



Netzwerk  
Wissenschaftsmanagement



## Wege und Wirkungen der Professionalisierung im Wissenschaftssystem

Jahrestagung am 26. und 27. September 2013  
Bucerius Law School, Hamburg

## DIE JAHRESTAGUNG

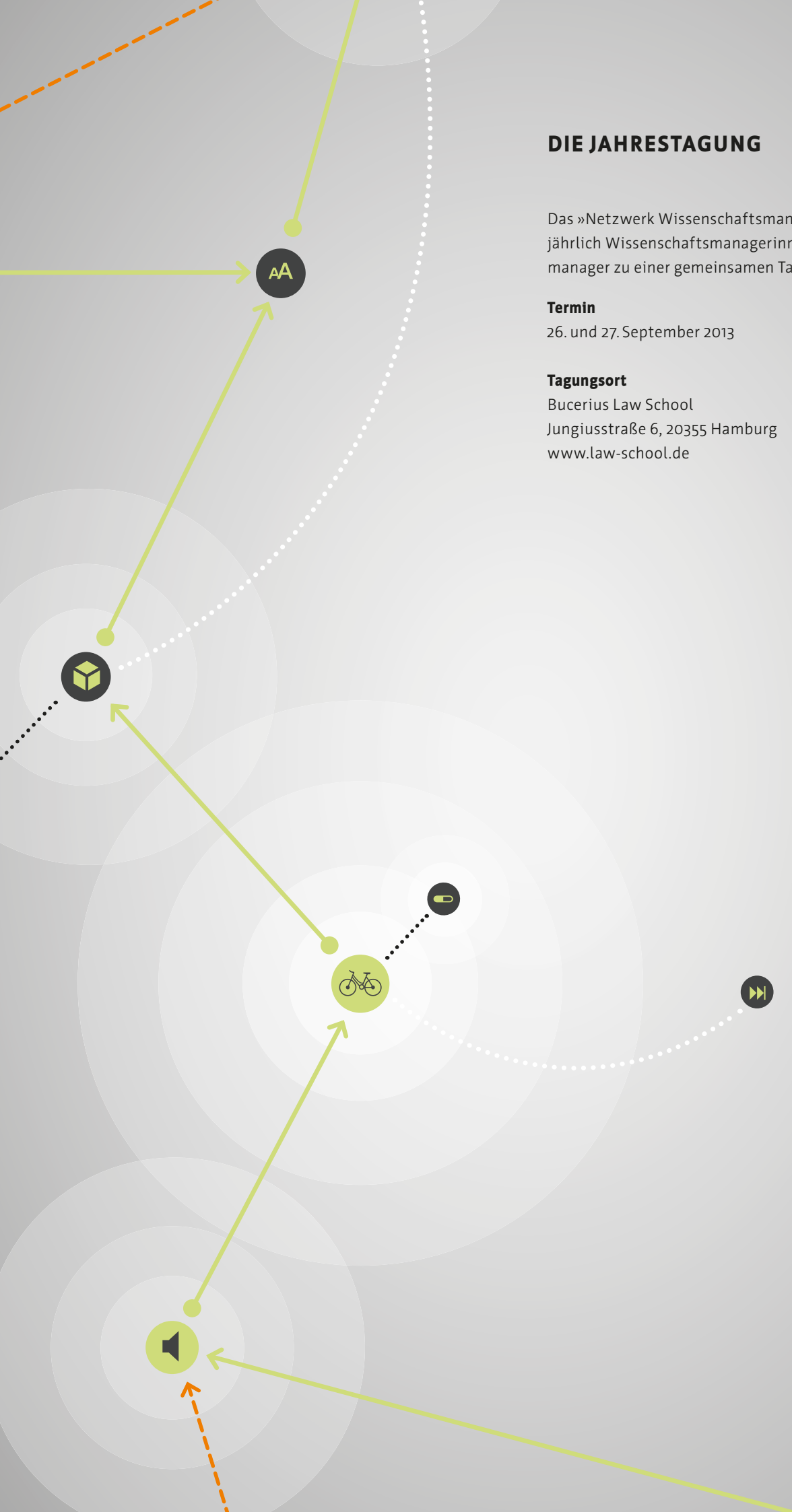
Das »Netzwerk Wissenschaftsmanagement!« lädt einmal jährlich Wissenschaftsmanagerinnen und Wissenschaftsmanager zu einer gemeinsamen Tagung ein.

### Termin

26. und 27. September 2013

### Tagungsort

Bucerius Law School  
Jungiusstraße 6, 20355 Hamburg  
[www.law-school.de](http://www.law-school.de)



## DER THEMENSCHWERPUNKT

Die Wissenschaftseinrichtungen haben in den vergangenen Jahren unterschiedliche Wege der Professionalisierung im Wissenschaftsmanagement eingeschlagen.

Einige Institutionen haben den Ausbau des Managements und damit die Entwicklung neuer Berufsfelder an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Verwaltung aktiv vorangetrieben. Andere Institutionen haben das »duale« System von Verwaltung und Wissenschaft beibehalten und innerhalb dieser existierenden Struktur das Management der Institution verbessert.

Diese zunehmende Professionalisierung wurde nicht nur durch externe Faktoren wie vermehrte Autonomie, veränderte Anforderungen in Lehre und Forschung oder einen national wie international anwachsenden Wettbewerb um personelle und finanzielle Ressourcen angestoßen. Auch interne Überlegungen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für wissenschaftliches Arbeiten in der eigenen Institution sind dafür maßgebend gewesen.

Im Rahmen der Jahrestagung 2013 »Wege und Wirkungen der Professionalisierung im Wissenschaftssystem« sollen die von öffentlichen und privaten Wissenschaftseinrichtungen unterschiedlich eingeschlagenen Wege der Professionalisierung im Wissenschaftsmanagement vorgestellt und damit einhergehende Entwicklungen für das Wissenschaftsmanagement und die Wissenschaft selbst diskutiert werden.

Im Vordergrund stehen dabei insbesondere folgende Fragen: Welche Wege der Professionalisierung an Hochschulen, Forschungs- und Fördereinrichtungen lassen sich beobachten? Welche Herausforderungen ergeben sich hinsichtlich Personalpolitik, Strategie und Steuerung? Welche Effekte und Wirkungen zeigen sich für das Wissenschaftsmanagement? Welche neuen Karrierewege eröffnen sich für das Wissenschaftsmanagement als Beruf?

