochschulentwicklung
Handel, Dr.	Kai	Professor für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement	MBA Hochschul- und Wissenschafts-management	Hochschule Osnabrück
Knipfer, Dr.	Kristin	Executive Director TUM Institute for LifeLong Learning	Science Management	Technische Universität München
Kreutzer	Tobias	Wissenschaftlicher Mitarbeiter	M.Sc. Wissenschaftsjournalismus	Technische Universität Dortmund
Mayer, Prof. Dr.	Annette	Studiengangssprecherin	M.Sc. Wissenschaftsmanagement	Technische Universität Berlin
Meyer-Truelsen	Christina	Abteilungsleitung Wissenschaftliche Weiterbildung, Berufsbegleitende Studiengänge	MBA Bildungs- und Wissenschafts-management	Carl von Ossietzky Universität Oldenburg
Orth	Alice	Wissenschaftliche Studiengangskoordinatorin	M.Sc. Wissenschaftsmanagement	Technische Universität Berlin
Pohlentz, Prof. Dr.	Philipp	Studiengangsleitung	M.A. Europäische Forschungs-, Hochschul- und Innovationsgovernance	Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg
Prang	Bianca	Studiengangsmanagement	MBA Bildungs- und Wissenschafts-management	Carl von Ossietzky Universität Oldenburg
Rickelt	Henning	Geschäftsführer		ZWM – Zentrum für Wissenschaftsmanagement
Rupp	Alexander	Studienkoordinator	MBA Hochschul- und Wissenschafts-management	Hochschule Osnabrück
Schrade	Saskia-Rabea	Studiengangskoordinatorin, Wissenschaftliche Mitarbeiterin	M.A. Wissenschaft und Gesellschaft	Leibniz Universität Hannover
Weiland	Caroline	Wissenschaftliche Studiengangskoordinatorin	M.Sc. Wissenschafts-management	Technische Universität Berlin

## KaWuM Team

Name	Vorname	Funktion	Studiengang	Hochschule
Harris-Huermann, Prof. Dr.	Susan	Studiengangsleitung, Abteilungsleitung, Professor for International Educational Leadership and Management; Institutsleitung für Bildungsmanagement	International Education Management (INEMA)	Pädagogische Hochschule Ludwigsburg
Hölscher, Prof. Dr.		Studiengangsleitung MPA, Vorstandmitglied ZWM Lehrstuhl für HS&WiMa	MPA Wissenschafts-management	Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften, Speyer
Höhle	Ester	Stabsstelle Qualitätsmanagement		Humboldt Universität zu Berlin
Krempkow, Dr.	René	Wissenschaftlicher Referent Stabsstelle Qualitätsmanagement		Humboldt Universität zu Berlin
Janson, Dr.	Kerstin	Forschungsreferentin		IU Internationale Hochschule
Rathke, Dr.	Julia	Wissenschaftliche Mitarbeiterin		Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften, Speyer
Ziegele, Prof. Dr.	Frank	Studiengangsleitung, Professor für HS&WiMa; MARIHE Academic Director (DE)	MBA Hochschul- und Wissenschafts-management	Hochschule Osnabrück

## Empfehlungen des Transferworkshops „Curriculumsentwicklung“

Im nachfolgenden Abschnitt werden nun die wesentlichen Kernergebnisse des Transferworkshops in Form von Empfehlungen vorgestellt. Jede Empfehlung wird auf 1 bis 3 Seiten erläutert. Unterlegt werden diese Erläuterungen mit empirischen Ergebnissen aus den qualitativen und quantitativen Befragungen zum Zeitpunkt des Workshops sowie einem jeweils passenden Zitat der Befragten bzw. Workshopteilnehmenden. In kursiv finden sich am Ende jeder Seite die ausformulierten Empfehlungen. Die Empfehlungen richten sich an unterschiedliche Stakeholdergruppen.

Innerhalb einer thematischen Empfehlung werden teilweise mehrere Adressat\*innen genannt, daher ist die Zahl der Empfehlungen an die Stakeholdergruppen größer als die Zahl der identifizierten Themenbereiche. Insgesamt wurden **sieben thematische Empfehlungen** formuliert:

- 1. Generic Skills/ nicht-fachliche Kompetenzen in den Studiengängen fördern*
- 2. Angebote nach Karrierephasen differenzieren*
- 3. Personen aus klassischen Verwaltungstätigkeiten an WM-Studiengänge heranzuführen*
- 4. Vielfalt der Angebote bewahren, moderne und flexible Arten der Vermittlung anbieten*
- 5. Über die Wissensvermittlung hinausdenken und das Netzwerken fördern*
- 6. Coopetition statt nur Wettbewerb praktizieren*
- 7. Potenziale weiter ausschöpfen: Als Pflicht oder Kür?*

# 1. Generic Skills/nicht-fachliche Kompetenzen in den Studiengängen fördern

„(..) diejenigen, die den ganzen Master gebucht haben, entsprechend auch das Modul, was mit etwas generischeren Kompetenzen sich beschäftigt, waren hinterher Happy damit und haben eigentlich zurückgemeldet, dass ihnen das hilft die Hard Facts besser einzusortieren und so.“

## KaWuM-Kompetenzmodell

(adaptiert von Stifterverband 2018)

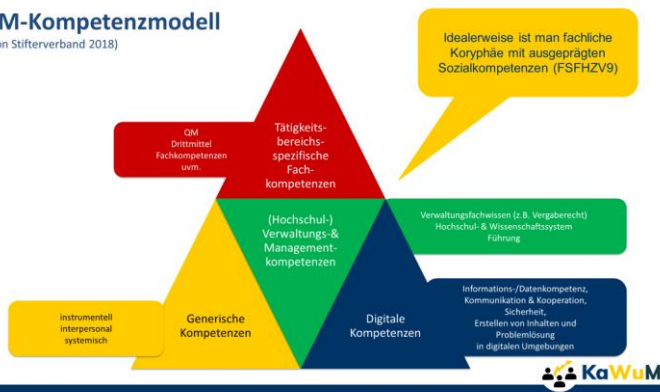


Abbildung 1: Für das Wissenschaftsmanagement gelten hohe Anforderungen in verschiedenen Dimensionen

