

# Zur Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements im Dienste eines zukunftsfähigen Wissenschaftssystems

## Memorandum des Netzwerks Wissenschaftsmanagement e. V.

Die deutsche Wissenschaftslandschaft hat in den letzten 20 Jahren einen gravierenden Wandlungsprozess durchlaufen, der häufig im Lichte des New Public Managements gesehen wird. Die Übertragung der neuen Steuerungslogik auf das öffentliche Wissenschaftssystem seit den 1990er Jahren führte unter anderem zu mehr Handlungsautonomie der Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen sowohl nach außen gegenüber dem Staat als auch nach innen gegenüber kollegial und selbstorganisierten Wissenschaftler/inne/n, zu einer stärkeren Leistungsorientierung bei der staatlichen Vergabe und der internen Verwendung öffentlicher Mittel, zu einem stärkeren Wettbewerbsdenken in nationaler und internationaler Perspektive und zu einer vermehrten Berücksichtigung von gesamtgesellschaftlichen Interessen bzw. entsprechenden Legitimationsanforderungen.

Diese Tendenzen haben zu der Idee eines weitgehenden Umbaus der wissenschaftstreibenden Organisationen nach privatwirtschaftlichen Prinzipien geführt. Das Extrem einer *Entrepreneurial University* – so beispielsweise Burton Clark in Bezug auf die Hochschullandschaft – findet sich in der heutigen Realität nicht oder nur selten. Gleichwohl sind in den beiden vergangenen Jahrzehnten die Anforderungen an ein stärker management- und wirtschaftlichkeitsorientiertes Denken und Handeln in den Organisationen des Wissenschaftssystems in einem Umfang gewachsen, der von den Wissenschaftler/inne/n und den Mitarbeiter/inne/n der Verwaltung allein nicht bewältigt werden konnte. Auf den unterschiedlichen Ebenen von Leitung und Steuerung über Stabs- und Schnittstellen bis hin zu administrativen Spezialgebieten sind sukzessive berufliche Bereiche entstanden, die zügig eine sehr eigene Professionalisierung nach sich zogen.

Wissenschaftsmanager/innen erbringen heute einen genuinen und essenziellen Beitrag im und für das Wissenschaftssystem. Im Vergleich mit den Wissenschaftler/inne/n und Verwaltungsmitarbeiter/inne/n handelt es sich zwar um eine quantitativ deutlich kleinere Gruppe. Wichtiger aber als die zahlenmäßige Beteiligung am Wissenschaftssystem ist der Bedeutungszuwachs von Wissenschaftsmanager/inne/n in den letzten Jahren. Der Wissenschaftsrat hat im vergangenen Jahr deutlich festgehalten, dass „Tätigkeiten im Bereich Wissenschaftsmanagement eine wachsende Bedeutung“<sup>1</sup> zukommt. Auch im Zusammenhang mit den gegenwärtigen Überlegungen zur Umgestaltung der akademischen Karrierewege im Wissenschaftssystem wird wiederholt auf die Bereiche des Wissenschaftsmanagements verwiesen.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Wissenschaftsrat: Empfehlungen zu Karrierezielen und -wegen an Universitäten. Drs. 4009-14. Dresden 2014. S. 53.

<sup>2</sup> Zum Beispiel: Johanna Wanka: Schatz und Stütze. Junge Wissenschaftler brauchen verlässliche Perspektiven – die Länder haben die Mittel dafür. In: FAZ vom 23.10.2014, S. 6.

Das Netzwerk Wissenschaftsmanagement ist erfreut darüber, dass unserem vergleichsweise jungen Berufsfeld und seinen Potenzialen vermehrt Aufmerksamkeit zuteilwird. Wir schließen uns der Auffassung des Wissenschaftsrates an, wonach das Berufsbild in „der Öffentlichkeit und in einigen Einrichtungen erst schwach verankert“<sup>3</sup> und der Berufsbereich insgesamt „gezielt zu professionalisieren“ und „systematisch weiterzuentwickeln“<sup>4</sup> ist. Damit dies geschehen kann, bedarf es allerdings konkreter Veränderungen – zumal nicht nur unter Berücksichtigung der Hochschulen, sondern der für Wissenschaftsmanager/innen ebenso (teilweise schon länger) relevanten außeruniversitären Forschungseinrichtungen sowie den Akteuren der Wissenschaftsförderung (Stiftungen, Projektträger etc.) und der Wissenschaftspolitik (Parlamente, Ministerien etc.).