Am ersten Konferenztage werden unterschiedliche Wege der Professionalisierung in einführenden Vorträgen skizziert und im Plenum erörtert. Der zweite Konferenztage bietet Raum für offene Diskussion und Interaktion. An mehreren Thementischen werden unterschiedliche Facetten der Wirkungen der Professionalisierung auf Personal, Steuerung und Strategie ganz konkret beleuchtet.

## UNSERE PARTNER

**Stifterverband**  
für die Deutsche Wissenschaft

  
**BUCERIUS LAW SCHOOL**  
HOCHSCHULE FÜR RECHTSWISSENSCHAFT

 **Stiftung  
Mercator**

  
**ELSEVIER**

 **academics**

Zeitverlag  
**DIE ZEIT**

  
**CARL VON  
OSSIETZKY  
universität OLDENBURG**

  
**Hochschule Osnabrück**  
University of Applied Sciences

**AVEDAS**   
Research Information Systems

**duz**

# PROGRAMM

26. SEPTEMBER 2013

16:00 **Kaffee und Registrierung**

18:00 **Begrüßung**

Isabel Müskens und Dr. Andreas Mai,  
Netzwerk Wissenschaftsmanagement! e.V.

## VORTRÄGE UND PLENUMSDISKUSSION

18:15 **Wege und Wirkungen der Professionalisierung  
im Wissenschaftssystem**

Prof. Dr. Wilfried Müller  
Rektor der Universität Bremen von 2002 bis 2012,  
Hochschulmanager des Jahres 2012

Dr. Stephanie Dittmer,  
Bereichsleiterin Strategie der Helmholtz-Gemeinschaft, Berlin

Dr. Josef Lange  
Staatssekretär im Niedersächsischen Ministerium für  
Wissenschaft und Kultur von 2003 bis 2013

Moderator:  
Jan-Martin Wiarda, Helmholtz-Gemeinschaft

20:00 **Empfang und Networking**

27. SEPTEMBER 2013

9:00 **Grußwort**

Prof. Dr. Doris König, Präsidentin der Bucerius Law School

9:15 **Einführung und Vorstellung der Thementische**

Yvonne Puschatzki, Netzwerk Wissenschaftsmanagement! e.V.  
Moderatorinnen und Moderatoren der Thementische

10:00 **Thementische (in Gruppen)**

Die Thementische geben Ihnen die Möglichkeit, sich in kleiner  
Runde und in kurzer Zeit zu drei unterschiedlichen Themen  
auszutauschen.

Eine ausführliche Beschreibung der Thementische finden  
Sie auf den folgenden Seiten in diesem Programmheft.

## THEMENTISCH 1

**Personalentwicklung und -rekrutierung**

Impulsgeberin und Moderatorin:  
Dr. Ute Symanski, Hochschulcoaching, Köln

## THEMENTISCH 2

**Evaluation und Qualitätssicherung**

Impulsgeberin und Moderatorin:  
Dr. Uta Saß, VolkswagenStiftung, Hannover

## THEMENTISCH 3

**Externe Steuerungsinstrumente**

Impulsgeber und Moderator:  
Dr. Jörg Brauns, Thüringer Ministerium für Bildung,  
Wissenschaft und Kultur

## THEMENTISCH 4

**Interne Steuerungsinstrumente**

Impulsgeber und Moderator:  
Dr. Andreas Mai, Bauhaus-Universität Weimar

## THEMENTISCH 5

**Akademische Selbstverwaltung**

Impulsgeberin und Moderatorin:  
Prof. Dr. Ute Lohrenz M.B.A., Fachhochschule Köln

## THEMENTISCH 6

**Organisationskulturen und -strukturen**

Impulsgeberin und Moderatorin:  
Dr. Meike Quaas, Hochschule Wismar

## THEMENTISCH 7

**Karrierewege im Wissenschaftsmanagement**

Impulsgeberin und Moderatorin:  
Daniela Jänicke, Internationales Wissenschaftsmanagement,  
Hamburg

## THEMENTISCH 8

**Positionierung Wissenschaftsmanagement**

Impulsgeber und Moderatoren:  
Derk Schönfeld, Universität Bremen und Denise Feldner,  
Universität Heidelberg

#### THEMENTISCH 9

### **Wissenschaftsmanagement an privaten vs. öffentlichen Hochschulen**

Impulsgeberin und Moderatorin: Verena Fritzsche,  
Northern Institute of Technology Management, Hamburg

#### THEMENTISCH 10

### **Strategische Planung in Wissenschafts- einrichtungen**

Impulsgeberinnen und Moderatorinnen:  
Sabine Domhan, Universität zu Köln und Nicola Hülskamp,  
Sächsisches Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst

#### THEMENTISCH 11

### **Arbeitskreis**

#### **»Berufsfeld Wissenschaftsmanagement«**

Impulsgeberinnen und Moderatorinnen:  
Dr. Dina Brandt, Hochschule für Philosophie, München  
und Dr. Tina Kleine, Ludwig-Maximilians-Universität München

#### THEMENTISCH 12

### **Arbeitskreis Studiengangentwicklung**

Initiatoren:  
Dr. Florian Bernstorff, Universität Koblenz Landau  
und Dr. Solveig Randhahn, Fachhochschule Aachen

#### THEMENTISCH 13

### **Erfahrungsaustausch zu Qualitätspakt- Lehre-Projekten**

Impulsgeberinnen und Moderatorinnen:  
Dr. Meike Vogel, Universität Bielefeld und Anna Sophie Beise,  
HIS Hochschulentwicklung, DZHW GmbH i. G.

#### THEMENTISCH 14

### **Arbeitskreis Internationales**

Initiatorin: Daniela Jänicke,  
Internationales Wissenschaftsmanagement, Hamburg

#### THEMENTISCH 15

### **Wissenschaftsmanager im Wissens- und Technologietransfer**

Impulsgeber und Moderatoren: Denise Feldner, Universität  
Heidelberg bzw. Hauptstadtbüro German U15  
und Dr. Norbert Kleinfeld, ELAN e.V. Oldenburg  
und Hans-Peter Pohl, ProfilPlus Potsdam

#### 12:45 **Mittagessen**

#### 13:45 **Kurze Auswertung der Thementische**

Moderatorin:  
Denise Feldner, Netzwerk Wissenschaftsmanagement! e.V.