Die KaWuM Surveys haben die Kompetenzanforderungen im Berufsfeld Wissenschaftsmanagement abgefragt. Es zeigt sich, dass es insbesondere im Bereich der nicht-fachlichen Kompetenzen, d.h. den Schlüssel- bzw. generischen Kompetenzen, hohe Anforderungen gibt. So werden von der Mehrheit Analyse- und Ausdrucksfähigkeit, Ideenentwicklung und Kenntnisse der organisatorischen Abläufe genannt. Resilienz, d.h. psychische Widerstandsfähigkeit, nimmt ebenfalls eine wichtige Stellung ein. Darüber hinaus werden Verhandlungs- und Kritikfähigkeit, Führungsfähigkeit sowie interkulturelle Fähigkeit genannt. Es lässt sich dabei sagen, dass einige dieser Kompetenzen einen stark kommunikativen Charakter haben, wie z.B. Ausdrucksfähigkeit oder Verhandlungsfähigkeit. Fachliche Kompetenzen (verstanden als Kompetenzen in der Herkunftsdisziplin der Befragten, nicht als Fachkompetenzen im Wissenschaftsmanagement) werden dagegen am seltensten aufgeführt, nämlich nur von einem Drittel der Befragten.

## Kompetenzen im WiMa aus quantitativer Sicht: Survey 1 & 2

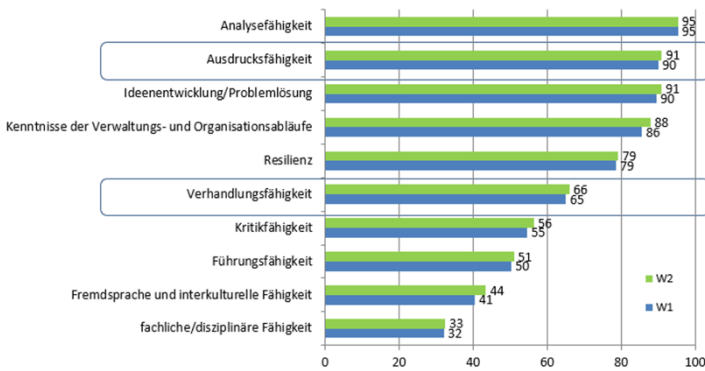


Abbildung 2: Geforderte Fähigkeiten

Frage: Inwieweit werden die folgenden Fähigkeiten von Ihnen gegenwärtig gefordert. Antwort auf Skala 1=Gar nicht bis 5=In sehr hohem Maße, N (W1) = 1380, N (W2) = 1236

Auch in den qualitativen Interviews betonen alle Interviewpartner\*innen „Kommunikation“ und bezeichnen diese als „das A und O, ohne geht es nicht“. Eine detailliertere Analyse zeigt, dass hier vor allem die Fähigkeit der Kommunikation an verschiedenen Schnittstellen gefordert wird, Stichworte sind „Moderation“, „Schnittstelle“, „Übersetzung“, „Vermittlung“ und „Koordination“. Genannt wird beispielsweise „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“.

Im Rahmen des Transferworkshops und der Auswertung der Curricula sowie den Fokusgruppenbefragungen der Studierenden zeigte sich allerdings, dass nicht-fachlich ausgerichtete Module nicht immer die erste Wahl der Studierenden sind. Es offenbarten sich Defizite in der Vermittlung von generischen Kompetenzen auf der Angebots- und Nachfrageseite.





## 2. Angebote nach Karrierephasen differenzieren

„Da stehen natürlich in erster Linie Fachkompetenzen, inhaltliches Wissen, diese *Hard Facts* und *hard skills* im Vordergrund, wohingegen auf der 2ten Stufe dann Managementkompetenzen ins Spiel kommen.  
(Teilnehmerin zur Gestaltung der Einstiegsstufe ins Wissenschaftsmanagement)“

### Bei wenigen planbaren Wegen im WiMa: Wann ist ein guter Zeitpunkt für ein WB Studium?

„Es war bei mir **nie klar, was der nächste Schritt sein würde** am Anfang eines Jobs.  
[...] Also **dieser Wechsel ist, glaube ich, schon auch Teil des ganzen Berufsfeldes.**

(Bereichsleiterin, AUF)



Abbildung 5a: Bei wenigen planbaren Wegen im WiMa: Wann ist ein guter Zeitpunkt für ein WB Studium? Zitat eines Interviewteilnehmers

Bisher richten sich die Studiengänge relativ einheitlich an eine Zielgruppe mit 1-3 Jahren Berufserfahrung im Wissenschaftsmanagement: Von den 10 gelisteten Studiengängen setzt nur einer keine Berufserfahrung voraus. Faktisch wird aber berichtet, dass teilweise in den Studiengängen Studierende von Berufseinsteiger\*innen bis zum/zur Kanzler\*in in einer Gruppe sitzen. Dabei zeigen die Interviews, dass es grob drei Gruppen von Studierenden in den Weiterbildungsstudiengängen gibt:

1. Einsteiger\*innen, die vor allem spezifisches Fachwissen erwerben möchten, um sich für den Einstieg ins Wissenschaftsmanagement zu qualifizieren.
2. Aufsteiger\*innen, die schon im Wissenschaftsmanagement tätig sind und sich für einen beruflichen Aufstieg innerhalb der eigenen Hochschule qualifizieren bzw. ihre Chancen für eine Bewerbung an einer anderen Hochschule oder für ein anderes Tätigkeitsfeld (horizontale Karriere) verbessern wollen. Die Motivation ist der Wunsch nach Veränderung und neuen beruflichen und/oder intellektuellen Herausforderungen.
3. Die Gruppe der „Reflektierer\*innen“ bzw. der Wissens-Festigung. Dies sind Personen, die in der Regel schon eine hohe Jobposition mit Leitungs- und Führungsverantwortung haben, bereits seit längerem im Wissenschaftsmanagement arbeiten und das Studium aufnehmen, um ihr eigenes Tun zu reflektieren. Das Studium wird somit als Möglichkeit gesehen, verbreiternde bzw. vertiefende Kenntnisse zu erlangen, Zusammenhänge besser nachvollziehen zu können und die eigene Karriere zu befördern.