Wir beschreiben im Folgenden (A.) die aktuelle Situation des Wissenschaftsmanagements in Deutschland und schlagen auf dieser Grundlage (B.) einige Maßnahmen zur weiteren Professionalisierung vor, die in (C.) einer Gesamtinitiative für Wissenschaftsmanager/innen zusammengeführt werden können und sollen. Alle Vorschläge sind geprägt von der Praxis und den Erfahrungshintergründen der hier vertretenen Wissenschaftsmanager/innen. Wir möchten mit unseren Ideen Wege aufzeigen, die es dem Wissenschaftsmanagement erlauben, auch in Zukunft einen wichtigen Beitrag zur Sicherung und Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Wissenschaft insgesamt zu erbringen. Die Vorschläge richten sich sowohl an die *community* der Wissenschaftsmanager/innen selbst als auch an alle Einrichtungen des Wissenschaftssystems, die Wissenschaftsmanager/innen beschäftigen.

## A. Aktuelle Situation des Wissenschaftsmanagements in Deutschland

### Qualifizierungswege im Wissenschaftsmanagement

Die fachlichen Hintergründe von Wissenschaftsmanager/innen sind vielfältig. Zwar ist für den Zugang zum Wissenschaftsmanagement grundsätzlich ein **Studienabschluss auf Master-Niveau erforderlich und eine Promotion** häufig erwünscht; das Fach des Abschlusses hängt jedoch stark von der Institution und ihrem jeweiligen Fachumfeld und vom konkreten Tätigkeitsbereich ab. Allerdings sind Wissenschaftsmanager/innen schon seit einigen Jahren nicht mehr nur als bloße Quereinsteiger/innen zu betrachten, die beispielsweise eine Alternative zur einstmals eingeschlagenen akademischen Laufbahn suchen. Vielmehr entscheiden sich viele der heutigen Wissenschaftsmanager/innen spätestens wenige Jahre nach dem Hochschulabschluss oder ggf. der Promotion bewusst für ihre Tätigkeit und den damit verbundenen Berufsweg.

Darüber hinaus haben in den letzten 15 Jahren **Förder- und Weiterbildungsangebote**, die sich explizit an Wissenschaftsmanager/innen richten, rapide zugenommen. Insbesondere sind seit dem Jahr 2000 eine Reihe von einschlägigen Studiengängen in den Bereichen des Wissenschafts-, Hochschul- und Bildungsmanagements oder des Wissenschaftsmarketings an deutschen Hochschulen entstanden, so etwa an der Universität Bielefeld (2001), der Hochschule Osnabrück (2003), der Universität Kassel (2004), der Universität Oldenburg (2005), der Technischen Universität Berlin (2005), der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer (2011), der Humboldt-Universität zu Berlin (2012) oder der Universität Ulm (2014). Im Jahr 2002 wurde zudem das Zentrum für Wissenschaftsmanagement (ZWM) in Speyer gegründet, das in

---

<sup>3</sup> Ebd. S. 31.

<sup>4</sup> Ebd. S. 54.

der Zwischenzeit eine Vielzahl von spezifischen Weiterbildungsmodulen und Workshops für Wissenschaftsmanager/innen anbietet. Der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft hat außerdem im Rahmen eines Fellowship-Programms zwischen 2006 und 2010 unterschiedliche individuelle Weiterbildungsprojekte unterstützt. In den Bereichen der außeruniversitären Forschung bieten einzelne Einrichtungen ebenfalls – häufig in Kooperation mit privaten Anbietern – Fortbildungen für Wissenschaftsmanager/innen an. Die Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren hat darüber hinaus mit der Helmholtz-Akademie für Führungskräfte sogar eine einrichtungsübergreifende Weiterbildungseinrichtung etabliert.

