

Qualität in der Wissenschaft

Zeitschrift für Qualitätsentwicklung in
Forschung, Studium und Administration

Möglichkeiten und Grenzen des Wissenschaftsmanagements

- **Kompetenzanforderungen im Wissenschaftsmanagement**
Vergleichende Analyse von Stellenausschreibungen und Befragungsergebnissen von Berufstätigen
- **Hochschul- und Wissenschaftsmanager*innen:**
Eine kategoriengeleitete Überprüfung von Selbstzuschreibungen
- **Plötzlich Führungskraft.**
Relevanzeinschätzung von Führungskompetenzen durch neue wissenschaftliche Führungskräfte
- **Leistungsbewertung und -kriterien bei Berufungsverfahren**
unter Berücksichtigung weiblicher Karrierewege

2
2024

Herausgeber*innenkreis

Helena Berg, Dr., Teamleitung im Bereich interne Akkreditierung am Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung der Johannes Gutenberg-Universität Mainz, Sprecherin (im Sprecher*innenteam) des Arbeitskreises Hochschulen in der Gesellschaft für Evaluation (DeGEval)

Susan Harris-Huemmert, Dr., Professor for International Educational Leadership and Management, Pädagogische Hochschule Ludwigsburg

René Krempkow, Dr., Senior Scientist und Senior Manager an der IU – Internationale Hochschule und an der HTW Berlin

Lukas Mitterauer, Dr., stellvertretender Leiter der besonderen Einrichtung für Qualitätssicherung, Universität Wien

Rüdiger Mutz, Dr., senior researcher am Competence Center for Higher Education and Science Studies (CHES), Universität Zürich

Ines Langemeyer, Dr., Prof., Institut für Berufspädagogik und Allgemeine Pädagogik, Wissenschaftliche Leitung des Lernlabors/House of Competence, Karlsruher Institut für Technologie

Pascale Stephanie Petri, Prof. Dr. rer.nat. (M.Sc.), Fakultät FWR Wirtschaftsprüfung, Hochschule für Wirtschaft und Umwelt, Geislingen

Philipp Pohlenz, Dr., Professor für Hochschulforschung und Professionalisierung der akademischen Lehre, Humanwissenschaftliche Fakultät der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

Uwe Schmidt (†), Dr., Prof., Leiter des Zentrums für Qualitätssicherung und -entwicklung der Universität Mainz, Geschäftsführer des Hochschulevaluationsverbundes Südwest

Wolff-Dietrich Webler, Dr., Prof., ehem. Professor of Higher Education, University of Bergen (Norway), Leiter des Instituts für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld (IWBB)

Hinweise für die Autor*innen

In dieser Zeitschrift werden i.d.R. nur Originalbeiträge publiziert. Sie werden doppelt begutachtet. Die Autor*innen versichern, den Beitrag nicht zu gleicher Zeit an anderer Stelle zur Publikation angeboten zu haben. Beiträge werden nur dann angenommen, wenn die Autor*innen den Gegenstand nicht in vergleichbarer Weise in einem anderen Medium behandeln. Senden Sie bitte das Manuskript als Word-Datei und Abbildungen als JPG-Dateien per E-Mail an die Redaktion (Adresse siehe Impressum).

Wichtige Vorgaben zu Textformatierungen und beigefügten Fotos, Zeichnungen sowie Abbildungen erhalten Sie in den Autor*innenhinweisen auf unserer Website: www.universitaetsverlagwebler.de.

Ausführliche Informationen zu den in diesem Heft aufgeführten Verlagsprodukten erhalten Sie ebenfalls auf der zuvor genannten Website.

Impressum

Achtung: neue Anschrift

Verlag, Redaktion, Abonnementverwaltung:

UVW UniversitätsVerlagWebler
Der Fachverlag für Wissenschaft und Hochschule
Reepeweg 5, 33617 Bielefeld
Tel.: 0521-92 36 10-0

Satz: UVW, info@universitaetsverlagwebler.de

Anzeigen: Die Zeitschrift „Qualität in der Wissenschaft“ veröffentlicht Verlagsanzeigen, Ausschreibungen und Stellenanzeigen. Aufträge sind an den Verlag zu richten. Die jeweils gültigen Anzeigenpreise erhalten Sie auf Anfrage beim Verlag.