Die qualitativen Ergebnisse stimmen bezüglich der Bedürfnisse dieser drei Gruppen mit den Aussagen der Verantwortlichen für die Weiterbildungsstudiengänge auf dem Transferworkshop überein: Das fachliche Interesse und die Wünsche an das Curriculum sind in diesen drei Gruppen differenziert. Das Kerninteresse der Einsteiger\*innen liegt in den *Hard Facts* und dem Faktenwissen. Bei den Aufsteiger\*innen liegt ein wesentlicher Fokus auf Managementkompetenzen wie z.B. Change Management, sowie auf die Erlangung einer größeren inhaltlichen Breite jenseits des eigenen Feldes der Spezialisierung.

[...] wenn man der **Fakultät entwachsen** ist, ist die einzige Möglichkeit im Hochschulmanagement Karriere zu machen, nicht innerhalb der Fakultät, sondern im **gesamtuiversitären Hochschulmanagement** [...].

(Dekan, Universität)



Abbildung 5b: Bei wenigen planbaren Wegen im WiMa: Wann ist ein guter Zeitpunkt für ein WB Studium? Zitat eines Interviewteilnehmers.

In der späteren Karriere rücken Fragen der Personal- und Budgetverantwortung in den Mittelpunkt.

### Empfehlung an die anbietenden Hochschulen

Die aktuell dominierenden berufsbegleitenden Masterstudiengänge holen vor allem die mittlere Gruppe der Aufsteiger\*innen ab und verbreitern deren Karrieremöglichkeiten. Für die anderen beiden Zielgruppen könnten differenzierte Angebote geschaffen werden. Für Einsteiger\*innen könnte dies in Form eines grundständigen Bachelor- oder konsekutiven Masterstudiengangs geschehen, die im Gegensatz zu Weiterbildungsstudiengängen keine Praxiserfahrung der Studierenden einbeziehen bzw. voraussetzen. Ebenso wären entsprechende kürzere und flexible Angebote für Führungskräfte und Hochschulleitungen mit langjähriger Führungs- und Managementenerfahrung vorstellbar, z.B. in Form eines Executive MBAs.

Diese notwendige Differenzierung von Angeboten nach Karrierestatus findet man z.B. beim ZWM oder beim Weiterbildungs- und Zertifikatsprogramm des Institut for Lifelong Learning (I3L) an der TU München. Das I3L bietet ein differenziertes Angebot für drei Zielgruppen: Während die Angebote für Einsteiger sich auf die Vermittlung von Fachkompetenzen und inhaltlichem Wissen konzentrieren, liegt der Fokus bei denjenigen mit mehr als 5 Jahren Berufserfahrung stärker auf Management-wissen und Fragen der Personal- und Ressourcen-verantwortung. Zu einem späteren Karrierezeitpunkt wird dann der Fokus stärker auf Fragen der Führungsverantwortung und dem Change Management gelegt.

Nicht nur durch separate Studiengänge, auch durch eine Binnendifferenzierung der bestehenden Studiengänge könnten die Bedürfnisse verschiedener Gruppen stärker berücksichtigt werden. Die Studiengänge sollten verschiedene Schwerpunktsetzungen ermöglichen. Manche Module würden dann z.B. sowohl von Ein- wie Aufsteiger\*innen besucht, andere Wahlpflichtangebote nur von einer der Gruppen.

„Man hat im  
Wissenschaftsmanagement [...]  
viel leichter als in der  
Wissenschaft die Gelegenheit in  
**benachbarte Bereiche zu  
wechseln.** (Referent, Universität)



Abbildung 5c: Bei wenigen planbaren Wegen im WiMa: Wann ist ein guter Zeitpunkt für ein WB Studium? Zitat eines Interviewteilnehmers.

*Auch inhaltliche Schwerpunktsetzung sollte möglich sein. Über die Anerkennung von in der Berufspraxis erworbenen Kompetenzen könnte zwischen Ein- und Aufsteiger\*innen differenziert werden.*

*Grundwissen für Einsteiger\*innen könnte durch einen Bestand an Lernvideos angeboten werden. Module aus dem Portfolio der Studiengänge könnten auch die Doktorandenausbildung integriert werden. So könnten wichtige Kompetenzen, die allgemein auch in der Forschung von Vorteil sind, durch diese Integration breiter vermittelt werden. Dies würde außerdem einen späteren Einstieg in das Wissenschaftsmanagement erleichtern*

*Zudem könnte in den Studiengängen mit einer Rollendifferenzierung verschiedener Gruppen gearbeitet werden: Erfahrene Studierende lassen sich als Co-Lehrende einbinden, um ihre vielfältige Expertise für den Studiengang zu nutzen. Bereits jetzt gibt es in einigen Studiengängen Formate wie Praxisberichte der Studierenden, das ließe sich jedoch weiter ausbauen.*



### 3. Personen aus klassischen Verwaltungstätigkeiten an WM-Studiengänge heranzuführen

„Und woher steigt man ein, also kommt man eher aus der Verwaltung, aus dem nichtwissenschaftlichen Bereich, oder aus der Promotion heraus. Das ist für uns gerade richtig schwierig, da für diese doch diverse heterogene, zweigeteilte Zielgruppe ein Programm zu machen“.