Diese Entwicklungen haben wesentlich dazu beigetragen, dass Wissenschaftsmanager/innen heute über gezieltes Wissen und spezifische Fähigkeiten verfügen und dass Einrichtungen im Wissenschaftssystem damit begonnen haben, diese auch zunehmend bei ihrer Personalsuche explizit nachzufragen. Wir halten diese Entwicklung für ausgesprochen positiv, weil sie das **Qualifikationsniveau von Wissenschaftsmanager/innen deutlich angehoben und zu einer Standardbildung** in unserem Berufsfeld geführt hat. Dieser Weg muss fortgesetzt werden, indem die **Weiterbildungsangebote bedarfsgerecht ausgebaut und stetig verbessert** werden. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass die Weiterqualifikation berufsbegleitend oder zumindest auf der Basis von ersten profunden Berufserfahrungen erfolgt und entsprechend der praktische Bezug erhalten bleibt. Vor diesem Hintergrund halten wir es nicht für erforderlich, dass grundständige Studienangebote für Wissenschaftsmanager/innen geschaffen werden. Vielmehr ist die Verbindung von vielfältigen Fachhintergründen mit gezielten, an der Berufspraxis orientierten Fort- und Weiterbildungen eine Stärke unseres Berufsfeldes.

## **Kompetenzen, Tätigkeiten und Beschäftigungsformen im Wissenschaftsmanagement**

Wissenschaftsmanager/innen tragen maßgeblich zur Erreichung der Leistungsziele und zur Gesamtentwicklung ihrer Institution im Wissenschaftssystem bei. Allerdings ist es schwierig, ein einheitliches Tätigkeitsprofil von Wissenschaftsmanager/inne/n zu entwerfen. Grob lassen sich **zwei Tätigkeitskerne des Wissenschaftsmanagements** hervorheben. Zum einen existieren traditionelle administrative Aufgabenbereiche, die jedoch in den vergangenen Jahren deutlich an Komplexität gewonnen haben. Hier sind beispielsweise die Bereitstellung von IT-Infrastruktur, die Pflege und der Ausbau internationaler (Kooperations-)Beziehungen, die Studierendenbetreuung oder die Bereiche der finanziellen Steuerung und der Human Resources zu nennen. Zum anderen gibt es Aufgabenbereiche, die im Zuge des New Public Managements neu entstanden sind: Strategie- und Organisationsentwicklung, Kommunikation, Koordination / Geschäftsführung neuer Subeinheiten (nicht zuletzt an den Hochschulen infolge der Exzellenzinitiative), Qualitätsmanagement, Wissens- und Technologietransfer, Controlling und Drittmittelmanagement. Übergeordnet betrachtet agieren Wissenschaftsmanager/innen häufig in Gestaltungs- oder in Transfer- und Übersetzungsfunktionen – sei es innerhalb ihrer eigenen Einrichtung oder im immer wichtiger werdenden Austausch mit der Umwelt des Wissenschaftssystems (Medien, Zivilgesellschaft, Unternehmen, Politik etc.).

Die Breite der Aufgabenbereiche legt bereits nahe, dass auch die **Kompetenzen** der Beschäftigten breit gefächert sein müssen. Sie liegen abstrakt gefasst in der Konzeption und im Initiieren von Organisations- und Kommunikationsprozessen, in der Begleitung und Beratung der Leitungsebenen bei strategischen Entscheidungen und strukturellen Veränderungen und bei der Umsetzung von einzelnen, komplexen Managementaufgaben. Wissenschaftsmanager/innen verfügen entsprechend häufig über genuine Stärken im Prozess- und Projektmanagement, im strategischen Management und in der Moderations- und Teamarbeit. Je nach Tätigkeitsschwerpunkt tritt dann noch die benötigte wissenschaftliche Feldkompetenz hinzu.