Redaktionsschluss dieser Ausgabe: 25.08.2024

Umschlaggestaltung: Wolff-Dietrich Webler, Bielefeld
Gesetzt in der Linotype Syntax Regular

Druck: Sievert Druck & Service GmbH,
Potsdamer Str. 220, 33719 Bielefeld

Abonnement/Bezugspreis: (zzgl. Versandkosten)
Jahresabonnement: 97 Euro
Einzelheft: 25.50 Euro, Doppelheft: 50 Euro

Abo-Bestellungen und die Bestellungen von Einzelheften sind an den Verlag zu richten. Eine Abo-Bestellvorlage finden Sie unter www.universitaetsverlagwebler.de.

Das Jahresabonnement verlängert sich automatisch um ein Jahr, wenn es nicht 6 Wochen vor Jahresende gekündigt wird.

Erscheinungsweise: 4mal jährlich

Copyright: UVW UniversitätsVerlagWebler

Die mit Verfasser*innennamen gekennzeichneten Beiträge geben nicht in jedem Falle die Auffassung der Herausgeber*innen bzw. Redaktion wieder. Für unverlangt eingesandte Manuskripte/Rezensionsexemplare wird keine Verpflichtung zur Veröffentlichung/Besprechung übernommen. Die Urheberrechte der hier veröffentlichten Artikel, Fotos und Anzeigen bleiben bei der Redaktion. Der Nachdruck ist nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Qualität in der Wissenschaft

Zeitschrift für Qualitätsentwicklung in
Forschung, Studium und Administration

Editorial

Von René Krempkow und Antonia Scholkmann

II

Qualitätsforschung

Sophie Ellermann, Rebecca Lembke, Dominic Platen &
Jennifer Radwitz

**Kompetenzanforderungen im
Wissenschaftsmanagement
Vergleichende Analyse von Stellenausschreibungen
und Befragungsergebnissen von Berufstätigen**

30

Michael Krauß, Noé D. Michael & Florian Horstmann
**Hochschul- und Wissenschaftsmanager*innen:
Eine kategoriengeleitete Überprüfung von
Selbstzuschreibungen**

39

Sandra Stelzer & Antonia Scholkmann

**Plötzlich Führungskraft.
Relevanzeinschätzung von Führungskompetenzen
durch neue wissenschaftliche Führungskräfte**

49

Marion Pohlner & Ekaterina Voigt

**Leistungsbewertung und -kriterien bei
Berufungsverfahren unter Berücksichtigung
weiblicher Karrierewege**

58

Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften

**Hauptbeiträge der aktuellen Hefte
Fo, HSW, HM, P-OE und ZBS**

IV

Das Hochschul- und Wissenschaftsmanagement ist ein relativ junges Berufsfeld, das etwa seit Beginn dieses Jahrtausends für die Qualität der Aufgabenerfüllung von Hochschulen und Forschungseinrichtungen immer wichtiger wurde. Sowohl die Bezeichnung des Berufsfeldes als auch die Eingrenzung der in ihm Tätigen und der von ihnen benötigten Kompetenzen befinden sich entsprechend noch fortlaufend in der (Weiter-)Entwicklung.

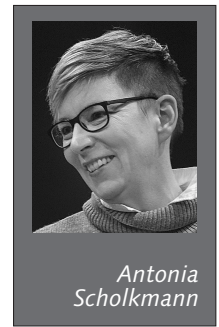
Die in der Literatur verwendeten Bezeichnungen für das Berufsfeld variieren (Beispiele nachfolgend, für breiteren Überblick vgl. Rathke et al. 2023). Jüngst hat auch die Mitgliedergruppe der Universitäten in der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) zusammen mit der Jungen Akademie in ihren Leitlinien für unbefristete Stellen an Universitäten neben der Professur das Stellenprofil ‚Academic Manager‘ als Ziel formuliert – neben ‚Lecturer‘ und ‚Researcher‘. Eine ähnliche Bezeichnung hatte bereits Deem (2006) für in diesem Berufsfeld Tätige mit dem Begriff ‚managerial academics‘ vorgeschlagen (vgl. ausführlich Krempkow et al. 2023, S. 32ff., 45ff.). In den 2010er Jahren wurde zudem der Begriff ‚Hochschulprofessionelle‘ in die Diskussion eingebracht (Kehm et al. 2010; Schneiderberg et al. 2013), der sich aber nicht durchsetzen konnte. Spätestens mit den Empfehlungen des Wissenschaftsrates zur Hochschul-governance (WR 2018) ist im Berufsfeld der Begriff ‚Wissenschaftsmanagement‘ etabliert, den auch das Netzwerk Wissenschaftsmanagement als Interessenorganisation der im Feld tätigen seit 2011 verwendet (Netzwerk Wissenschaftsmanagement 2024), und den wir im Folgenden erweitert als ‚Hochschul- und Wissenschaftsmanagement‘ (HWM) gebrauchen.