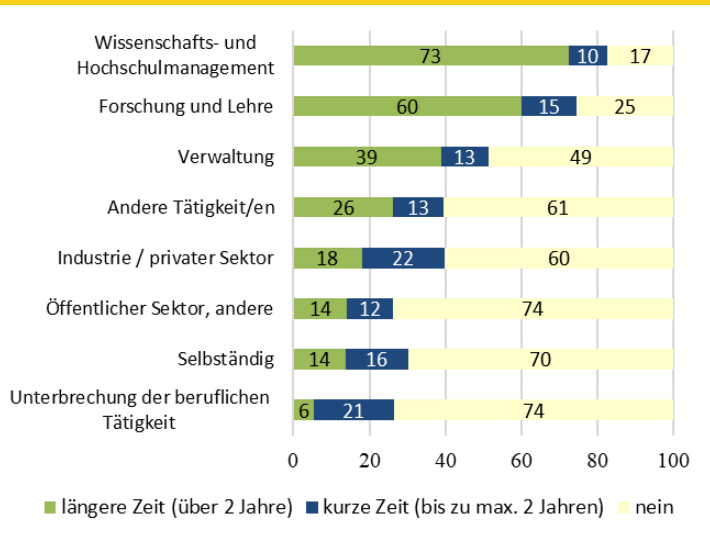


Abbildung 6: Tätigkeitsbereich nach dem ersten Studienabschluss (Prozent); Frage: Waren Sie seit Ihrem ersten Studienabschluss in den folgenden Bereichen tätig? N = 1252-1291

An Hochschulen gibt es Tätigkeiten, die stärker auf Basis juristisch geprägter Aufgaben arbeiten und stark operativ sind (Studierenden- und Prüfungsverwaltung, Facility Management u.ä.). So kommen relativ viele Wissenschaftsmanager\*innen auch aus solchen Arbeitskontexten: Im Survey 1 geben 13% an, dass sie bis zwei Jahre und 39% mehr als zwei Jahre in der Verwaltung tätig waren.

Einige Teilnehmende im Transferworkshop schilderten, dass Personen aus der klassischen Hochschulverwaltung bisher kaum zu ihren Studiengängen kommen. Eine Vermutung ist, dass für sie wichtige weiterführende Inhalte, z.B. juristischer Art, nicht genug in den Studiengängen vorkommen. Ebenso entsprechen manche Inhalte oft nicht der derzeitigen Verwaltungspraxis, wie z.B. Inhalte mit stärker strategischem Charakter.

#### Empfehlung an die anbietenden Hochschulen

Es sollte ein Studienangebot für Karrieren in der Verwaltung geschaffen werden. Das Studienangebot sollte eine Auseinandersetzung mit dem Rollenverständnis einer modernen Verwaltung enthalten, welche die Logiken des Wissenschaftsmanagements integriert. Es sollte ebenso generische Kompetenzen stärken, um bei auftretenden Problemen eine lösungsorientierte Arbeitsweise zu ermöglichen und damit eine Distanzierung zwischen Verwaltung und Wissenschaftsmanagement zu vermeiden. Das Studienangebot sollte verschiedene juristische Fragen mit Managementdenken kombinieren und auch an Studiengänge des Wissenschaftsmanagements heranzuführen. Denkbar wären auch Partnerstudiengänge mit gemeinsamen Modulen zu zentralen Themen und generischen Kompetenzen sowie getrennten Modulen mit jeweils Spezialthemen der Verwaltung im Sinne eines Baukastensystems.

Inhaltlich könnten hier z.B. vermehrt rechtliche Themen bearbeitet werden, die eine Orientierung und ein tieferes Verständnis für die Gestaltung der rechtlichen Fragen in der Hochschule erlauben.

#### **Weitergehende Leseempfehlungen:**

Krempkow, René/ Janson, Kerstin, Rathke, Julia/ Höhle, Ester, 2021: Wie qualifiziert sich das Wissenschaftsmanagement in Deutschland (weiter)? In: **Qualität in der Wissenschaft (QiW) 3+4/2021**, S. 89–97.

Nettelbeck, Joachim (2021): Serendipity und Planen. Zum reflexiven Verwalten von Wissenschaft und Gestalten Ihrer Institutionen. Hochschulwesen Wissenschaft und Praxis. UVW UniversitätsVerlagWebler, Bielefeld.

*Entsprechend verweisen wir hier auch auf das LLP3 – in dem wir eine bessere Schulung der Mitarbeitenden der Personalverwaltung hinsichtlich der tariflichen Einstufung des Wissenschaftsmanagements fordern. Auch dies könnte Teil eines modernen Weiterbildungsstudiums Hochschulverwaltung sein.*

*Des Weiteren wäre ein Angebot für die Hochschulverwaltung eine weitere inhaltliche Differenzierung des Angebots zwischen den aktuell existierenden Weiterbildungsstudiengängen und würde eine größere neue Zielgruppe ansprechen.*

## 4. Vielfalt der Angebote bewahren, moderne und flexible Arten der Vermittlung anbieten

„Es ist ein attraktives, hochdynamisches Berufsfeld mit Chancen jenseits der Wissenschaft doch beim guten Arbeitgeber Universität oder Hochschule“

