Andrea Eichholzer¹ & Hanne Bestvater²

Wissenschaftsmanagement – im toten Winkel der Hochschulentwicklung?

Zusammenfassung

Das Wissenschaftsmanagement, 2010 noch als „unbekanntes Wesen“ bezeichnet, ist heute in seiner Rolle im Hochschulalltag etabliert und als Träger organisationalen Wissens unverzichtbar. Dennoch bleibt die Frage nach dem Professionalisierungsgrad und adäquaten Personalentwicklungsmöglichkeiten offen. Der Artikel beleuchtet die Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements in der Schweiz und zeigt Handlungsfelder für die Stärkung dieser Berufsgruppe auf.

Schlüsselwörter

Wissenschaftsmanagement, Third Space, Professionalisierung, Personalentwicklung, Schweiz

1 Corresponding Author; andreanadine.eichholzergallagher@uzh.ch

2 HfH – Interkantonale Hochschule für Heilpädagogik; hanne.bestvater@em.hfh.ch

Higher Education Management – in the blind spot of university development?

Abstract

Higher Education Management, still described as an “unknown entity” in 2010, is now established in its role in everyday university life and is indispensable as a carrier of organizational knowledge. Nevertheless, the question of the degree of professionalization and adequate personnel development opportunities remains unanswered. The article examines the professionalization of Higher Education Managers in Switzerland and identifies fields of action for strengthening this occupational group.

Keywords

higher education management, third space, professionalization, personnel development, switzerland

1 Einleitung

Im Jahr 2010 widmete die ZFHE dem Wissenschaftsmanagement bzw. dem Third Space an Hochschulen eine Ausgabe, wobei diese Gruppe damals noch als „unbekanntes Wesen“ bezeichnet wurde (Kehm et al., 2010, S. 23). Inzwischen haben sich die damals als neu bezeichneten Rollen etabliert, was auch anhand der aktuellen Literatur ersichtlich wird (dazu etwa Schneider et al., 2022; Krempkow et al., 2023a und b; McIntosh & Nutt, 2022). Es besteht weitgehend Einigkeit darüber, dass das Wissenschaftsmanagement als Träger organisationalen Wissens unverzichtbare Leistungen an Hochschulen und darüber hinaus (z. B. Forschungsanstalten) erbringt. Die Frage, inwiefern der Professionalisierungsgrad ausgeprägt und die Möglichkeiten der Personalentwicklung für diese zahlenmäßig kleine und doch bedeutsame Berufsgruppe (Wissenschaftsrat, 2018) adäquat und attraktiv sind, bleibt jedoch bestehen. In Bezug auf Nachwuchsförderung und Professionalisierungsanforderungen unterscheiden sich Wissenschaftsmanager:innen von Mitarbeitenden, die eine akademische Laufbahn anstreben. Zwar ist festzustellen, dass sich eine nennenswerte Anzahl von Hochschulangehörigen nicht zufällig für eine Tätigkeit im Wissenschaftsmanagement entschieden hat (Krempkow et al., 2023b), jedoch ist nach wie vor unklar, wie Laufbahnmodelle für Wissenschaftsmanager:innen aussehen könnten, und wie Hochschulen diese Gruppe ihres Nachwuchses systematisch fördern können.

In diesem Artikel gehen wir auf die Situation in der Schweiz ein. Mit Bezug auf aktuelle Literatur und Studien skizzieren wir ein Bild der Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements, die Ausgangslage in der Schweiz und sich daraus ergebende Handlungsfelder für Akteurinnen und Akteure sowie Strukturen, um das Schweizer Wissenschaftsmanagement zu stärken.

In diesem Text wird der in der deutschsprachigen Community weitgehend etablierte Begriff „Wissenschaftsmanagement“ verwendet, obwohl er in der Schweiz weniger

verankert ist als „Third Space“. Er wird synonym mit „new professionals“ oder „Hochschulprofessionelle“ verwendet.³

2 Blitzlicht zur Professionalisierung und Personalentwicklung

In den letzten 30 Jahren haben Hochschulen im Zuge der veränderten Governancestrukturen erheblich an Autonomie gewonnen. Diese strukturellen Veränderungen haben Prozesse hin zu einem professionellen Hochschulmanagement angestoßen, um den komplexen Anforderungen moderner Hochschulen gerecht werden zu können (Nickel, 2017). Im Folgenden soll auf die Konzeption der Professionalisierung eingegangen und ein Stand zur Personalentwicklung des Wissenschaftsmanagements gegeben werden.