Ein zentrales Merkmal zur Definition der Berufsgruppe der im HWM Tätigen ist in jedem Fall – unabhängig von der jeweiligen Bezeichnung – die Verortung an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Verwaltung. Tätigkeiten innerhalb des HWM beziehen sich dementsprechend sowohl auf die Verwaltung und Organisation von Hochschulen als auch auf die Steuerung und Koordination wissenschaftlicher Aktivitäten auf nationaler und internationaler Ebene. Aus den vorhandenen empirischen Studien zum Thema lassen sich entsprechend zentrale Qualifikations- und Kompetenzanforderungen für eine erfolgreiche Tätigkeit zur Unterstützung der Wissenschaft ableiten. Diese umfassen neben fachlichen Kompetenzen insbesondere auch Management- sowie generische und digitale Kompetenzen (Rathke et al. 2023).

Allerdings ist es nach wie vor nicht durchgängig üblich, Qualifikations- und Kompetenzanforderungen im HWM zu thematisieren und damit die wichtigen Aufgaben in diesem Bereich sichtbar und für Entwicklungsansätze zugänglich zu machen. So greifen unter anderem die oben erwähnten HRK-Leitlinien für das Stellenprofil ‚Academic Manager‘ bekannte Beschreibungen der Kompetenzen im HWM nicht auf, während für das Profil ‚Lecturer‘ die Mindestanforderungen „Abschluss einer hochschuldidaktischen Weiterbildung“ (HRK 2024) und für das Profil ‚Researcher“ „in der Regel eine mindestens zweijährige Postdocphase“ (ebd.) ausformuliert werden. Für eine weitere Professionalisierung des HWM wäre eine Formulierung



René Krempkow



Antonia Scholkmann

von zumindest wünschenswerten Qualifikationen und Kompetenzen hingegen nützlich (vgl. z.B. Janson & Ziegele 2021), die darüber hinaus der weiteren Profilierung und Schärfung des Rollenverständnisses im Wissenschaftsmanagement dienen können. Hier setzen die verschiedenen Beiträge des vorliegenden Themenschwerpunktheftes an, die wir nachfolgend zusammenfassend vorstellen.¹

Der Beitrag Kompetenzanforderungen im Wissenschaftsmanagement von *Sophie Ellermann, Rebecca Lembke, Dominic Platen* und *Jennifer Radwitz* zielt im ersten Schritt auf die Erhebung von Kompetenzanforderungen in Stellenausschreibungen zum Hochschul- und Wissenschaftsmanagement ab, um diese im zweiten Schritt mit Befragungsergebnissen von Berufstätigen in den Vergleich zu setzen. Mit dieser Kombination von qualitativ-inhaltsanalytischem und quantitativ-befragenden Vorgehen gehen die Autor*innen in Form einer Pilotierung für künftige größere Erhebungen der Frage nach, welche Kompetenzen sich charakteristisch für unterschiedliche Positionsbezeichnungen im HWM herausstellen lassen sowie ob diese sich im Abgleich zwischen präskriptiven Stellenausschreibungen und selbst wahrgenommen Rollen- und Kompetenzanforderungen von im HWM Tätigen widerspiegeln. Ein zentrales Ergebnis der Studie ist, dass Stellenausschreibungen im HWM nach wie vor relativ unspezifisch formuliert werden, während im HWM Tätige selbst sehr gut die spezifischen Anforderungen ihrer Tätigkeiten benennen können. Anhand der übereinstimmend häufig genannten Kompetenzen schlussfolgern die Autor*innen, dass sich im HWM Beschäftigte tendenziell eher als Wissenschaftsmanger*innen und/oder Verwaltungspersonal verstehen, und weniger als Wissenschaftler*innen.