### Modulare Struktur und Kohortenmodell



Abbildung 7: Modulare Struktur und Kohortenmodell

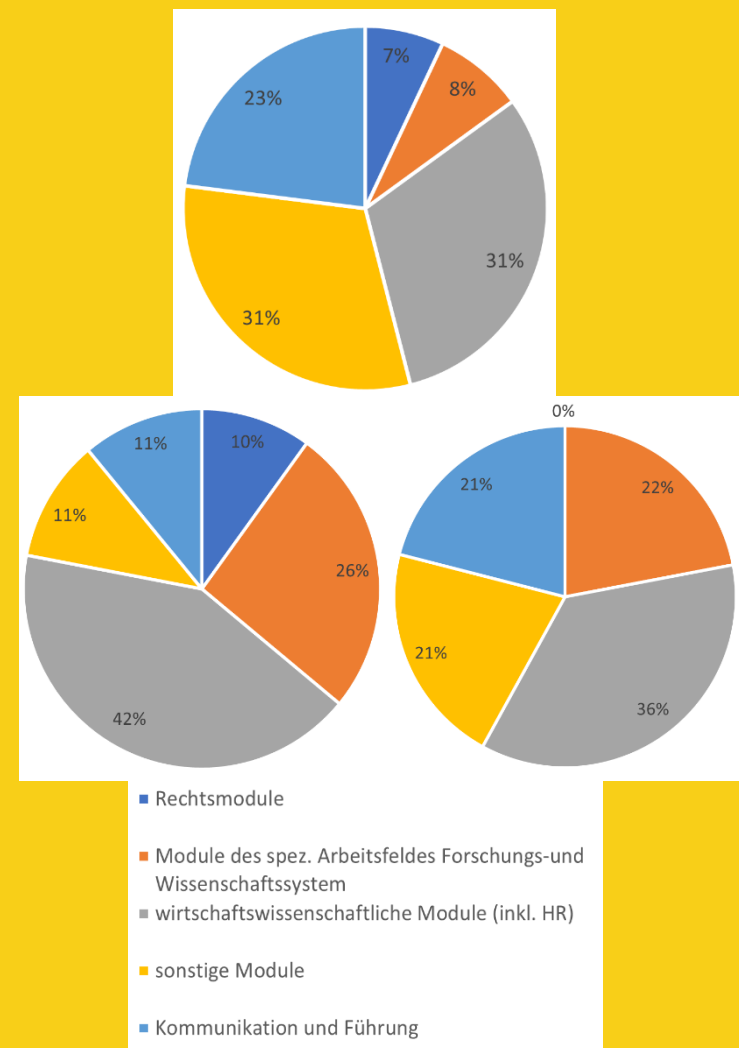


Abbildung 8: Analyse der Curricula – 6 Weiterbildungsstudiengänge WiMa

Die aktuell zehn Weiterbildungsstudiengänge unterscheiden sich nicht nur hinsichtlich der Studienorganisation, sondern auch inhaltlich werden graduell unterschiedliche Schwerpunkte gelegt. Der Vergleich der Curricula von exemplarisch 6 Studiengängen verdeutlicht diese Unterschiede: So beinhalteten beispielsweise manche Studiengänge gar keine Rechtsmodule, während andere bis zu 7 Prozent Recht unterrichten.

Studienorganisatorisch bieten einige Hochschulen die Möglichkeit nur einzelne Module zu belegen und Mikrozertifikate hierfür zu erlangen, während andere Studiengänge nur in der Kohorte und als gesamtes Curriculum belegt werden können. Des Weiteren erstreckt sich die Vermittlungsform von vollständigen Onlinemodulen (zunehmend während der Corona-Pandemie) zu vollständigen Modulen in Präsenz.

Die häufigste Studienform ist das Blended Learning: Phasen des individuellen Lernens mithilfe von online bereitgestellten Materialien werden mit Blockveranstaltungen – in der Regel am Wochenende – kombiniert und ermöglichen den berufstätigen Studierenden ein flexibles Studium. Pandemiebedingt fanden bei den meisten Studiengängen diese Präsenzphasen häufiger entweder vollständig oder teilweise als Online-Veranstaltungen statt. Auch von Hybrid-Veranstaltungen wurde im Transferworkshop berichtet.

Die Anzahl von Präsenzveranstaltungen und der zeitliche Aufwand einer Teilnahme scheinen einen Einfluss auf die Attraktivität von Weiterbildungsstudiengängen zu haben. So nennen die Befragten im Survey 1, die kein derartiges Studium absolviert haben, als Gründe ihrer Entscheidung gegen ein Studium zu 40% die Zeitintensität, 26% die Kosten und 18% die ungünstige geografische Lage.

Die Corona Pandemie hat das Angebot und die Akzeptanz des virtuellen Lernens und Lehrens extrem beschleunigt. Tatsächlich zeigt ein Vergleich der Ergebnisse von Survey 1 und Survey 2, dass die Weiterbildungsteilnahmen während der Corona Pandemie zugenommen haben – vermutlich aufgrund der gestiegenen Anzahl von kurzen und teilweise kostenlosen Onlineangeboten.

Onlineangebote erleichtern die Teilnahme, da sie die Opportunitätskosten in Form von Zeit und Kosten (Reisekosten) einer Weiterbildung senken. Dieses konnten die im Workshop teilnehmenden Weiterbildungsanbieter bestätigen und berichteten z.B. von Teilnehmenden, die sich aus dem Ausland an Onlinemodulen der Studiengänge beteiligt haben und sehr begeistert waren von dieser Möglichkeit.

Trotz der positiven Erfahrungen mit der Onlinelehre war der überwiegende Tenor der Studiengangleitungen, mit Beendigung der Corona-Beschränkungen wieder zum Präsenzlernen zurückzukehren bzw. ein Blended Learning Format anzubieten. Die Entscheidung für oder gegen virtuelle Lehre wurde mit den Lerninhalten und -zielen begründet. Hard Facts können auch gut online vermittelt werden, Soft Skills bedürfen hingegen einer Präsenzorientierung.

### Empfehlung an die anbietenden Hochschulen

Die Vielfalt der Vermittlungsformen sollte bewahrt und ausgebaut werden. Es gibt kein one-size-fits-all Angebot, das reine Master-Präsenzformat mit festen Studienkohorten hat genauso seine Berechtigung wie ein flexibles, modulbezogenes blended learning Format inkl. der Möglichkeit Mikrozertifikate zu erlangen. Synchroner Formate haben genauso ihre Berechtigung wie asynchrone. Die Vielfalt ermöglicht, dass die an WiMa-Studiengängen Interessierten das Passende für ihre jeweiligen Bedürfnisse finden. Eine gute Möglichkeit Bildungsangebote bekannter zu machen und Wissensbestände im Wissenschaftsmanagement aufzubauen sind z.B. Open Educational Resources (OER), wie sie in einem vom Niedersächsische Ministerium für geförderten Projekt zweier Hochschulen entstanden sind. Mehr dazu unter: <https://uol.de/oer-bima>.

Vergleich der Weiterbildungsaktivität 2019 – 2021: erhöht durch online?