#### ABSCHLUSSVORTRAG UND DISKUSSION

#### 14:15 **Wege und Wirkungen der Professionalisierung im britischen Wissenschaftssystem**

Prof. Dr. Colin Riordan, Rektor der University of Cardiff

#### 14:45 **Verabschiedung**

Derk Schönfeld und Daniele Jänicke,  
Netzwerk Wissenschaftsmanagement! e.V.

#### 15:00 **Ende der Veranstaltung**

Im Anschluss findet die Mitgliederversammlung des Netzwerk  
Wissenschaftsmanagement! e.V. in der Bucerius Law School  
statt.

# DIE THEMENTISCHE

## THEMENTISCH 1

### Personalentwicklung und -rekrutierung

Impulsgeberin und Moderatorin:  
Dr. Ute Symanski, Hochschulcoaching, Köln

Eine Folge der Hochschulreform ist, dass der Anteil an Aufgaben rund um Wissenschaftsmanagement in allen Leistungsprozessen von Hochschulen enorm angestiegen ist. Wissenschaftsmanager sind für ihre Aufgabenerledigung auf eine Fülle von Informationen, Daten, Reports etc. angewiesen – ebenso auf Offenheit und Kooperation in diesen Bereichen.

#### Leitfragen für die Diskussion

Welche Modelle/Mechanismen der Personalentwicklung und -rekrutierung haben sich für das Wissenschaftsmanagement bewährt?

Wie können Wissenschaftler für Aufgaben im Wissenschaftsmanagement gewonnen werden?

Welche Qualifikationen und Qualifizierungswege sind wünschenswert?

Welche persönlichen Kompetenzen zeichnen Wissenschaftsmanager und Wissenschaftsmanagerinnen aus?

Wie können diese Kompetenzen erkannt und entwickelt werden?

Was braucht erfolgreiche Personalentwicklung und -rekrutierung?

## THEMENTISCH 2

### Evaluation und Qualitätssicherung

Impulsgeberin und Moderatorin:  
Dr. Uta Saß, VolkswagenStiftung, Hannover

Qualitätssicherungsprozesse sind ein grundlegender Bestandteil effizienter Organisationsführung. Sie dienen im Wesentlichen der Bestimmung des Status Quo und bilden die Grundlage für Zielsetzungen. Im Kern handelt es sich dabei um strukturierte Kommunikationsprozesse, in denen die Ergebnisse und Wirkungen von Arbeitsvorgängen erfasst und das gewonnene Reflexionswissen wieder in die Planung und Durchführung der betreffenden Prozesse integriert werden. Dazu bedarf es einer Kooperationsbereitschaft der Mitglieder von Wissenschaftsorganisationen.

#### Leitfragen für die Diskussion

Wie lassen sich diese Kommunikationsprozesse zwischen externen und internen Akteuren sowie innerhalb von Wissenschaftsorganisationen befördern?

Wie kann die notwendige Kooperationsbereitschaft in den Wissenschaftsorganisationen erreicht werden?

Wie können Verbindlichkeiten in Bezug auf qualitätssichernde Maßnahmen und daraus abgeleiteten Veränderungspotentialen und Organisationsentwicklungsprozessen hergestellt und durchgesetzt werden?

Welche Formen der Kooperation in der Qualitätssicherung sind zwischen Wissenschaftsorganisationen gewinnbringend?

Welche Anforderungen stellen sich an Wissenschaftsmanager und Wissenschaftsmanagerinnen in diesem Handlungsfeld?

Welcher Professionalisierungsbedarf existiert?

### THEMENTISCH 3

#### Externe Steuerungsinstrumente

Impulsgeber und Moderator:  
Dr. Jörg Brauns, Thüringer Ministerium für Bildung,  
Wissenschaft und Kultur

Die Hochschullandschaft befindet sich seit mehr als einer Dekade aufgrund geänderter gesellschaftlicher und rechtlicher Rahmenbedingungen in einem substanziellen Wandlungsprozess.

Damit einhergehend sind die Freiheitsgrade der Hochschulen punktuell bereits erheblich gewachsen. Dies und besonders auch die verstärkte Wettbewerbssituation unter zunehmend finanziellen Restriktionen erfordern professionelle Governancestrukturen.

Interne als auch externe Steuerungsinstrumente sollen dabei die Interessen verschiedener Akteure berücksichtigen, die Struktur- und Entwicklungsplanung der Hochschulen flankieren und deren Profile in Lehre und Forschung schärfen. Ob dies gelungen ist oder ob ggf. noch Handlungsbedarf besteht, soll differenziert nach internen und externen Steuerungsinstrumenten anhand folgender Themenkomplexe diskutiert werden:

#### Leitfragen für die Diskussion

Welche neuen externen Steuerungsinstrumente haben sich aus Sicht der Diskussionsteilnehmer bewährt?

Welche Gestaltungsmöglichkeiten haben Hochschulräte und wie aktiv nehmen sie diese wahr?

Zielvereinbarungen zwischen Land und Hochschule:  
Kontraktmanagement versus operativer Detailsteuerung?

Stellenpläne: ein prähistorisches Relikt oder sinnvolle Rahmensetzung?

Globalbudget: Freiheit für eigene Schwerpunktsetzungen oder bloße Illusion angesichts weiter bestehender Reglementierungen?

Welche Anforderungen ergeben sich für Wissenschaftsmanager und Wissenschaftsmanagerinnen und welchen Professionalisierungsbedarf gibt es?

### THEMENTISCH 4

#### Interne Steuerungsinstrumente

Impulsgeber und Moderator:  
Dr. Andreas Mai, Bauhaus-Universität Weimar

Die Hochschullandschaft befindet sich seit mehr als einer Dekade aufgrund geänderter gesellschaftlicher und rechtlicher Rahmenbedingungen in einem substanziellen Wandlungsprozess.

Damit einhergehend sind die Freiheitsgrade der Hochschulen punktuell bereits erheblich gewachsen. Dies und besonders auch die verstärkte Wettbewerbssituation unter zunehmend finanziellen Restriktionen erfordern professionelle Governancestrukturen.

Interne als auch externe Steuerungsinstrumente sollen dabei die Interessen verschiedener Akteure berücksichtigen, die Struktur- und Entwicklungsplanung der Hochschulen flankieren und deren Profile in Lehre und Forschung schärfen. Ob dies gelungen ist oder ob ggf. noch Handlungsbedarf besteht, soll differenziert nach internen und externen Steuerungsinstrumenten anhand folgender Themenkomplexe diskutiert werden:

#### Leitfragen für die Diskussion

Welche internen Steuerungsinstrumente sind aus Sicht der Diskussionsteilnehmer besonders relevant?