2.1 Professionalisierung im Wissenschaftsmanagement

Die von Evetts (2008) beschriebene organisationale Professionalität unterscheidet sich von der beruflichen Professionalität dadurch, dass sie weniger auf einer homogenen beruflichen Identität basiert. Fachpersonen sind oft in einer Vielzahl von Hintergründen und Erfahrungen vereint, was zu einer heterogenen beruflichen Sozialisation führt. Es gibt kein spezifisches, geteiltes Professionsethos. Autorität wird nicht durch die kollegiale Gemeinschaft zugeschrieben, sondern durch die Zugehörigkeit zur Organisation und deren Hierarchie definiert. In diesem Kontext orientieren sich Fachpersonen stärker an den Zielen und Anforderungen ihrer Organisation. Folglich wird ihre Professionalität durch die spezifischen Bedürfnisse und Strategien der Institution geprägt, in der sie arbeiten.

3 Zur Begriffsdiskussion verweisen wir etwa auf Whitchurch, 2008 und 2009; Schneider et al., 2022 oder Krempkow et al., 2023a.

Dieser Ansatz eignet sich gemäß Krücken et al. (2010), um die Besonderheit der Situation der Wissenschaftsmanager:innen zu beschreiben. Wissenschaftsmanager:innen fehlen zwei identitätsstiftende Merkmale: einheitliche berufliche Sozialisation oder der gemeinsame Wissenskanon sind in der Regel nicht gegeben und somit auch kein einheitliches Berufsethos. Darin unterscheiden sie sich von anderen Gruppen der Hochschule. Vielmehr müssen Wissenschaftsmanager:innen auf spezifische Anforderungen und Strukturen ihrer Hochschulen reagieren. Dies führt zu einer Form von Professionalität, die stark von der Organisation und deren Zielen geprägt ist.

Whitchurch (2008) hebt für die „Third Space Professionals“ hervor, dass die Karriereentwicklung stark von individuellen Vorlieben und von der Fähigkeit, Beziehungen bzw. Netzwerke aufzubauen, abhängig ist und damit zufälliger und weniger vorhersehbar oder planbar sei. Diesen Aspekt betonen auch Veles & Carter (2016), die eine Zusammenstellung der Professionalisierungs-Schlüsselemente vornehmen. Nebst beruflichen Netzwerken und Berufsverbänden sind dazu auch Aspekte wie organisationales Wissen zur gemeinsamen Problemlösungsbasis, einschlägige Erfahrungen und Fachkenntnisse (durch formale Qualifikation oder Weiterbildungsprogramme) sowie die Formalisierung ihres Status und das Zuschreiben von Entscheidungsautonomie zu nennen.

Vor diesem Hintergrund soll beleuchtet werden, inwiefern Hochschulen gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen für das Wissenschaftsmanagement ausgestalten.

2.2 Personalentwicklung für das Wissenschaftsmanagement

Die Mehrheit der Literatur zur Personalentwicklung in Wissenschaftsorganisationen konzentriert sich auf die Akademie bzw. deren Nachwuchs, während Forschung zum Wissenschaftsmanagement unterrepräsentiert ist. An dieser Stelle werden nur vereinzelte deutsche und angelsächsische Beiträge aufgegriffen, ohne den Anspruch eines breiten Überblicks. Gemein ist den referenzierten Arbeiten, dass sich Bezugspunkte zu den von Evetts (2008) beschriebenen Aspekten finden.

Bereits in den Artikeln von Whitchurch (2009) bzw. Gordon & Whitchurch (2009) wird festgestellt, dass die Karrierewege der „new professionals“ an Hochschulen kaum klar definiert sind. Karriereverläufe sind von persönlichen Vorlieben, sich zufällig ergebenden Möglichkeiten und Engagement von Vorgesetzten gekennzeichnet. Auch im neueren Sammelband von McIntosh & Nutt (2022) wird verschiedentlich erwähnt, dass Weiterentwicklung – in Ermangelung eines gemeinsamen Verständnisses über notwendige Weiterbildungsmöglichkeiten – auf individueller Basis erfolgen muss. Umso wichtiger sei die Rolle von Mentoraten und Netzwerken, um mögliche weitere Schritte auszuloten.

Eine umfangreiche Studie des CHE (Nickel & Ziegele, 2010) betrachtet Modelle der Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement umfassend und im Ländervergleich. Die Befunde weisen auf die Bedeutung definierter Strukturen für den beruflichen Aufstieg sowie die Relevanz von spezifischer Weiterbildung und beruflicher Mobilität hin. In der Folge werden relevante Befunde grob skizziert:

Karrieremöglichkeiten für Führungspersonen seien entscheidend für die Karrieredynamik. Langfristige Besetzungen von Leitungspositionen und klare Aufstiegsmöglichkeiten seien notwendig, um eine nachhaltige Karriereentwicklung zu ermöglichen. Zudem solle eine Kultur gefördert werden, die den Wechsel zwischen verschiedenen Führungspositionen innerhalb der Hochschule unterstützt.