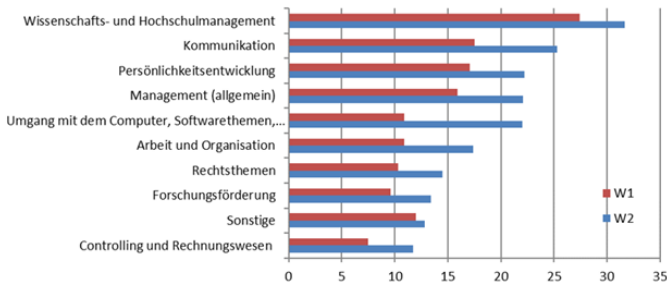


Abbildung 9: In welchen Bereichen/ Themen haben Sie sich in den letzten 12 Monaten gezielt weitergebildet? Vergleich Survey 1 und 2, Angaben in Prozent

Interviews mit Trainer\*innen zu Erfahrungen mit digitaler WB

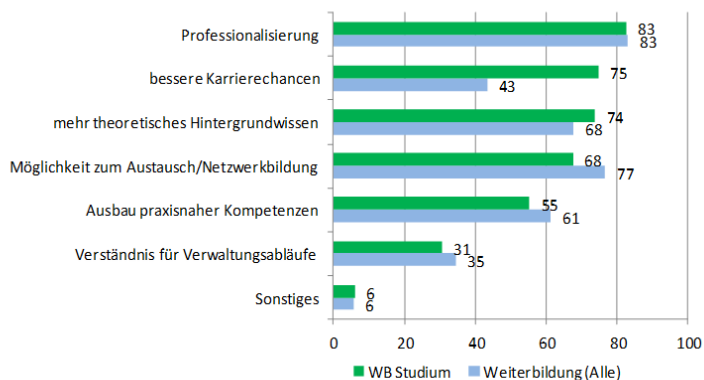


Abbildung 10: Online vs. Präsenz: Erfahrungen mit digitalen Weiterbildungen

## 5. Über die Wissensvermittlung hinausdenken und das Netzwerken fördern

„Studienorganisation ist mehr als das Curriculum“

### Gründe für einen Weiterbildungsstudiengang und die Teilnahme an einem Weiterbildungsangebot



N=114; N=1380

Abbildung 11: Gründe für einen WB Studiengang und die Teilnahme an einem WB Angebot. Frage: Was sind für Sie persönlich wichtige Gründe, sich für ein Weiterbildungsangebot zu entscheiden? Mehrfachantworten, in Prozent, N=114; N=1380.



Weil da ist tatsächlich immer ein großer Gewinn, wenn man eine Gruppe hat, die an ähnlichen Fragestellungen arbeitet, die sich dann nachher auch noch weiter miteinander und mit den Themen

Also meine Alumni der HS XY spielen eine riesig wichtige, weil es einfach Freundschaften sind mit Expertinnen und Experten, also wirklich persönliche Freundschaften, die sich entwickelt haben, wo man auf einer anderen Ebene spricht. (NWM02)

Da ging es jetzt dann letztendlich gar nicht um den Abschluss, es ging auch nicht unbedingt um einen weiteren Nachweis, sondern es ging darum den Austausch mit anderen in Angriff zu nehmen und das war eine ganz gute Möglichkeit. (NWM30)

Abbildung 12: Praxisnähe und Peer-Learning wichtig; Alumni WB Studiengänge aus 30 NWM Interviews

Die Attraktivität von Weiterbildungsmaßnahmen wird aus dem Dreieck von erworbenem fachlichem Wissen, Praxisnähe/Praxisbezug sowie dem Austausch mit anderen bzw. Community Building gespeist. Die Ergebnisse von KaWuM hinsichtlich des Austausches und der Netzwerke belegen, dass dies ein wesentlicher Grund für die Belegung eines Weiterbildungsstudiums ist. 68% der Befragten nennen diese Begründung. Allein die Tatsache, dass man gemeinsam berufsbegleitend studiert, sorgt bereits zu einem gewissen Grad für Vernetzung, insbesondere in Präsenz- und interaktiven Formaten. Die modul-, kohorten- oder sogar hochschulübergreifende Vernetzung sowie die Vernetzung mit Alumni benötigt jedoch spezielle Instrumente, da sie sich nicht automatisch im Rahmen der Lehre z.B. in Form von Gruppenarbeiten ergibt.

### Empfehlung an die Hochschulen

Fachwissen, Praxistransfer und Vernetzung sind unerlässliche Orientierungen für Studiengänge im Wissenschaftsmanagement und sollten entsprechend austariert werden. Alle drei Erwartungen sind zu erfüllen. Die Studienorganisation muss mehr sein als nur Curriculumgestaltung, sie sollte genauso die Gestaltung des Community Building und entsprechende Services einschließen. Dazu gehört auch eine intensive Alumniarbeit. Austausch und Networking sollte ein fester Bestandteil des Curriculums sein sowie in extra-curricularen Angeboten gefördert werden. Als Beispiele für extra-curriculare, aktive Vernetzungsunterstützung wurden Kaminabende und jahrgangsübergreifende Veranstaltungen genannt. Im Curriculum kann dies durch Gruppenarbeiten und gemeinsame Bearbeitung von Praxisbeispielen oder auch in Form von Peer Mentoring oder Peer Learning geschehen. Auch online ist dieses durch Breakout-Rooms und virtuelle Gruppenarbeiten möglich.

## 6. Coopetition statt nur Wettbewerb praktizieren

„Ich fand den Punkt ganz spannend, was sie vorgeschlagen hatten, dass man vielleicht den Austausch unter, also zwischen den Studiengängen auch fortsetzen könnte, fand ich auf jeden Fall eine gute Idee, auch weiter dieses, in welchem Format dann auch immer, das fortzusetzen.“

Abbildung 13: Logos der WB-anbietenden Hochschulen



Die Studiengänge im Wissenschaftsmanagement befinden sich derzeit in einem starken Wettbewerb. Ihre Zahl hat sich über die Jahre erhöht. Die in den Gründungsjahren der ersten Studiengänge praktizierte, vom Stifterverband für die deutsche Wissenschaft angestoßene Kooperation besteht nicht mehr. Die grundsätzliche Chance, bestimmte Spezialmodule anderen Studiengängen zur Verfügung zu stellen (und dadurch nicht alle Themen an allen Standorten entwickeln zu müssen), wird nicht genutzt. Der Wettbewerb hat bisher nur in Grenzen zu einer Ausdifferenzierung geführt, denn trotz der dargestellten Vielfalt in einzelnen curricularen Aspekten (Empfehlung 4) gibt es kaum Ausdifferenzierung nach Zielgruppen, große Überschneidungen im Modulangebot und eine fachliche Nähe. Aktuell sind die inhaltlichen Unterschiede zwar vorhanden, aber nicht groß genug oder nicht transparent genug für eine klare Abgrenzung.