Leisten Visionen und Leitbilder einen Beitrag zur Identifikation?

Sind Zielvereinbarungen mit den Fakultäten oder Fachbereichen ein wissenschaftsadäquates Instrument?

Leistungsorientierte Mittelvergabe – was steht im Fokus: Anreizsystem oder Datentransparenz?

Welche Anforderungen ergeben sich für Wissenschaftsmanager und Wissenschaftsmanagerinnen und welchen Professionalisierungsbedarf gibt es?



## THEMENTISCH 5

### Akademische Selbstverwaltung

Impulsgeberin und Moderatorin:  
Prof. Dr. Ute Lohrentz M.B.A., Fachhochschule Köln

Die Debatte um das nach dem Leitbild des New Public Management im Umbau begriffene Hochschulsystem lässt sich aus Perspektive der akademischen Selbstverwaltung zwei Polen zuordnen: auf der einen Seite die traditionelle Koordination durch die wissenschaftlichen Professionen und rein internen Kollegialorganen, auf der andere Seite das Managementmodell, in dem am Wettbewerb orientierte Außensteuerung und hierarchisch-administrative Selbststeuerung dominieren.

#### Leitfragen für die Diskussion

In welche Richtung bewegt sich das deutsche Hochschulsystem zwischen akademischer Selbststeuerung und Managementorientierung?

Wohin verschiebt sich die Organisationsverantwortung im Mehrebenensystem Hochschule?

Gibt es hybride Modelle, in denen sowohl Elemente des Selbstverwaltungs- als auch des Managementmodells eine bedeutende Rolle spielen?

Welche Anforderungen ergeben sich für Wissenschaftsmanager und Wissenschaftsmanagerinnen und welchen Professionalisierungsbedarf gibt es?

## THEMENTISCH 6

### Organisationskulturen und -strukturen

Impulsgeberin und Moderatorin:  
Dr. Meike Quaas, Hochschule Wismar

In den letzten Jahren nimmt die Bedeutung von Vizepräsidentinnen und Vizepräsident bzw. Prorektorinnen und Prorektoren kontinuierlich zu. Es gibt einen Trend zur Ressortbildung, die Amtsträger werden immer häufiger Vollzeitkräfte, denen Personal zugeordnet wird: Stabsstellen werden geschaffen. Je nach Tradition und Organisationskultur der jeweiligen Hochschule haben diese Stabsstellen mehr oder weniger Durchschlagskraft. Häufig empfinden sich Stabsstellen als abgekoppelt und wenig wirksam, oft sind sie abhängig vom ‚standing‘ des jeweils zuständigen Amtsinhabers (Vizepräsidentin/Vizepräsident).

#### Leitfragen für die Diskussion

Wie kann die Kooperation zwischen Stab und Linie intensiviert werden?

Welche Voraussetzungen sind seitens der Verantwortlichen (Präsident, Vizepräsident, Kanzler) zu schaffen?

Was können Stabsstellen-Inhaber und -Inhaberinnen tun, um die Kooperation zu gestalten?

Welche konkreten Anforderungen und Verhaltensweisen ergeben sich hieraus für Wissenschaftsmanager und Wissenschaftsmanagerinnen?



## THEMENTISCH 7

### Karrierewege im Wissenschaftsmanagement

Impulsgeberin und Moderatorin:  
Daniela Jänicke, Internationales Wissenschaftsmanagement, Hamburg

Wissenschaftsmanagement ist ein neues Berufsfeld, das sich in den letzten Jahren entwickelt hat. Im Rahmen des Thementisches soll diskutiert werden, welche Qualifikationen und Erfahrungen es braucht, um als Wissenschaftsmanagerin oder -manager wirksam zu sein. Bereits jetzt gibt es erste Absolventinnen und Absolventen von einschlägigen akademischen Weiterbildungsangeboten, die das Berufsfeld als attraktiv ansehen. Ob Personen mit eigener Wissenschaftserfahrung die besseren Manager sind, weil sie das System kennen, oder ob Quereinsteiger von außen den schärferen Blick haben soll thematisiert werden.

#### Leitfragen für die Diskussion

Welchen Wissenschaftsmanagerinnen und -managern steht der Weg an Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen offen?

Welche Anforderungen werden gestellt und wie sind die Wissenschaftsmanager und Wissenschaftsmanagerinnen vorbereitet, um diesen gerecht zu werden?

Gibt es schon klassische Karrieren, für wen eignen sich diese und wer bestimmt deren Nutzwert im Wissenschaftssystem?

Wie werden Wissenschaftsmanagerinnen und Wissenschaftsmanager wahrgenommen?

Wie durchlässig sind Karrieren zwischen den Bereichen Forschung, Lehre und Management in Deutschland?

## THEMENTISCH 8

### Positionierung Wissenschaftsmanagement (Kodex)

Impulsgeber und Moderatoren:  
Derk Schönfeld, Universität Bremen und Denise Feldner,  
Universität Heidelberg

In den zurückliegenden zwanzig Jahren ist ein neues Berufsfeld entstanden: »Wissenschaftsmanagement«. Noch fehlt es jedoch an einem kodifizierten Selbstverständnis der Berufsgruppe der Wissenschaftsmanagerinnen und -manager. Ohne an dieser Stelle eine feste Definition des Berufsbildes vornehmen zu wollen, ist Ziel des Kodexes, die Identitätsfindung der Berufsgruppe voranzubringen. Er soll einerseits der Selbstvergewisserung, andererseits aber auch als Selbstverpflichtung dienen und allen die Möglichkeit geben, sich dem Berufsbild Wissenschaftsmanagement zuzuordnen. Er beschreibt im vorliegenden Entwurf zudem Merkmale solcher Institutionen, die die Potenziale des Wissenschaftsmanagements bestmöglich zur Entfaltung bringen und es so zu einem attraktiven Berufsfeld machen.

Der Kodex soll auf der Mitgliederversammlung des Netzwerks Wissenschaftsmanagement, die im Anschluss an die Jahrestagung stattfinden wird, nochmals diskutiert und beschlossen werden.

#### Leitfragen für die Diskussion

Beinhaltet der vorliegende Entwurf alle notwendigerweise einzubringenden Sichtweisen?

Wie soll und wird sich der Kodex in der Praxis bewähren?

Wie tragen die Wissenschaftsmanager und Wissenschaftsmanagerinnen den Kodex in die Breite und in die Institutionen?