Die Wirksamkeit von *Personalentwicklungsmaßnahmen* würde durch die Teilnahme an spezifischen Weiterbildungskursen und Führungskräfte trainings positiv beeinflusst. Dabei sei die Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement stark von der Verfügbarkeit spezifischer Fortbildungsangebote abhängig. Wissenschaftsmanager:innen benötigen Programme, die auf ihre besonderen Anforderungen zugeschnitten sind. Um deren Akzeptanz und Wirksamkeit zu erhöhen, gewinnen Peer-Learning und kollegiales Coaching an Bedeutung.

Die Karriereförderung werde durch gezielte Ausbildungsangebote und die Schaffung von *Netzwerken* unterstützt. Der Austausch von Good Practices und die Zusammenarbeit zwischen Institutionen sei wichtig, um effektive Laufbahn- und/oder Karriereentwicklungsstrategien zu implementieren.

Die jüngere KaWuM-Studie (Krempkow et al., 2023a) belegt, dass die Institutionalisierung des Wissenschaftsmanagements in Deutschland im Vergleich zur Studie von Nickel & Ziegele (2010) mittlerweile weiter fortgeschritten ist, und dass Instrumente zur Nachwuchsförderung sowie Entwicklung dieser Personalgruppe auf unterschiedlichen Ebenen bestehen. Die Studie liefert einen umfangreichen Datensatz und aussagekräftige Beschreibungen zu Berufs- und Karrierewegen des Wissenschaftsmanagements. Wichtige Empfehlungen der Studie beziehen sich auf Bedarfe an Qualifikationen und Kompetenzen. Außerdem wird die Rolle des Wissenschaftsmanagements selbst als Treiber der Hochschulentwicklung thematisiert.

Im ländervergleichenden Studienteil von Nickel & Ziegele (2010) wird zudem erwähnt, dass die Entwicklung von Governance-Strukturen in den jeweiligen Hochschulsystemen einen maßgeblichen Einfluss auf Rolle von und Bedarf an Wissenschaftsmanager:innen hat. Aus diesem Grund wird die Ausgangslage in der Schweiz gesondert betrachtet.

3 Stand der Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements in der Schweiz

In der Schweiz gibt es keine langjährig etablierte Hochschulforschung (Tratschin et al., 2021). Dies erschwert es, einen fundierten Überblick zur Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements zu gewinnen. Notgedrungen werden deutsche Studien herangezogen, denn die beiden Länder haben ein vergleichbares Bildungs- und Hochschulsystem mit ähnlichen akademischen Laufbahnen. Unterschiede ergeben sich allerdings bei der Governance, den gesetzlichen Rahmenbedingungen und allgemein bei den Dimensionen (Größe, Anzahl usw.).

Um den Stand der Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements in der Schweiz zu beschreiben, wird zuerst der übergeordnete Schweizer Kontext beschrieben und anschließend auf die Evidenzen zum Professionalisierungsgrad des Wissenschaftsmanagements der Schweiz Bezug genommen.

3.1 Übergeordnete Rahmenbedingungen

Zum Schweizer Wissenschaftsmanagement gibt es nur wenige übergeordnete Grundlagen. Seit 2015 bietet das Bundesgesetz über die Förderung der Hochschulen und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich (HFKG) erstmalig eine übergreifende Rahmung für alle Schweizer Hochschultypen. Es schafft die gesetzliche Grundlage für die Akkreditierung, wobei die Richtlinien vorsehen, dass das Personal „entsprechend des Hochschultyps“ qualifiziert ist und über das jeweilige Qualitätssicherungssystem die „Laufbahnentwicklung des gesamten Personals“ unterstützt wird (Schweizerischer Hochschulrat, 2015, S. 11).

Die Konferenz der Rektorinnen und Rektoren der Schweizer Hochschulen, swissuniversities, lanciert Hochschulentwicklungsprogramme mit entsprechenden Fördergeldern. In den Programmen zur Diversität und Inklusion, zur Stärkung des doppelten Kompetenzprofils und zur Weiterentwicklung des dritten Zyklus wurden in den letzten Jahren verschiedene Initiativen zur Nachwuchsförderung und Personalentwicklung unterstützt. 2022 publizierte swissuniversities die Gesamtschweizerische Hochschulpolitische Koordination 2025–2028 mit entsprechenden strategischen Zielen, u. a. „Nachwuchs fördern und Karrieren ermöglichen“. Benannt wird in diesem Zusammenhang das Erfordernis, sich von klassischen Laufbahnvorstellungen zu lösen und diese neu zu denken, damit attraktive und vielfältige Karrieren zur Verfügung stehen. Explizit erwähnt wird das Wissenschaftsmanagement im Kontext der Fachhochschulen:

„Die akademischen Karrieren an Fachhochschulen (FH) verlaufen oft nicht linear. Die langfristige Gewinnung von Talenten ist eine wichtige Herausforderung, insbesondere für Stellen im Mittelbau und bei den Dozierenden, im Third Space und auf Stufe Professur.“ (swissuniversities, 2022, S. 30)

Weiter werden generell und für alle Hochschultypen Maßnahmen gefordert, um Positionen im Third Space „zu integrieren und aufzuwerten“ (ebd., S. 31). Als mögliche Unterstützung können in der aktuellen Strategieperiode Personalentwicklungs- und Laufbahnaspekte unter den Programmen zur Nachwuchsförderung sowie zu „Chancengerechtigkeit Equité“ genutzt werden.

3.2 Befunde zur Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements der Schweiz

Zur Einordnung der Professionalisierung werden die Begrifflichkeiten von Veles & Carter (2016) aufgegriffen und mit relevanten Befunden aus drei kurz skizzierten Schweizer Studien kontextualisiert.

Die Studie von Böckelmann et al. (2015, nachfolgend Mittelbau-Studie) fokussierte auf den Mittelbau der Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen und schloss in der Zielgruppe der Befragung erstmals auch den noch jungen Third Space mit ein.

Die Studie der Schweizerische Akademie der Geistes- und Sozialwissenschaften (SAGW, nachfolgend SAGW-Studie) von Schmidlin et al. (2020) ermittelt den Bedarf an Third-Space-Positionen in den Geistes- und Sozialwissenschaften an Universitäten und Fachhochschulen auf Ebene von Departementen, Instituten und Professuren. Zudem wird untersucht, ob der Third Space wissenschaftlich qualifizierten Personen eine alternative Karriereperspektive jenseits der Professur eröffnen kann. In der Studie werden Empfehlungen zum Umgang mit dem Third Space formuliert.

Im Rahmen des swissuniversities-Programms P7 Diversität, Inklusion und Chancengerechtigkeit in der Hochschulentwicklung wurde das Projekt „Wissenschaftsmanagement an FH und PH“ durchgeführt. Ziel des Projekts war es, ein Basiswissen zum Wissenschaftsmanagement an den kooperierenden acht Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen zu schaffen und Maßnahmen zur Sichtbarkeit, Professionalisierung sowie Laufbahnen und Entwicklungsmöglichkeiten auszuloten und umzusetzen. Die in der Folge aufgegriffenen Befunde basieren auf einem Bericht (Eichholzer et al., 2023, nachfolgend P7-Studie) sowie auf Erkenntnissen aus Projektmaßnahmen (Portfolioberatungen und Mentorate).⁴

4 Die Pilotprogramme wurden basierend auf der P7-Studie entwickelt, um Sichtbarkeit, Professionalisierung und Laufbahnplanung zu verbessern. Zur Laufbahnorientierung wurden Maßnahmen wie Mentorate, Portfolioberatungen und Jobshadowings angeboten.

3.2.1 Formalisierung

In der konsultierten Literatur wird der Aspekt der Identifizierbarkeit des Wissenschaftsmanagements durchgehend bemängelt: In Studien wird unisono die Herausforderung geschildert, die Mitarbeitenden des Wissenschaftsmanagements in den Hochschulen für eine Befragung oder Analyse zu identifizieren. Es konnten z. B. keine formalen Kriterien wie Personalkategorien genutzt werden, da Personal des Wissenschaftsmanagements bei gleicher Tätigkeit und vergleichbarer Hierarchiestufe und Zuschreibung von Entscheidungsautonomie unterschiedlichen Personalkategorien zugeordnet werden: Die Mittelbau-Studie (Böckelmann et al., 2013) zeigt auf, dass vergleichbare Funktionen durch 52 % technisch-administratives Personal, 13 % Mittelbauangehörige und 33 % Dozierende wahrgenommen werden.

Die Schwierigkeit der Identifizierung und Adressierung durch unterschiedliche Verortung in den Personalkategorien wird sowohl von der SAGW-Studie (Schmidlin et al., 2020) aufgegriffen als auch in der P7-Studie (Eichholzer et al, 2023) benannt. Es ergibt sich ebenfalls ein gemischtes Bild mit 40 % administrativem Personal, einem Drittel wissenschaftlicher Mitarbeitende und 14 % Dozierender (mit oder ohne Führungsverantwortung und mit unterschiedlichem Niveau akademischer Ausbildung). Darüber hinaus ist in der P7-Studie die Vielfalt der Stellenbezeichnungen für die Angehörigen des Wissenschaftsmanagements bemerkenswert: die 171 Umfrageteilnehmenden nennen insgesamt 127 unterschiedliche Stellenbezeichnungen.