Die Beschäftigten im Wissenschaftssystem werden heute in der Regel noch eindeutig nach administrativem oder wissenschaftlichem Personal unterschieden. Mit den Wissenschaftsmanager/inne/n ist jedoch in den

letzten Jahren eine Gruppe entstanden, die zwar wie eingangs dargelegt quantitativ deutlich kleiner ist als die Gruppe der Verwaltungsmitarbeiter/innen oder die der Wissenschaftler/innen. Jedoch übernimmt die Gruppe der Wissenschaftsmanager/innen im Gesamtgefüge des Wissenschaftssystems inzwischen eine qualitativ deutlich eigenständige Funktion. Ihre Zuordnung zur Verwaltung einerseits oder zur Wissenschaft andererseits erfolgt dennoch nach wie vor ohne eine erkennbare Logik und wird von Standort zu Standort und teilweise noch innerhalb einzelner Einrichtungen unterschiedlich gehandhabt. Dadurch ergeben sich teilweise sachfremde Konsequenzen (z. B. 12-Jahres-Regel nach dem Wissenschaftszeitvertragsgesetz bei Einordnung als Wissenschaftler/in). Mit der eindeutigen Zuweisung des Wissenschaftsmanagements zu einer Personalkategorie bzw. der Einführung einer zusätzlichen **Personalkategorie „Wissenschaftsmanager/in“**, **beides verbunden mit einem entsprechenden korporationsrechtlichen Status und klar definierten Rechten und Pflichten**, würde das Wissenschaftssystem insgesamt an Flexibilität in der Personalstruktur gewinnen. Außerdem würde es eine solche Personalkategorie den Arbeitgebern im Wissenschaftssystem erleichtern, entsprechend qualifiziertes Personal auf dem Arbeitsmarkt gezielt zu rekrutieren und ihnen angemessene Beschäftigungsmöglichkeiten (attraktive Gehaltsentwicklung, eine angemessenen langfristige Beschäftigungsperspektive sowie eine gezielte Personalentwicklung anzubieten.

## **Berufswege und Karriereziele im Wissenschaftsmanagement**

Nicht nur die Beschäftigungsstrukturen, sondern auch die Berufswege von Wissenschaftsmanager/inne/n sind noch immer stark geprägt durch die vorhandene Trennung in administratives und wissenschaftliches Personal. Dies führt häufig zu unklaren Entwicklungsmöglichkeiten und in Teilen zu sachfremden Begrenzungen. So lässt sich über alle Sektoren des Wissenschaftssystems hinweg beobachten, dass Wissenschaftsmanager/innen in der Regel gute Einstiegsmöglichkeiten finden, auch für eine erste Spezialisierung nach dem Berufsanfang besteht ein breites Arbeitsangebot. Danach fehlt es allerdings häufig an Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten. Dies wird insbesondere mit Blick auf die Spitzenpositionen im Wissenschaftssystem deutlich, deren Inhaber/innen sich nicht selten als „Wissenschaftsmanager/innen“ bezeichnen oder von außen als solche betrachtet werden, die hinsichtlich ihrer Qualifikation und Berufserfahrung jedoch häufig über ein fast ausschließlich wissenschaftliches Profil verfügen. Dies hat für die Einrichtungen nicht selten zur Folge, dass das Topmanagement vieler Wissenschaftseinrichtungen selbst faktisch nicht über die heute nötigen Managementkompetenzen – nicht nur im ökonomisch-kaufmännischen Sinne – verfügt. Aus der Perspektive der Wissenschaftsmanager/innen gehen die gewachsene funktionale Bedeutung im Wissenschaftssystem und die weiterhin steigenden Anforderungen an ihre Tätigkeiten bisher nicht in gleicher Weise mit einer **proaktiven Inanspruchnahme für Führungsaufgaben, einem Zuwachs an Verantwortung und mit dadurch entstehenden attraktiven individuellen Karriereperspektiven** einher. Wissenschaftsmanager/innen sind zwar häufig an entscheidungsrelevanten Positionen und Schnittstellen tätig, verfügen dabei aber selten über die erforderlichen formalen Entscheidungskompetenzen.

Wir sprechen uns vor diesem Hintergrund dafür aus, dass zusätzlich zu den klassischen Laufbahnen in der Verwaltung oder der Wissenschaft ein **flexibler „Management track“** in allen größeren Einrichtungen des Wissenschaftssystems etabliert wird. Hierfür sollten alle Akteure des Wissenschaftssystems ihre Organisations- und Personalstruktur sowie ihre Personalgewinnung dergestalt anpassen, dass geeignete Positionen von der mittleren Managementebene bis zur Ebene der Gesamtleitung identifiziert und die dazugehörigen Verfahren zur Stellenbesetzung explizit für Wissenschaftsmanager/innen geöffnet und sogar teilweise genuin auf diese zugeschnitten werden. Mit der gezielten Adressierung von Wissenschaftsmanager/inne/n bei der Rekrutierung von Führungskräften wird nicht zuletzt ein wichtiger Beitrag zur weiteren Professionalisierung in den Leitungs- und Organisationsstrukturen von Einrichtungen des Wissenschaftssystems geleistet. Damit wird es künftig auch vermehrt möglich und sinnvoll sein, Wissenschaftsmanager/innen in zentralen Leitungsorganen mit umfassenden Entscheidungsbefugnissen einzusetzen.