Der Mehrwert der Arbeit von Ellerman et al. liegt unserer Meinung nach genau in der Erkenntnis, dass die Rekrutierungspraxis für Positionen im HWM den konkreten Tätigkeiten nur unzureichend Rechnung trägt. Während im HWM-Beschäftigte selbst relativ spezifisch auskunftsfähig über ihre Tätigkeiten und die dafür nötigen Kompetenzen sind, bildet sich dies in Stellenanzeigen nur ungenau ab. Hier lässt sich über die Interpretation der Ergebnisse durch die Autor*innen hinaus darüber spekulieren, inwiefern die mangelnde Genauigkeit von Stel-

¹ Die vorliegenden Beiträge entstanden im Kontext des Moduls „Grundlagen des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements“ im Studiengang Bildungs- und Wissenschaftsmanagement der Universität Oldenburg. Wir danken den Autor*innen herzlich, dass sie ihre Arbeiten für dieses Themenschwerpunktheft noch einmal überarbeitet und zur Verfügung gestellt haben.

lenausschreibungen einem Mangel an Bewusstheit im System selbst entspricht, wer genau und mit welchen Anforderungen dem HWM angehört. **Seite 30**

Der Beitrag Hochschul- und Wissenschaftsmanager*innen: Eine kategoriengeleitete Überprüfung von Selbstzuschreibungen von *Michael Krauß, Noé Michael* und *Florian Horstmann* greift diese Fragestellung auf, indem er die Möglichkeit zur kritischen Überprüfung der Selbstidentifikation von Beschäftigten als Tätige im HWM untersucht. Anhand eines literaturbasierten Kategoriensystems analysieren die Autoren die Interviewaussagen von drei persönlichen Referent*innen der Hochschulleitung im Bereich Forschung dahingehend, inwiefern deren Tätigkeit als HWM angesehen werden kann. Im Sinne einer Validierungsstudie zeigt sich hier, dass die zur Definition von HWM angelegten Kategorien geeignet sind, selbstidentifizierte Tätigkeiten im HWM literaturbasiert als solche zu klassifizieren. Das Kategorienschema war darüber hinaus in der Lage, Variationen in der Intensität zu erkennen, mit dem die drei Interviewten Tätigkeiten im Sinne des HWM ausführen – sowohl in Überschneidung mit Verwaltungs- als auch mit selbstbestimmten (Forschungs-)Tätigkeiten. Die Bedeutung der Arbeit von Krauß et al. liegt in der Erarbeitung von Kategorien zur Beschreibung der Zugehörigkeit zum HWM, sowie in der Überprüfung und Validierung derselben. Es ist zugleich aufschluss- und hilfreich, anhand dieses Vorgehens zwischen einer Tätigkeit „im HWM“ und einer Tätigkeit „als HWM'ler“ (Krauß et al., in diesem Heft) zu differenzieren. Aufgrund der Anlage der zugrunde gelegten Kategorien muss hier allerdings einschränkend erwähnt werden, dass eine solche Tätigkeit beispielsweise durch klare Einbindung in hierarchische Strukturen gekennzeichnet ist, welches ggf. eine Engführung darstellt, wie der nächste Beitrag beleuchtet. **Seite 39**