Entsprechend bemängeln Wissenschaftsmanager:innen in der Beratung, dass ihre Position keine einschlägige Bezeichnung hat und/oder nicht mit formal verankerter Zuschreibung von Entscheidungsautonomie verbunden ist. Ein Ausweg wird häufig über Weiterbildungen gesucht, deren Abschluss einen verbesserten Status versprechen.

3.2.2 Netzwerke und Verbände

In Anbetracht der mangelhaften Identifizierbarkeit und der damit verbundenen erschwerten Identifikation erstaunt es nicht, dass das Wissenschaftsmanagement in der Schweiz kaum über Sichtbarkeit verfügt. Dies zeigt sich gemäß SAGW-Studie etwa

in den weitgehend inexistenten formalen Netzwerken und Fachgesellschaften (Schmidlin et al., 2020). Laut P7-Studie ist ein Drittel der Befragten Mitglied in einem Netzwerk zu Hochschul- und/oder Wissenschaftsmanagement engagiert, wobei nur vereinzelt Netzwerke mit spezifischer Zielgruppe Wissenschaftsmanagement – vornehmlich dem Netzwerk Wissenschaftsmanagement NWM Deutschland – genannt werden (Eichholzer et al., 2023).

Gleichwohl wird die Wichtigkeit des Vernetzungsaspekts in den vorhandenen Studien betont, denn mit der Schaffung von Netzwerken sowohl zwischen den Beschäftigten im Wissenschaftsmanagement als auch zwischen verschiedenen Hochschulinheiten könnten Fragestellungen wie unterschiedliche berufliche Sozialisation, Profil, Weiterbildungsbedarf oder Nachwuchsförderung thematisiert werden.

Aus den Mentoraten der P7-Studie lässt sich das hohe Vernetzungsinteresse der Mentees erkennen. Dementsprechend findet das Vernetzungsangebot auf LinkedIn aus der P7-Studie Anklang. Das niederschwellige Angebot bietet mit einer Porträtreihe Einblick in den Werdegang im Wissenschaftsmanagement und dient damit auch der Sichtbarmachung, Adressierbarkeit und der individuellen Orientierung.

3.2.3 Erfahrungen und Fachkenntnisse

Die in der SAGW-Studie untersuchten Mitarbeitenden haben in der Regel ein Doktorat, was als wichtige Voraussetzung angesehen wurde, denn sie sollten die Akademie gut kennen und Forschungszusammenhänge verstehen. Dies kontrastiert mit der P7-Studie, bei der üblicherweise ein Master- und bei einem Viertel ein Doktorsabschluss genannt wird. Dieser Unterschied könnte auf die untersuchten Hochschultypen zurückzuführen sein (Universität vs. Fachhochschulen). In der P7-Studie werden auch bisherige Tätigkeitsbereiche genannt: zwei Drittel verfügen über vorherige Erfahrung im Wissenschafts- und Hochschulmanagement und über die Hälfte (auch) in Forschung und Lehre.

Laut der SAGW-Studie ist die erwähnte akademische Qualifikation aber nicht ausreichend für die Tätigkeit im Wissenschaftsmanagement. Es brauche zusätzlich in

Weiterbildungen erworbene Kenntnisse, um den auf allen Hierarchiestufen gestiegenen Anforderungen gerecht zu werden. Dieser Befund spiegelt sich in der Praxis wider: Wissenschaftsmanager:innen sind ausgesprochen weiterbildungsaffin. Gemäß P7-Studie planen oder absolvieren zwei Drittel der Befragten Weiterbildungsmaßnahmen. Die Hauptgründe für eine Weiterbildung sind die Verbesserung der Karrierechancen, die Professionalisierung und der Erwerb zusätzlicher Fähigkeiten. Auch die Möglichkeit zum Austausch und zur Vernetzung spielt eine bedeutende Rolle. Insgesamt betrachten rund 90 % der Befragten Weiterbildung als (eher) wichtig für ihre persönliche und berufliche Entwicklung. Für ihr Vorhaben werden über 60 % der Befragten finanziell durch ihre Hochschule unterstützt. Die am häufigsten genutzten Formen der Weiterbildung sind externe und interne Veranstaltungen, Tagungen und Konferenzen, Selbststudium sowie Programme im Bereich Management. Dieser Befund scheint über die Jahre stabil zu sein. Bereits die Mittelbau-Studie zeigte auf, dass das Wissenschaftsmanagement im Vergleich zum übrigen Mittelbau signifikant häufiger an Seminaren zu Karrierewegen, Programmen zur Standortbestimmung, Mentoring-Programmen und individuellem Laufbahncoaching teilnimmt (Böckelmann et al., 2013).