Der Transferworkshop ermöglichte Vertreter\*innen verschiedener Studiengänge sich hinsichtlich der inhaltlichen und organisatorischen Gestaltung auszutauschen und über Anforderungen im Wissenschaftsmanagement, mögliche Zielgruppen sowie äußere Faktoren zu diskutieren. Schon die Vorstellungsrunde jedes Studiengangs wurde als sehr informativ und positiv von den Teilnehmenden bewertet. Der anschließende Austausch zeigte, dass die Probleme und Herausforderungen sich in der Regel ähneln und der Austausch über Lösungen und Erfahrungen sehr bereichernd sein kann. So formuliert ein\*e Workshopteilnehmerin: „ (...) dass man vieles einfach aus der eigenen Praxis kennt, aber auch der Input zu den Formaten sicherlich, da nimmt man sicherlich auch noch mal was für den eigenen Studiengang mit. Einerseits eben durch die unterschiedliche Durchführung pandemiebedingt, aber eben auch, wie grundsätzlich Inhalte aufbereitet und angeboten werden können.“

Ein Beispiel einer gelungenen Kooperation ist das gemeinsame Angebot von Open Access Studienmaterialien von Osnabrück und Oldenburg wie in Empfehlung 4 beschrieben.

### Empfehlung an die anbietenden Hochschulen

Das Setting des Transferworkshops selbst und die gemeinsamen Diskussionen haben gezeigt, dass sich



zwischen den Studienangeboten im Wissenschaftsmanagement stärker ein Ansatz der „Coopetition“ entwickeln sollte. Einerseits sollten sie ihre Differenzierung stärker und deutlicher vorantreiben und kommunizieren, um dadurch den Studienbewerber\*innen eine passende Wahl eines Studiengangs erlauben, der sowohl inhaltlich als auch organisatorisch am besten zu den individuellen Bedürfnissen passt. Sie sollten die spezifischen Vorteile unterschiedlicher Angebote den potenziellen Nachfragern deutlich machen, z.B. was die Vorzüge eines Kohorten- bzw. modularen Modells sind. Hier ist das Studierendenmarketing gefragt.

Andererseits sollten die Studienganganbieter auf mehreren Feldern zusammenarbeiten und Strukturen für die Kooperation schaffen. Denkbar wäre eine gemeinsame Arbeitsgruppe wie in den Anfangszeiten ihrer Entwicklung. Sie sollten gemeinsame Lobbyarbeit zur Stärkung der Attraktivität des Berufsfeldes betreiben und sich zusammen dafür einsetzen, dass das Wissenschaftsmanagement als ein attraktives Berufsfeld parallel zur Wissenschaft früh gegenüber Hochqualifizierten kommuniziert wird. Gerade in der aktuellen „Ich bin Hannah“-Diskussion um Zukunftsperspektiven von Postdocs ist die Sichtbarkeit der Karriereoption Management im Wissenschaftsbereich wichtig. Diejenigen, die sich für diesen Berufsweg entscheiden, sollten dies bewusst und in Kenntnis der Vor- und Nachteile sowie der in den jeweiligen Arbeitsfeldern benötigten Wissensbestände und Kompetenzen inkl. möglicher Weiterbildungsangeboten tun.

Gemeinsam könnten die Hochschulen auch gegenüber dem Bund den Vorschlag unterbreiten, ein Programm aufzulegen, dass deutschlandweit Stipendien für Weiterbildungsstudiengänge vergibt. Ihre Lobbyarbeit könnte sich auch an die Personalentwicklung der Arbeitgeber richten.

Die Anrechnung von Modulen zwischen den Studiengängen sollte erleichtert werden. Beim Aufbau neuer Spezialmodule könnte man eine Arbeitsteilung verabreden und dadurch für alle Studierenden das Spektrum an Wahlmöglichkeiten erweitern. Eine Möglichkeit wäre beispielsweise, in allen Curricula ein „leeres“ Modul einzubauen, das individuell mit Angeboten aus anderen Hochschulen gefüllt werden kann.



## 7. Potentiale weiter ausschöpfen: Als Pflicht oder Kür?

„Und deswegen, ich würde nicht ein Zertifikat fordern wollen, auch nicht durch die professionellen Verbände, zum Zeichen der Professionalisierung. Das würde ich in der Tat den Hochschulen und Forschungsinstituten Auswahlkommission überlassen, ob sie dort eine einschlägige Vorbildung fordern“

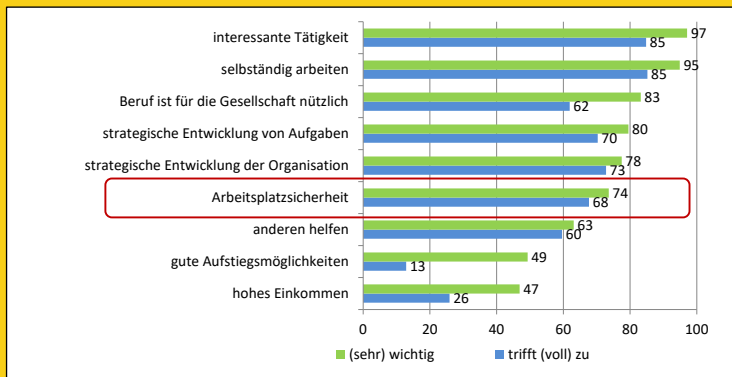


Abbildung 14: Gründe für Unzufriedenheit.

Fragen: ME02: Für wie wichtig halten Sie persönlich jedes Merkmal auf der folgenden Liste für die berufliche Arbeit und den Beruf? (N=1357- 1367) N= 1352-1358 ME03: Geben Sie bitte für jede der folgenden Aussagen an, inwieweit sie auf Ihre Arbeit zutrifft (N= 1352-1358.)

	WB-Absolv.	Alle
<b>Beschäftigungsstabilität:</b> keine Unterschiede		
- Dauerbeschäftigung:	75%	71%, n.s.
<b>Leitungsposition:</b>		
- Mehr Absolvent/innen in Leitungspositionen:	44%	37%
- Abs. ohne Promotion besonders häufig in L'positionen:	48%	37%
<b>Gehalt:</b>		
- Absolvent/innen erreichen häufiger Stufe 14 oder 15:	43%	34%
- Absolvent/innen mit Promotion besonders häufig:	53%	34%

Abbildung 15: Karriere – Impact. Vergleich von Absolvent\*innen eines Weiterbildungsstudienganges zu allen anderen Befragten.