## THEMENTISCH 9

### **Wissenschaftsmanagement an privaten vs. öffentlichen Hochschulen**

Impulsgeberin und Moderatorin: Verena Fritzsche,  
Northern Institute of Technology Management, Hamburg

Private Hochschulen sind deutlich kleiner, stärker fokussiert auf die Lehre, adressieren in größerem Maße auch nicht-traditionelle Studierende und sind in ihrer Existenz abhängig von selbst generierten Einnahmen. Daraus ergeben sich möglicherweise andere Aufgaben und Anforderungen an das Wissenschaftsmanagement und die Professionalisierung.

#### **Leitfragen für die Diskussion**

Welche Unterschiede gibt es im Wissenschaftsmanagement privater und öffentlicher Hochschulen?

Stellen sich Fragen nach Karrierewegen und Personalentwicklung anders?

Welche Formen der Kooperation von privaten und staatlichen Hochschulen wären bei der Professionalisierung denkbar und hilfreich?

## THEMENTISCH 10

### **Strategische Planung in Wissenschaftseinrichtungen**

Impulsgeberinnen und Moderatorinnen:  
Sabine Domhan, Universität zu Köln und Nicola Hülskamp, Sächsisches  
Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst

Protokoll und Berichterstattung:  
Nicola Hülskamp, Sächsisches Staatsministerium für Wissenschaft und  
Kunst und Solveig Randhahn, Fachhochschule Aachen

Die gesetzlich verankerte Hochschulautonomie und die inhaltlichen und finanziellen Steuerungsinteressen des jeweiligen Bundeslandes führen zu einem Spannungsfeld zwischen der Entscheidungskompetenz der Hochschulen und der Planung und Kontrolle des Staates. Ebenso unterscheiden sich die strategischen Interessen der Leitungsebene der Wissenschaftseinrichtungen und die der einzelnen Fakultäten häufig voneinander. Die in allen deutschen Bundesländern verankerte Neue Hochschulsteuerung setzt aber darauf, dass strategische Ziele zwischen den verschiedenen Ebenen verhandelt, vereinbart und dann umgesetzt werden. Sie hat deutschlandweit die früher üblichen Top-Down-Verfahren ersetzt. Dieser Thementisch nimmt die von vielen Netzwerkern gemachten Erfahrungen mit der strategischen Planung im Wissenschaftssystem zum Anlass, die derzeit üblichen Steuerungsmöglichkeiten wie Zielvereinbarungen und leistungsorientierte Budgetierung mit Blick auf ihre Wirksamkeit zu analysieren, um letztlich Ansatzpunkte für eine Verbesserung des Systems zu erarbeiten.

#### **Leitfragen für die Diskussion**

Welche Erfahrungen haben die Diskussionsteilnehmer mit Entwicklungsplänen, Zielvereinbarungen und leistungsorientierter Budgetierung?

Welche inhaltlichen oder strukturellen oder finanziellen Ziele müssen auf welcher Steuerungsebene gesetzt werden?

Welche Durchsetzungsmöglichkeiten gibt es im Rahmen des Systems?

Welche Belohnungs- oder Sanktionssysteme sind sinnvoll, um die Umsetzung von vereinbarten Zielen zu sichern?

Wie könnte eine Verbesserung des Systems aussehen?

## THEMENTISCH 11

### Arbeitskreis »Berufsfeld Wissenschaftsmanagement«

Impulsgeberinnen und Moderatorinnen:  
Dr. Dina Brandt, Hochschule für Philosophie, München  
und Dr. Tina Kleine, Ludwig-Maximilians-Universität München

Das Berufsfeld »Wissenschaftsmanagement« subsumiert eine Vielzahl an – mehr oder weniger konkreten – Berufsbildern, für die bislang zumeist keine genaueren Beschreibungen vorliegen.

Der Arbeitskreis »Berufsfeld Wissenschaftsmanagement« ist damit befasst, eine Übersicht über Tätigkeitsbereiche, Positionen und, soweit vorhanden, Berufsbilder im Wissenschaftsmanagement zu erstellen. In einem zweiten Schritt möchte er zur Formulierung noch nicht vorhandener Berufsbild-Beschreibungen anregen und beitragen. Die Ergebnisse sollen zum einen die Transparenz des Berufsfeldes erhöhen und zum anderen der Arbeit anderer Projekte des Netzwerks dienen.

#### Leitfragen für die Diskussion

Können aus Sicht der Diskussionsteilnehmer (formale) Kriterien gefunden werden, anhand derer Wissenschaftsmanager und Wissenschaftsmanagerinnen als Berufsgruppe erfasst werden können?

Welche inhaltlichen Kriterien sollten bei der Erarbeitung von Berufsbild-Beschreibungen berücksichtigt werden?

Lassen sich innerhalb des Berufsfeldes Wissenschaftsmanagement konkrete Berufsbilder identifizieren?

Welche Karrierewege lassen sich innerhalb des Berufsfeldes im Allgemeinen erkennen?

Auf welche Weise könnte erreicht werden, dass sich an der Erarbeitung von Berufsbild-Beschreibungen eine größere Anzahl an Wissenschaftsmanagerinnen und Wissenschaftsmanagern beteiligt?

## THEMENTISCH 12

### Arbeitskreis Studiengangentwicklung

Initiatoren:  
Dr. Florian Bernstorff, Universität Koblenz Landau  
und Dr. Solveig Randhahn, Fachhochschule Aachen

Die Entwicklung und Gestaltung von Studiengängen setzt Hochschulen vor dem Hintergrund sich verändernder gesellschaftlicher und hochschulpolitischer Rahmenbedingungen vor eine Vielzahl unterschiedlicher Herausforderungen.

Wie können Studiengänge fach und lerngerecht, hochschuldidaktisch anspruchsvoll und im Sinne der Vorgaben und Empfehlungen von KMK, Akkreditierungsrat und Bologna konzipiert und gestaltet werden? Wie schafft man Freiräume im Studium trotz gesteigerter curricularer Verbindlichkeit? Wie können Lernergebnisse in Modulbeschreibungen nachvollziehbar und schlüssig gestaltet und formuliert werden? Wie gelingt es, Prüfungslasten im Sinne von Studierenden und Lehrenden zu reduzieren und angemessen zu verteilen. Wie geht man praktisch mit der Beweislastumkehr bei Anerkennungen um? – Fragen wie diese beschäftigen tagtäglich zahlreiche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Hochschulen, insbesondere in den Fachbereichen, den Prüfungsämtern, Einrichtungen zur Qualitätsentwicklung oder der Hochschulverwaltung. Sie alle suchen nach praktikablen Vorgehensweisen, die mit geringstmöglichem zusätzlichem Aufwand aber gleichzeitig größtmöglichem Nutzen für Hochschule und Studierende einhergehen.