In diesem Zusammenhang ist auch die hohe Relevanz des „Learning on the job“ zu erwähnen. Gemäss P7-Studie bewerten über 80 % bzw. 70 % der Befragten ihre aktuelle bzw. ihre vorherige berufliche Tätigkeit als bedeutendste Quelle für ihren Fähigkeitserwerb (Eichholzer et al., 2023).

Wissenschaftsmanagement-Mentees beklagen allerdings, dass ihre „on the job“ erworbenen spezifischen Fähigkeiten sowohl für sie selbst als auch für Dritte als schwer beschreib- und vermittelbar wahrgenommen werden. In Kombination mit dem Umstand, dass diese Fähigkeiten typischerweise formal nicht attestiert sind, gelänge es oft nicht, diese für berufliche Veränderungen gewinnbringend zu nutzen. Für Laufbahnentscheide werde in der Regel auf formal attestierte Qualifikationen zurückgegriffen.

3.2.4 Organisationales Wissen

Neben organisationalen und koordinierenden Fähigkeiten ist für das Wissenschaftsmanagement gemäss SAGW-Studie spezifisches System- und Prozesswissen unabdingbar sowie Vertrautheit mit den Kernfunktionen Forschung und Lehre gefragt. Das Systemwissen ist auch gemäss der P7-Studie relevant, bei der über 80 % der Befragten angeben, dass Kenntnisse der Organisation und der Abläufe in ihrem Arbeitsalltag in (sehr) hohem Masse gefordert seien. Hingegen wird die Vertrautheit mit den Kernfunktionen weniger stark hervorgehoben. Weiter zu erwähnen ist die grosse Bedeutung des unter 3.2.3 erwähnten „Learning on the job“, das auch dem Know-how-Erwerb des Wissenschaftsmanagements über die eigene Institution dient.

In den Portfolioberatungen und Mentoraten zeigt sich, dass auch bei umfangreichem Know-how (siehe 3.2.3) über Strukturen und Prozesse der Organisation, Lücken bestehen, in Bezug auf Möglichkeiten für die eigene Person (Kenntnisse über Personalentwicklungskonzepte, konkrete Möglichkeiten zur Promotionsförderung oder Lohnreglemente). Einschlägige Dokumente einer Hochschule, die relevant für persönliche Laufbahnentscheide sind, müssen in Beratungen häufig zunächst als Grundlage und in ihrer Relevanz identifiziert werden.

4 Diskussion

Wie in anderen Ländern steht auch die Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements in der Schweiz im Spannungsfeld zwischen den in diesem Artikel beschriebenen unklaren Strukturen und dem wachsenden Bedarf. Vor dem Hintergrund der Schweizer Rahmenbedingungen sowie der „kritischen“ Professionalisierungsaspekte wird dies in der Folge ausgeführt.

Rahmenbedingungen

Die rechtlichen Grundlagen schaffen den Rahmen, um das Wissenschaftsmanagement im „toten Winkel“ auszuleuchten. swissuniversities legt mit der Aufnahme des

Third Space in den neueren Dokumenten wichtige Grundlagen für weitere Professionalisierungsprozesse. Innovative Hochschulen können damit zur (geforderten) Profilierung ihrer Hochschule beitragen. Dennoch wäre eine intensivere hochschulpolitische Thematisierung wünschenswert, um weitere Impulse für die Professionalisierung und Nachwuchsförderung zu setzen. Beispielhaft sei hier auf die Empfehlungen zur Hochschulgovernance des deutschen Wissenschaftsrats (Wissenschaftsrat, 2018) verwiesen, der durch die Ausführungen zum Wissenschaftsmanagement sowohl notwendige Diskussionen ausgelöst als auch wichtige Prozesse angestoßen hat.

Formalisierung

Die gesetzlichen Verankerungen und erwähnten Förderprogramme reichen bisher nicht aus, um eine breitflächige und nachhaltige Formalisierung anzustoßen. Dies mag auch damit zusammenhängen, dass das Wissenschaftsmanagement zahlenmäßig klein und die Arbeitszufriedenheit groß ist sowie auf übergeordneter Ebene kaum Interessensvertretungen des Wissenschaftsmanagements bestehen. Die heterogene Verortung in den Personalkategorien und die Vielfalt an Stellenbezeichnungen erschweren die Identifikation der Zielgruppe und hemmen die Bildung eines Selbstverständnisses. Zwar sind an einzelnen Hochschulen Ansätze zur Formalisierung erkennbar (so an der Fachhochschule OST und der Pädagogischen Hochschule St. Gallen), allerdings sind die Erfahrungen damit bisher noch beschränkt.