Der Zugang ins Wissenschaftsmanagement ist heterogen. Es gibt eine große fachliche und biographische Vielfalt und bisher keine verpflichtende Weiterbildung für einen Einstieg ins Wissenschaftsmanagement. Die Ergebnisse von Survey1 zeigen, dass nur gut jeder neunte Befragte einen Studiengang im Wissenschaftsmanagement abgeschlossen hat. Obwohl in unserem KaWuM-Survey aufgrund der drei gewählten Zugangswege (u.a. über die Absolvierendenlisten einschlägiger Studiengänge) Absolvent\*innen wahrscheinlich überrepräsentiert sind, zeigt das Ergebnis von lediglich 11% der Befragten, die eine WB-Studiengang absolvierten, dass das Potential bei weitem noch nicht ausgeschöpft ist.

Gleichzeitig beklagen viele im Wissenschaftsmanagement die fehlenden Aufstiegsmöglichkeiten. Dass ein Weiterbildungsstudium hier positiv auf Karriere und Aufstieg wirken kann, zeigt sich auch in den quantitativ empirischen Ergebnissen (Abb. 15 und 16): So bewerteten 85% der Absolvent\*innen das Studium als (sehr) relevant für ihren Karriereweg und Absolvent\*innen sind häufiger in Leitungspositionen und höheren Gehaltsstufen (ab E14) als Nicht-Absolvent\*innen. Für kürzere Weiterbildungen und Zertifikate konnte dieser Beleg allerdings noch nicht geführt werden.

### Diskussion statt Empfehlung: Zertifikat als Pflicht oder Kür?

Die nachgewiesenen positiven Effekte eines Weiterbildungsstudiengangs führten zur Diskussion eines verpflichtenden Zertifikats für den Einstieg in die „Welt des Wissenschaftsmanagements“ als künftige Mindestqualifikation auch für Nachwuchswissenschaftler\*innen, die im Berufsfeld Wissenschaftsmanagement reüssieren wollen.

Ein einheitlicher Qualifikationsrahmen sowie -Standards sind ein wichtiges Kennzeichen einer Professionalisierung und ein Reputationsgewinn für das Berufsfeld. Ein verpflichtendes Zertifikat (z.B. auch in Form einer Open Educational Resource) würde einen derartigen Mindestqualifikationsrahmen setzen und die Teilnehmenden für weitere Vertiefungen und notwendige Kompetenzen sensibilisieren.



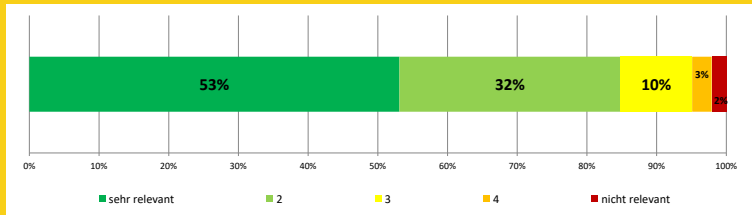


Abbildung 16: Relevanz des WB Studiums für den Karriereweg. Frage WB26\_04: Bitte bewerten Sie die Relevanz Ihrer Weiterbildung für Ihren bisherigen Karriereweg. Skala von 1= Sehr relevant bis 5= Gar nicht, N=145.

### Notwendigkeit von Studiengängen insbesondere auch auf Leitungsebene

*Wir brauchen mehr als eine ... weiterentwickelte Einrichtung für Wissenschaftsmanagement, wo man das auch studieren kann. ...wo man sagt, wer bestimmte Ämter haben will, egal ob in der Verwaltung oder im Governance-Bereich, muss nachweisen können ein Studium oder sowas in diesem Bereich. Das schützt nicht davor, dass Sie Leute einstellen, die es auch nicht können, aber auf jeden Fall ist das **Handwerkszeug** da. Darüber muss man sich in Deutschland Gedanken machen, dass wir sowas erzeugen. (Interviewpartner KaWuM-ZENTRAL, Präsident Uni)*

Abb. 17: Zitat Interviewteilnehmer\*in, Hochschulleitung

Die Forderung nach einem verpflichtenden Zertifikat wurde aber durchaus auch kritisch diskutiert. Sinnvoller wäre, so das Gegenargument, wenn die Arbeitgeber durch die Qualität der Angebote überzeugt werden und sehen, dass die Personen mit Weiterbildungszertifikat bessere Arbeit leisten als solche ohne. Aktuell wird allerdings z.B. in den Stellenanzeigen wenig Wert auf einen entsprechenden Abschluss gelegt – selbst wenn die Interviews belegen, dass ein Abschluss im Bewerbungsprozess sehr positiv beurteilt wird bzgl. des Einflusses auf Karrieren.

### Empfehlung an die Hochschulen

*Die Hochschulen sollten bei Stellenausschreibungen klarer in den Anforderungen auf die Bedeutung von Weiterbildungsstudiengängen eingehen. Intern sollte diskutiert werden, auf welchen Positionen sie akademische Qualifikationen aus den Studiengängen fordern und welche Studieninhalte für die verschiedenen Stellen notwendig sind.*

*Angesichts der kontroversen Diskussion über eine verpflichtende Eingangsqualifikation in Form eines Zertifikats ist nicht davon auszugehen, dass landes- oder bundesweite Lösungen entstehen. Hochschulen könnten aber durchaus eigene Modelle entwickeln, die in Kooperation mit den Weiterbildungsanbietern ein hauseigenes Zertifikat für den Einstieg ins Wissenschaftsmanagement schaffen.*

### Empfehlung an Studieninteressierte

*Studieninteressierte sollten sich mit der Wirkung und dem Impact von systematischen Weiterbildungen im Wissenschaftsmanagement auseinandersetzen und sich klarwerden, warum sie ins Berufsfeld Wissenschaftsmanagement wollen und ob eine entsprechende Passung vorhanden ist bzw. welche Anforderungsdefizite durch Weiterbildungsmodule ausgeglichen werden sollten.*