Genau an dieser Stelle knüpft dieser Arbeitskreis an: Ziel ist es, Erfahrungen auszutauschen, Anregungen zu erhalten, voneinander zu lernen und ggf. auch zusammenzuarbeiten, um so die eigenen Herangehensweisen und den Umgang mit den genannten Herausforderungen zu reflektieren, zu erleichtern und im besten Fall weiterzuentwickeln.

## THEMENTISCH 13

### **Erfahrungsaustausch zu Qualitätspakt-Lehre-Projekten**

Impulsgeberinnen und Moderatorinnen: Dr. Meike Vogel, Universität Bielefeld und Anna Sophie Beise, HIS Hochschulentwicklung, DZHW GmbH i. G.

Das Bund-Länder-Programm für bessere Studienbedingungen und mehr Qualität in der Lehre hat an vielen bundesdeutschen Hochschulen zu zahlreichen Maßnahmen im Bereich Lehre geführt, die idealerweise nicht nur zeitweise Bedingungen in der Lehre verbessern, sondern nachhaltig und strukturfördernd wirken sollen. In den Hochschulen gab es selten Drittmittel in diesem Umfang für Lehre. Zahlreiche Mitarbeiter/innen arbeiten momentan an den Schnittstellen zwischen Hochschulleitungen, Verwaltungseinheiten, hochschuldidaktischen Einrichtungen, Serviceeinrichtungen und Fakultäten. Projektleiter und Projektleiterinnen und weitere verantwortliche Akteure stehen dabei vor vielfältigen Herausforderungen. Ziel des Thementisches ist es vor diesem Hintergrund, den Austausch unter den Qualitätspakt-Lehre-Programmen zu intensivieren, insbesondere über operative, aber auch über strategische Fragen zu sprechen und möglicherweise aus dem Netzwerk heraus einen Arbeitskreis zu gründen. Eingeladen sind auch andere Interessenten aus dem Bereich Studium und Lehre.

#### **Leitfragen für die Diskussion**

Wie gelingt es, die Ziele in den unterschiedlichen Bereichen der Hochschulen miteinander in Einklang zu bringen?

Welche Schwierigkeiten stellen sich in der Zusammenarbeit zwischen den zentralen Abteilungen und den Fachbereichen/Fakultäten? Und welche Maßnahmen und Strukturen schaffen gute Kooperationsbedingungen?

Wie kann Zusammenwirken von Projektstrukturen und Regelstrukturen der Hochschule gefördert werden?

Welche Ansatzpunkte und Strategien gibt es, um Projektergebnisse und -aktivitäten nachhaltig nutzbar zu machen und in bestehende Strukturen zu überführen?

Vor welchen besonderen Herausforderungen stehen Projektleiter und Projektleiterinnen von QP-Projekten? Welche Qualifizierungen und Einbindungen benötigen die zahlreichen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in den Projekten?

Wie kann das Interesse für Lehre an den Hochschulen gestärkt werden? Welche Rolle spielen in diesem Zusammenhang Anreizsysteme (z.B. Karriererelevanz von Lehrtätigkeiten und -qualifikationen)? Wie können diese mit Maßnahmen der Qualitätspakt-Lehre-Projekte verknüpft werden?

## THEMENTISCH 14

### **Arbeitskreis Internationales**

Initiatorin: Daniela Jänicke, Internationales Wissenschaftsmanagement, Hamburg

Im Arbeitskreis Internationales kommen Mitglieder des Netzwerks Wissenschaftsmanagement! zusammen, die sich für die Entwicklung von Wissenschaftssystemen und deren Management auf internationaler Ebene interessieren. Es handelt sich um die Auftaktveranstaltung, die dazu dient, aus den vielfältigen Themen Schwerpunkte für die weitere Arbeit festzulegen und sich gegenseitig kennenzulernen und auszutauschen.

Die Inhalte der Arbeitsgruppe orientiert sich an den Interessen der aktiven Mitglieder und Internationalisierungsstrategien von Hochschulen, die europäische Hochschul- und Forschungslandschaft, internationale Forschungsprojekte, Hochschulgründungen im Ausland und Horizont 2020 sind nur einige Beispiele für die Themenbreite im Bereich Internationales.

## **Wissenschaftsmanager**

### **im Wissens- und Technologietransfer**

Impulsgeber und Moderatoren:

Denise Feldner, Universität Heidelberg bzw. Hauptstadtbüro German U15  
und Dr. Norbert Kleinfeld, ELAN e.V. Oldenburg und Hans-Peter Pohl,  
ProfilPlus Potsdam

Aktiver Wissens- und Technologietransfer ist gesetzliche Aufgabe von Wissenschaftseinrichtungen und gesellschaftlich wie wirtschaftlich von unschätzbbarer Relevanz. Hierbei kommt der Wissenschaft eine besondere Rolle zu, da sie oft am Beginn der Wertschöpfungskette steht. Sie ist maßgeblich daran beteiligt, dass der Transfer auf den späteren Stufen sinnvoll für die Zukunft der Gesellschaft gestaltet werden kann. Aus der Wissenschaft stammen vielseitigste Transfertüter, das gestaltet den Aufbau einer Transferstrategie spannend und komplex zugleich. Am Thementisch wird diskutiert, welche Transfertüter es gibt, welche Wege für die Weitergabe zu etablieren sind, welche Mitarbeiter und Kooperationspartner ins Boot geholt werden sollten und wie eine Förderung dieser Themen durch Bund und Länder sinnvoll gestaltet werden kann.

### **Leitfragen für die Diskussion**

Welche Themenbereiche gehören in den Wissens- und Technologietransfer?