Eine systematische Entwicklung von Laufbahnmodellen, Fähigkeitsprofilen und strukturierten Weiterbildungsangeboten könnte nicht nur die Mobilität innerhalb der Hochschullandschaft fördern, wie es in akademischen Karrieren üblich ist, sondern auch die Attraktivität des Berufsfeldes allgemein steigern, was letztlich auch den Hochschulen mit ihren vielfältigen Herausforderungen zugutekommt.

Netzwerke und Verbände

Es erstaunt nicht, dass durch diffuse Verortung und allgemein die fehlende Formalisierung auch Herausforderungen bei der adäquaten Standes- oder Interessensvertretung des Wissenschaftsmanagements entstehen. Bekannte bzw. etablierte (Schweizer) Netzwerke und Fachverbände für Wissenschaftsmanager:innen gibt es nicht –

auch wenn das Wissenschaftsmanagement grundsätzlich Interesse an Vernetzung signalisiert.

Der Aufbau solcher Netzwerke ist jedoch essenziell, um Austausch zu fördern und die Profilbildung voranzutreiben. Initiativen wie die Regionalgruppe Schweiz des Netzwerks Wissenschaftsmanagement Deutschland sowie die niederschwellige LinkedIn-Gruppe haben Potenzial.

Erfahrungen und Fachkenntnisse

Die Studien attestieren dem Wissenschaftsmanagement eine hohe bzw. geeignete Qualifikation. Die akademische Ausbildung allein reicht jedoch mit Blick auf die weiterhin steigenden Anforderungen nicht aus. Die Finanzierungsbereitschaft der Hochschulen ist dabei genauso positiv zu bewerten wie die hohe Weiterbildungsbereitschaft des Wissenschaftsmanagements. Dennoch: in der Schweiz fehlt es an spezifischen Programmen. Es gibt vereinzelt Angebote, die allerdings allgemein auf Fach- und Linienführungspositionen an Hochschulen und nicht spezifisch auf die Bedarfe des Wissenschaftsmanagements zugeschnitten sind.

Für den Nachwuchs besteht die Gefahr, dass langfristige Weiterbildung nicht in Angriff genommen wird, weil keine Aussicht auf Verbesserung bzgl. Status, Entscheidungskompetenz, Lohn oder auf einen Organisationswechsel erkennbar ist.

5 Fazit

Die zahlenmäßig kleine Gruppe der Schweizer Wissenschaftsmanager:innen ist sehr gut aus- und weitergebildet. Eine Professionalisierung ist jedoch noch wenig ausgeprägt, ebenso wie systematische Möglichkeiten der Personalentwicklung. Die Professionalisierung erfordert ein Zusammenspiel von politischem Willen, strukturellen und individuellen Maßnahmen sowie Ressourceneinsatz. Dabei sind Akteurinnen und Akteure auf allen Ebenen – Politik, Hochschulleitungen und Wissenschaftsmanager:innen – gefordert.

Rahmenbedingungen schaffen: Um Impulse zu setzen und Diskussionen anzuregen, ist eine stärkere hochschulpolitische Thematisierung erforderlich. Die Empfehlungen des Wissenschaftsrats (2018) geben Anhaltspunkte, um ähnliche Prozesse auch in der Schweiz anzustoßen.

Förderung von unabhängigen Beratungsstrukturen: Karriereberatung und Mentoring sind essenziell, aber einzelne Hochschulen können diese spezialisierten Angebote oft nicht leisten. Eine institutionelle Verankerung solcher Dienstleistungen bei bestehenden Einrichtungen (z. B. Career Center) könnte Abhilfe schaffen.

Proaktive Nutzung von Mentoring: Bestehende Mentoring-Programme bieten wichtige Impulse für die berufliche Orientierung und Laufbahntwicklung. Sie sollten weiterhin angeboten und durch die Hochschulen unterstützt werden.

Profilbildung durch Weiterbildung: Die Schaffung von und Teilnahme an spezifischen Wissenschaftsmanagement-Weiterbildungen ist für die weitere Professionalisierung und den Nachwuchs entscheidend. Wissenschaftsmanager:innen sollten gezielt Programme auswählen, die langfristige Perspektiven eröffnen und ihre Positionierung erleichtern.

Beteiligung an Netzwerken: Netzwerke sollten durch Strukturen gestärkt und von Hochschulen unterstützt werden. Bewegen sich Wissenschaftsmanager:innen in Netzwerken, wird der Austausch gefördert und ihre Position innerhalb der Hochschullandschaft sichtbar.