Wissenschaftsmanager/innen ihrerseits sollten sich gezielter als bisher auf solche Führungsaufgaben vorbereiten.

Die Berufswege von Wissenschaftsmanager/inne/n sind darüber hinaus – auch hierin den Berufslaufbahnen des Verwaltungs- und Wissenschaftspersonals folgend – noch immer stark getrennt nach den Sektoren des Wissenschaftssystems. Wechsel zwischen öffentlichen und privaten Institutionen in Bildung, Forschung und Entwicklung, zwischen Wissenschaft, Wissenschaftsförderung und Wissenschaftspolitik und sogar zwischen Hochschulen und außeruniversitären Einrichtungen gehören immer noch zur Ausnahme. Gleiches gilt für die internationale Mobilität von Wissenschaftsmanager/inne/n. Der Wechsel von Wissenschaftsmanager/inne/n aus dem deutschen Wissenschaftssystem ins Ausland und – andersherum – die Rekrutierung von Wissenschaftsmanager/inne/n aus dem Ausland sind nach wie vor selten. Die Ansprüche an ein **entsäultes und internationales Wissenschaftssystem** spiegeln sich aktuell nur sehr bedingt in der Berufsrealität von Wissenschaftsmanager/inne/n wider.

Wir sprechen uns daher nicht nur für eine Verbesserung der vertikalen Entwicklungsmöglichkeiten über Verantwortung und Hierarchie aus, sondern erachten darüber hinaus **horizontale Perspektiven hinsichtlich des Fähigkeits- und Erfahrungsspektrums** für dringend erforderlich – auch und besonders zum Nutzen der Arbeitgeber im Wissenschaftssystem. Zu diesem Zweck sollten alle Akteure des Wissenschaftssystems den Austausch ihrer Wissenschaftsmanager/innen über Sektoren- und Ländergrenzen hinweg vorantreiben und bei der Personalpolitik größeren Wert auf eine breite Systemkenntnis und auf internationale Erfahrung legen sowie diese im Rahmen der Personalentwicklung gezielt fördern. Wissenschaftsmanager/innen sollten ihrerseits verstärkt den Austausch über eigene Netzwerke und Verbände suchen und insbesondere ihre eigene internationale Vernetzung vorantreiben.

## B. Vorschläge von Maßnahmen zur weiteren Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements

Wir schlagen folgende Maßnahmen vor, um die vorangegangenen Vorschläge in die Tat umzusetzen und wichtige Schritte zur weiteren Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements einzuleiten:

1. Die Vielseitigkeit der Einstiegswege und Studienhintergründe in das Wissenschaftsmanagement stellt grundsätzlich einen Vorzug dar. Allerdings sollte der eingeschlagene **Weg zu mehr und gezielteren Weiterbildungsangeboten konsequent fortgesetzt werden, das Weiterbildungsangebot moderat ausgebaut werden und die Weiterqualifizierung von Wissenschaftsmanager/innen früher als bisher in der Berufskarriere einsetzen**, in der Regel nach einigen wenigen Jahren der Berufserfahrung. Dadurch kann gewährleistet werden, dass Wissenschaftsmanager/innen die allgemeinen, aber auch die für ihr Aufgabengebiet erforderlichen Kompetenzen besitzen. Alle Einrichtungen des Wissenschaftssystems sollten aus ihrem Haushalt Mittel für die Weiterqualifizierung ihrer Wissenschaftsmanager/innen bereitstellen. Die Förderer des Wissenschaftssystems sollten ergänzende Finanzierungsmöglichkeiten nach dem Vorbild des Fellowship-Programms des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft schaffen.
2. Der Ausbau und die Entwicklung der Weiterbildungsstudiengänge und der größeren Weiterbildungsprogramme sollten nach **bedarfs- und praxisorientierten Qualitätsstandards** erfolgen. Die Curricula müssen stetig in Abhängigkeit von der Professionalisierung des Wissenschaftsmanagement angepasst werden. Wir rufen daher die Anbieter von entsprechenden Studiengängen und Programmen auf, den Austausch mit den Praktiker/inne/n aufrechtzuerhalten und zu intensivieren und das Netzwerk Wissenschaftsmanagement an der Weiterentwicklung zu beteiligen. Das Netzwerk Wissenschaftsmanagement wird dazu Anforderungen an ein Kerncurriculum und an zu vermittelnde Kompetenzen definieren. Wir