Die Frage nach der Aufgabenübernahme im HWM bzw. als HWM'ler rahmt ebenso den Beitrag **Plötzlich Führungskraft. Relevanzeinschätzung von Führungskompetenzen durch neue wissenschaftliche Führungskräfte** von *Sandra Stelzer* und *Antonia Scholkmann*, jedoch unter einer anderen Perspektive. Er richtet den Fokus auf Personen – hier: Professor*innen und andere Wissenschaftler*innen mit Leitungsfunktion – die aufgrund ihres akademischen Karrierewegs neu mit Führungs- und Managementaufgaben betraut sind. In einer convenience-sampling Befragung mit n=44 Teilnehmenden wurde hier erhoben, welche Relevanz neu berufene Professor*innen einer Auswahl von Führungskompetenzen vor der Aufgabenübernahme zuschrieben und wie sich dieses Relevanzzuschreibungen auf der neu angetretenen wissenschaftlichen Führungsposition veränderten. Die Untersuchung zeigte, dass die Befragten überfachliche Führungs- und Managementkompetenzen als signifikant relevanter für ihre neu angetretene wissenschaftliche Führungsposition einschätzen als für eine frühere Position ohne Führungsverantwortung, sowie, dass die Relevanz von nicht-fachlichen Führungskompetenzen vor der Übernahme der Führungsposition teilweise unterschätzt wurde. Die Autorinnen schlagen zur Integration und als Basis weiterer Forschung ein Führungskompetenzmodell für wissenschaftliche Führungskräfte vor.

Für das HWM aufschlussreich ist der Beitrag von Stelzer und Scholkmann dahingehend, dass sowohl die als relevant erwarteten als auch die in der Realität als relevant wahrgenommenen Kompetenzen bei der Übernahme einer Professur außerhalb des fachlich-methodischen Kompetenzbereichs lagen. Obgleich diese nicht mit einem genuin HWM-bezogenen Modell erhoben wurden, zeigte sich in der Studie doch, dass auch neuberufene Professor*innen hinsichtlich ihres Anforderungsspektrums zum Teil zur Gruppe der Wissenschaftsmanager*innen gezählt werden können. Dieses Ergebnis gibt Anlass zur Überlegung, ob gemeinsamen Fortbildungsangebote sowohl für wissenschaftliche Manager*innen als auch für HWM'ler verstärkt angeboten werden könnten. Weitere Forschung wäre wünschenswert, um die tatsächliche Schnittmenge sowie system- und organisationsbedingte Unterschiede zwischen diesen beiden Gruppen klarer herauszuarbeiten. **Seite 49**

Der Beitrag Leistungsbewertung und -kriterien bei Berufungsverfahren unter Berücksichtigung weiblicher Karrierewege von *Marion Pohlner* und *Ekaterina Voigt* fokussiert schließlich ebenfalls die Ebene der Professur und der auf ihr gestellten Anforderungen. Er stellt am Beispiel einer norddeutschen Universität Kriterien zur Leistungsbewertung in Berufungsverfahren und deren Wichtigkeit vor. Davon ausgehend nähern sich die Autorinnen der Frage an, wie durch Veränderungen im Berufsmanagement als ein Spezialgebiet des HWM der Anteil der Professorinnen in der betreffenden Universität werden könnte. Sie wählen hierfür – ergänzend zur schriftlichen Dokumentation der Verfahrensweisen des Berufsmanagements – die Methode qualitativer Interviews mit (Junior-)Professorinnen. Die Interviews werteten sie mittels qualitativer Inhaltsanalyse aus und schlagen basierend auf den Ergebnissen als Handlungsempfehlung u.a. eine klare(re) Definition der Leistungskriterien bereits zu Beginn der Berufungsverfahren vor. Darüber hinaus empfehlen sie eine stärkere Gewichtung qualitativer Kriterien (z.B. auch darzulegen, welche der Publikationen nach eigener Einschätzung am wichtigsten sind und warum), sowie Interviewfragen zum Führungsstil. Der Mehrwert des Beitrags von Pohlner und Voigt Arbeit liegt unserer Einschätzung nach darin, dass die Autorinnen in strukturierter Weise eine Herausforderung aus der Hochschulpraxis aufgreifen, einordnen und anschließend aufzeigen, wie eine empirische Erhebung für das Erarbeiten von Lösungsmöglichkeiten von Nutzen sein kann. Zugleich gehen sie in den aufgezeigten Optionen auch über die ihrer Empirie hinaus und diskutieren Möglichkeiten und Grenzen z.B. von Teilzeitprofessuren für erweiterte Rekrutierungspotentiale. **Seite 58**

Wir hoffen, mit den Beiträgen Impulse für die weitere Diskussion und Qualitätsentwicklung in Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen zu bieten.

René Krempkow und Antonia Scholkmann

Literaturverzeichnis unter www.universitaetsverlagwebler.de/literaturverzeichnisse