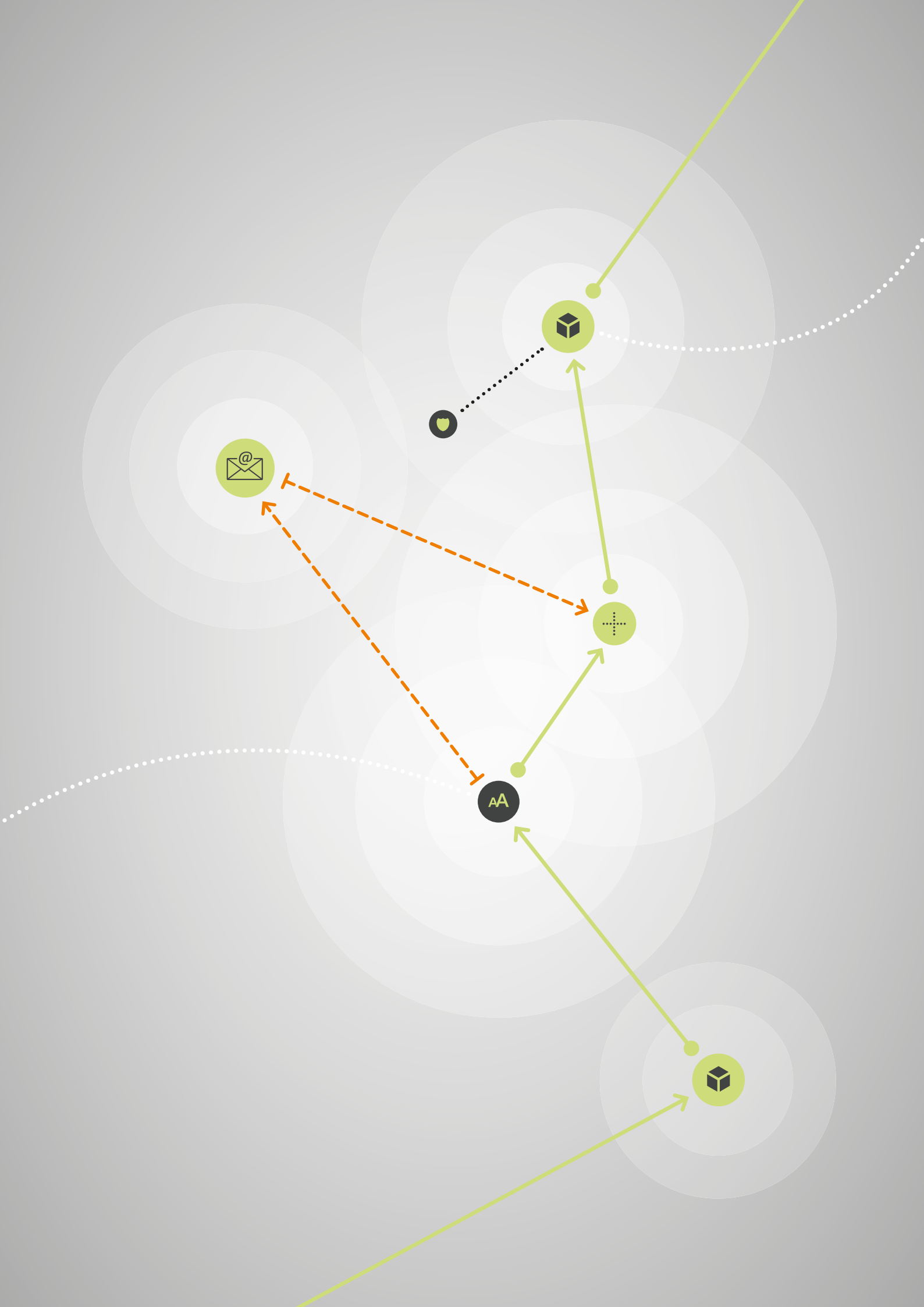
Wie können die Wege der Verbreitung klar beschrieben und sinnvoll genutzt werden?

Welche Strukturen braucht Wissens- und Technologietransfer?

Wie können Wissenschaftsmanager und Transferbeauftragte ihre strategische Rolle optimal ausbauen?

Gibt es hinderliche Rahmenbedingungen, welche sind sinnvoll?

Welche Partner sind für eine erfolgreiche Transferstrategie essentiell?





# UNSER NETZWERK

## Unser Selbstverständnis

Kompetenzen im Wissenschaftsmanagement sind vor dem Hintergrund der steigenden Komplexität der Steuerungs- und Verwaltungsprozesse in Hochschulen, außeruniversitären Forschungseinrichtungen und Wissenschaftseinrichtungen gefragt denn je.

Wissenschaftsmanagement spielt auf allen Organisationsebenen eine bedeutende Rolle – in der klassischen Verwaltung, in der Unterstützung von Lehre, Forschung und Transfer sowie an den Schnittstellen zwischen Wissenschaft und Gesellschaft.

Das Berufsbild der Wissenschaftsmanagerinnen und Wissenschaftsmanager ist vielfältig, die Anforderungen und Rahmenbedingungen sind jedoch ähnlich.

Ein regelmäßiger Austausch in einem funktionsübergreifenden Netzwerk und die gemeinsame Ausbildung eines Selbstverständnisses ist daher gewinnbringend für alle Akteure.

Im Netzwerk sollen Themen wie eine systematische Rekrutierung von Talenten, die Etablierung von Ausbildungs- und Karrierewegen und verlässliche Aufstiegschancen angegangen werden.

Mit eigenen Angeboten, einer Jahrestagung aller Wissenschaftsmanagerinnen und Wissenschaftsmanager und der intensiven Kooperation mit vielfältigen Partnern tragen wir im Netzwerk dazu bei, die Steuerung und Gestaltung von Einrichtungen der Wissenschaft nach professionellen Standards zu betreiben.

## Karriere und Positionierung

Eine Karriere im Wissenschaftsmanagement ist eine attraktive Berufsoption für Akademikerinnen und Akademiker.

Wir tragen dazu bei, diese Berufsoption bekannt zu machen und unterstützen Nachwuchstalente, die sich für den Beruf Wissenschaftsmanagement interessieren.

Für erfahrene Wissenschaftsmanagerinnen und Wissenschaftsmanager bieten wir Chancen für einen hochkarätigen Austausch und das Lernen voneinander, zum Beispiel durch wechselseitige Hospitationen und Study Visits.

Wissenschaftsmanagement steht im Dienste der Wissenschaft: Deshalb entwickeln wir unsere professionellen Standards in einem Code of Conduct für das Wissenschaftsmanagement.

## Das Netzwerk Wissenschaftsmanagement! e.V.

Das Netzwerk ist offen für alle Wissenschaftsmanagerinnen und Wissenschaftsmanager an Hochschulen und in außeruniversitären Forschungseinrichtungen, in Forschungsfördereinrichtungen und Ministerien, an der Spitze von Institutionen oder im mittleren Management.