möchten außerdem anregen, dass die Anbieter ihre Studiengänge und Angebote vergleichend evaluieren lassen.

3. Alle Einrichtungen des Wissenschaftssystems (nicht nur die Hochschulen und Forschungseinrichtungen, sondern auch die Institutionen der Wissenschaftsförderung und der Wissenschaftspolitik) sollten innovative Konzepte entwickeln, wie Wissenschaftsmanager/innen künftig besser beteiligt und eingesetzt werden können. Die Professionalisierung der Wissenschaftsmanager/innen sollte dabei keinen Selbstzweck darstellen; vielmehr sollten die Leiter/innen von Einrichtungen des Wissenschaftssystems zunächst überlegen, welche Kompetenzen in ihrer Organisation gegenwärtig nicht ausreichend vorhanden sind oder genutzt werden und auch in Hinsicht auf die zukünftigen Herausforderungen fehlen werden. Erst auf der Grundlage einer solchen Entwicklungsplanung sollte sodann erörtert werden, wie die Qualifikationen von Wissenschaftsmanager/innen besser genutzt werden können und welche proaktiven Personalmaßnahmen dafür nötig sind. Für die Unterstützung von solchen neuen managementorientierten Organisations- und Personalkonzepten sind in erster Linie die jeweiligen Aufsichtsorgane und Zuwendungsgeber der wissenschaftlichen Einrichtungen gefragt. Da allerdings bisher kaum Erfahrungen mit solchen Konzepten gemacht worden sind, ist es ratsam, über einen **deutschlandweiten Ideenwettbewerb „Wissenschaftsmanagement – Personal- und Organisationsmodelle von morgen“** einen entsprechenden Impuls zu setzen. Dieser Wettbewerb sollte *good practice*- und *best practice*-Fälle einer modernen management- und wirtschaftlichkeitsorientierten, aber zugleich dringend wissenschaftsadäquaten Governance in Einrichtungen des Wissenschaftssystems zutage fördern, an denen sich alle Einrichtungen des Wissenschaftssystems orientieren können.
4. Um die nationalen und sektoralen Grenzen innerhalb des Wissenschaftsmanagements aufzubrechen, sollten alle Einrichtungen des Wissenschaftssystems ihre Wissenschaftsmanager/innen darin fördern, bei anderen Akteuren des Wissenschaftssystems im In- und Ausland durch bestimmte Austauschformate und Gastaufenthalte ihren berufspraktischen Erfahrungsschatz zu erweitern. Mit beispielsweise dem Hospitationsprogramm des Auswärtigen Amtes und der Leibniz-Gemeinschaft oder Angeboten der Europäischen Kommission im Rahmen des Programms „Erasmus+“ bestehen hier bereits hervorragende erste Initiativen. Es sollten aber alle Hochschulen, alle Wissenschaftsorganisationen und ebenso die Akteure der Wissenschaftsförderung und Wissenschaftspolitik entsprechende, auch miteinander vernetzte **Tandem- und Hospitationsprogramme** implementieren. Um auch hier einen ersten Impuls zu setzen, sollten alle Wissenschaftsförderer von der Deutschen Forschungsgemeinschaft über die Alexander von Humboldt-Stiftung und den Deutschen Akademischen Austauschdienst bis zu einzelnen, wissenschaftsfördernden Stiftungen die (Mit-)Finanzierung der für den Austausch und die Aufenthalte nötigen Personal- und Reisekosten erwägen, beispielsweise im Rahmen der Vergabe von bundesweiten Visiting Fellowships für Wissenschaftsmanager/innen.
5. Die Wissenschaftsmanager/innen selbst sind dazu aufgefordert, ihren professionellen Austausch weiter voranzutreiben. Dabei sollte es nicht nur darum gehen, einzelne Segmente des Wissenschaftsmanagements miteinander zu vernetzen, sondern ein **sektoren- und funktionenübergreifendes Berufsnetzwerk zu bilden**. Das Netzwerk Wissenschaftsmanagement hat sich dies zum Ziel gesetzt. Bereits heute sind in ihm viele derjenigen organisiert, die Wissenschaftsmanagement selbstbewusst zu ihrem Beruf gemacht haben – in Hochschulen, Forschungseinrichtungen, Förderinstitutionen und politischen Einrichtungen. Gemeinsam weiten wir den Austausch und unsere gezielten Unterstützungsangebote kontinuierlich aus. Wesentliche Schritte der Verbesserung in der nahen Zukunft bestehen in der weiteren Vergrößerung des Netzwerks und in der Vernetzung mit anderen europäischen und internationalen Netzwerken (GAIN – German Academic International Network, EURIDA Research Management, Science Europe etc.).