Im Zusammenspiel dieser Elemente lässt sich die Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements in der Schweiz vorantreiben, die Attraktivität des Berufsfeldes steigern und die Hochschulen gezielt in ihrer Personalentwicklung, z. B. einer nachhaltigen Nachwuchsförderung, unterstützen.

Literaturverzeichnis

- Böckelmann, C., Erne, C., Kölliker, A., & Zölch, M. (Eds.). (2013). *Der Mittelbau an Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen der Schweiz: Eine Situationsanalyse*. Hampp.
- Eichholzer, A., Baumann, S., & Iaconis, V. (2023). *Bericht zu den Befragungsergebnissen Wissenschaftsmanagement an FHs und PHs*. Hochschule Luzern. <https://www.hslu.ch/de-ch/hochschule-luzern/ueber-uns/portraet/diversity/projekte/wissenschaftsmanagement/>
- Evetts, J. (2008). Professionalität durch Management? Neue Erscheinungsformen von Professionalität und ihre Auswirkungen auf professionelles Handeln. *Zeitschrift für Sozialreform*, 54(1), 97–106. <https://doi.org/10.1515/zsr-2008-0107>
- Kehm, B. M., Merkator, N., & Schneijderberg, C. (2010). Hochschulprofessionelle?! Die unbekanntenen Wesen. *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 5(4), 23–39. <https://doi.org/10.3217/zfhe-5-04/03>.
- Krempkow, R., Harris-Huermann, S., Janson, K., Höhle, E., Rathke, J., & Hoelscher, M. (2023a). *Berufsfeld Wissenschaftsmanagement*. <https://doi.org/10.53183/9783946017301>
- Krempkow, R., Höhle, E., & Janson, K. (2023b). *Karriere im Wissenschaftsmanagement?*. <https://doi.org/10.53183/9783946017318>
- Krücken, G., Blümel, A., & Kloke, K. (2010). Hochschulmanagement – Auf dem Weg zu einer neuen Profession?. *WSI-Mitteilungen*, 5, 234–241.
- McIntosh, E., & Nutt, D. (2022). *Impact of the Integrated Practitioner in Higher Education: Studies in Third Space Professionalism*. Routledge.
- Nickel, S. (2017). Professionalisierungsprozesse im Hochschulmanagement. In L. Truniger (Ed.), *Führen an Hochschulen* (S. 89–103). Springer.
- Nickel, S., & Ziegele, F. (2010). *Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement – nationale und internationale Modelle: Eine empirische Vergleichsstudie*. https://www.che.de/download/studie_karrierefoerderung_im_wissenschaftsmanagement_band_1-pdf/
- Schweizerischer Hochschulrat (2015). *Richtlinien des Hochschulrates für die Akkreditierung im Hochschulbereich (Akkreditierungsrichtlinien HFKG)*. https://shk.ch/images/news/20150528_akkreditierungsrichtlinien-2015-d.pdf

Schmidlin, S., Bühlmann, E., & Muharremi, F. (2020). Next Generation und Third Space: Neue Karriereprofile im Wissenschaftssystem. Studie im Auftrag der Schweizerischen Akademie der Geistes- und Sozialwissenschaften. *Swiss Academies Reports*, 15(3).

Schweizerische Eidgenossenschaft. (2011). *Bundesgesetz über die Förderung der Hochschulen und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich (Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz, HFKG)*. SR 414.20.

Swissuniversities (2022). *Gesamtschweizerische hochschulpolitische Koordination 2025–2028: Strategische Planung*. https://www.swissuniversities.ch/fileadmin/swissuniversities/Dokumente/Hochschulpolitik/Strategische_Planung/Koordination_2025-28_-_Planung_swissuniversities.pdf

Tratschin, L., Criblez, L., Jarren, O., Nievergelt, B., & Schäfer, M. S. (2021). *Selbstbeobachtung des Schweizer Hochschulsystems – Status Quo und Perspektiven*. CHESS – Center for Higher Education and Science Studies, Universität Zürich.

Veles, N., & Carter, M.-A. (2016). Imagining a future: Changing the landscape for third space professionals in Australian higher education institutions. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 38(5), 519–533.

Whitchurch, C. (2008). Shifting identities and blurring boundaries: The emergence of third space professionals in UK higher education. *Higher Education Quarterly*, 62(4), 377–396. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1468-2273.2008.00387.x>

Whitchurch, C. (2009). Progressing professional careers in UK higher education. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 13(1), 2.

Whitchurch, C., & Gordon, G. (2009). Changing academic and professional identities in higher education: The challenges of a diversifying workforce. *Paper presented in Track 3: Leadership and Administration*. 31st Annual EAIR Forum in Vilnius, Lithuania.

Wissenschaftsrat (2018). *Empfehlungen zur Hochschulgovernance*. Drs. 7328-18. <https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/7328-18>