Das Netzwerk hat sich 2011 konstituiert und wird seine Angebote und Services für seine Mitglieder kontinuierlich ausweiten – machen Sie jetzt mit!

Das Netzwerk Wissenschaftsmanagement ist als gemeinnütziger Verein organisiert. Seine Aktivitäten werden von einem Vorstand verantwortet – getragen werden der Verein und seine Aktivitäten von vielen engagierten Wissenschaftsmanagerinnen und Wissenschaftsmanagern.

## Mitglied werden

Wir bieten Ihnen Werkzeuge und Strategien, um Ihre Ziele als Wissenschaftsmanagerin oder Wissenschaftsmanager zu erreichen und begleiten Sie in einem weiten Netzwerk mit Fachwissen und persönlicher Unterstützung.

Haben Sie früh und aktiv teil an der Prägung des Berufsbildes »Wissenschaftsmanagement«.

Entwickeln Sie sich beruflich weiter und tragen Sie zur Professionalisierung von Nachwuchstalente bei.

Fördern Sie das Wissenschaftsmanagement, indem Sie Einstiegsstipendien, Hospitationen und Study Visits initiieren.

Genießen Sie Vorteile vergünstigter Veranstaltungen und den Erhalt der Zeitschrift Wissenschaftsmanagement.

Es wird ein Mitgliedsbeitrag von 120 Euro jährlich erhoben.

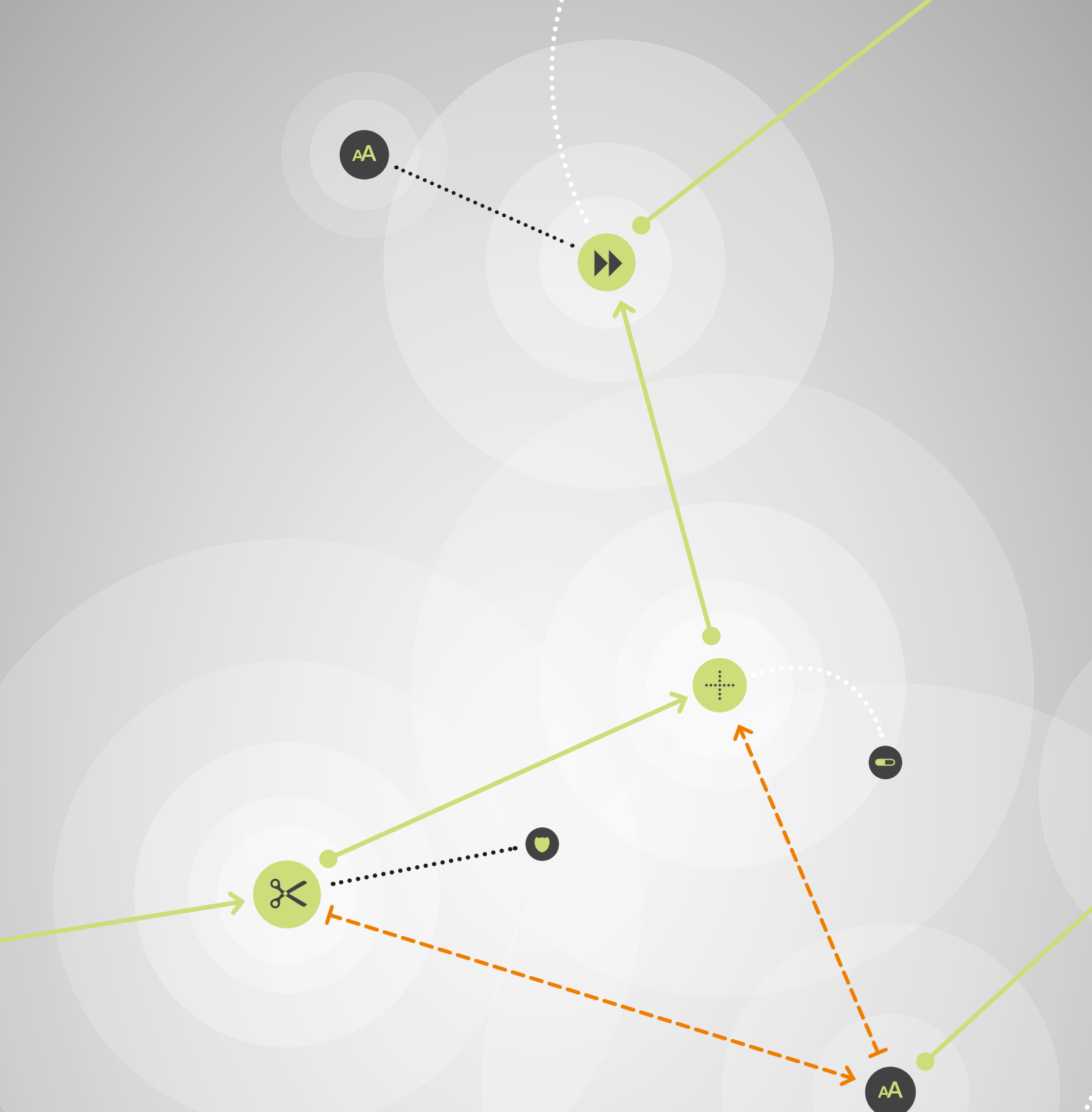
## Beitritt

Der Verein Wissenschaftsmanagement! e.V. hat seinen Sitz in Berlin.

Für Ihre Mitgliedschaft füllen Sie bitte das Beitrittsformular unseres Vereins unter [www.netzwerk-wissenschaftsmanagement.de](http://www.netzwerk-wissenschaftsmanagement.de) aus.

Bei Fragen wenden Sie sich gern unter [info@netzwerk-wissenschaftsmanagement.de](mailto:info@netzwerk-wissenschaftsmanagement.de) an unsere Geschäftsstelle.





**IMPRESSUM**

Netzwerk Wissenschaftsmanagement! e.V.  
Uhlhornsweg 99b, 26111 Oldenburg  
info@netzwerk-wissenschaftsmanagement.de  
Telefon + 49 441 798 2447, Fax + 49 441 798 2399  
www.netzwerk-wissenschaftsmanagement.de

**POSTANSCHRIFT**

Netzwerk Wissenschaftsmanagement! e.V.  
c/o Carl von Ossietzky Universität Oldenburg  
26111 Oldenburg