6. Bund und Länder sollten dafür Sorge tragen, dass in den Einrichtungen des Wissenschaftssystems, allen voran in den Hochschulen und in den außeruniversitären Forschungsinstituten, die Zuordnung zu einer der vorhandenen Personalkategorien eindeutig vorgenommen wird bzw. **eine eigene Personalkategorie „Wissenschaftsmanager/in“ eingeführt** wird und die entsprechenden Rechte und Pflichten in den für die Einrichtungen geltenden gesetzlichen Grundlagen geregelt werden bzw. von den Einrichtungen innerhalb ihrer jeweiligen Satzungsautonomie selbst genauer normiert werden können. Dieser rechtliche Schritt wird zum nachhaltigen Erfolg aller vorangegangenen Maßnahmen erheblich beitragen und eine auch nach außen deutlich sichtbare Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements befördern.

## C. Gesamtinitiative für Wissenschaftsmanager/innen

Zur Bündelung und zügigen Umsetzung schlagen wir die Einrichtung einer „**Gesamtinitiative für Wissenschaftsmanager/innen**“ vor. Diese sollte die vorangegangenen Maßnahmen enthalten und aufeinander abstimmen.



Auch wenn diese Gesamtinitiative mit Blick auf ihr Ausmaß nicht mit den sonstigen Programmen der Bund-Länder-Förderung wie beispielsweise der Exzellenzinitiative oder dem Pakt für Forschung und Innovation vergleichbar sein wird, halten wir es für sinnvoll, eine solche Initiative im Gesamtkontext der Gestaltung und Finanzierung des Wissenschaftssystems zu verhandeln. Daher bitten wir insbesondere Bund und Länder, die

Einrichtung einer entsprechenden Initiative bei ihren aktuellen wissenschaftspolitischen Verhandlungen in Betracht zu ziehen. Alle Akteure der Wissenschaftsförderung sind außerdem aufgerufen, sich mit eigenen Ideen und Programmen in eine solche Gesamtinitiative für Wissenschaftsmanager/innen einzubringen.

Das Netzwerk Wissenschaftsmanagement steht bei der Konzeption und Umsetzung dieser und weiterer Maßnahmen gern konstruktiv als Gesprächspartner und Mitgestalter zur Verfügung. Wir sind überzeugt, dass sie unsere Berufsgruppe stärken und – wichtiger noch – Wissenschaftsmanager/innen mehr als bisher in die Lage versetzen werden, ihren besonderen Beitrag zur Wandlungs- und damit Zukunftsfähigkeit von Hochschulen und wissenschaftlichen Einrichtungen zu leisten.

## ***Netzwerk Wissenschaftsmanagement e. V.***

### ***Initiator/inn/en & Ansprechpartner/innen:***

**[Anne-Dörte Balks](#) (Freie Universität Berlin)**

**[Christian Hochmuth](#) (Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder))**

**[André Lottmann](#) (Stiftung Charité)**