

Karriereentwicklung im Forschungsmanagement

Forschungsmanagement bewegt sich in einem dynamischen Umfeld. Das Entdecken neuer und zukunftsweisender Karrierewege geht damit einher. Doch wer nimmt es in die Hand, alternative berufliche Laufbahnen voranzubringen? Aus welchen Quellen lassen sich Impulse schöpfen? **Anstöße aus der Praxis.** | Von Maren Zempel-Gino und Anneke Meyer

Foto: Michael Matthey



Dr. Anneke Meyer

ist Forschungsmanagerin und Teamleiterin „Nationale Forschungsförderung“ an der Leibniz-Universität Hannover. | Anneke.Meyer@zuv.uni-hannover.de

Foto: Christoph Mischke



Dr. Maren Zempel-Gino

ist Forschungsmanagerin an der Georg-August-Universität Göttingen und Systemische Beraterin. | Maren.Zempel-Gino@zww.uni-goettingen.de

Der Beruf der Forschungsmanagerinnen und -manager hat sich in den letzten zehn Jahren in Deutschland rasant weiterentwickelt und qualitativ wie quantitativ einen großen Sprung nach vorne getan. Die steigenden Mitgliederzahlen des bundesweiten Netzwerks Forschungs- und Transfermanagement FORTRAMA, das von etwa 300 Mitgliedern im Jahr 2008 auf rund 1500 Mitglieder Mitte 2018 angewachsen ist, illustrieren das deutlich (Puppe 2018, S. 6). Die Jahrestagung des Netzwerks in Potsdam haben im Jahr 2018 über 500 Personen besucht (1). Diese positiven Trends belegen, dass die Professionalisierung in großen Schritten vorangeht und dass ein dynamischer und wachsender Arbeitsmarkt für Managementpersonal im Hochschulbereich entstanden ist (vgl. auch Nickel 2017, S. 158).

Auch außerhalb des Netzwerks FORTRAMA wird das Wissenschaftsmanagement heute als adäquater Weg wahrgenommen, um nach der Promotion ins Berufsleben zu starten, und aktiv beworben. So bieten zum Beispiel die Max-Planck-Gesellschaft oder das

German Academic International Network (GAIN) Workshops für den Einstieg ins „Science Management“ an (2). Verschiedene Universitäten gehen noch einen Schritt weiter, unter ihnen die Georg-August-Universität Göttingen. Sie qualifiziert Doktorandinnen und Doktoranden sowie Postdocs für einen längeren Zeitraum mit dem Mentoringprogramm „WeWiMento – Wege in das Wissenschaftsmanagement“ (3).

Wie in so vielen Berufsfeldern gibt es auch im Forschungsmanagement kein homogenes Berufsbild. Die Tätigkeitsbereiche sind diversifiziert und vielschichtig und meist durch neuartige Jobprofile mit unscharfen Anforderungen gekennzeichnet. Zu den Karriereaussichten für Forschungsmanagerinnen und -manager in Deutschland beobachten wir das, was Sigrun Nickel für das europäische Wissenschaftsmanagement feststellt: „Klare Karrierepfade mit transparenten Einstiegs- und Aufstiegsmöglichkeiten gibt es [...] kaum“ (Nickel 2017, S. 161). Doch was könnten nun Ansatzpunkte für Karriereentwicklung im Forschungsmanagement sein? Und welche Rolle spielen dabei berufliche Netzwerke?

Karrieren in Bewegung

Für die noch junge Profession des Forschungsmanagements sind ähnliche Trends erkennbar, wie sie für das Umfeld moderner Erwerbstätigkeit heute zunehmend benannt werden: Die Arbeitswelt verändert sich und mit ihr das Verständnis von beruflicher Identität, das sich – um Svenja Hofert (2018) zu folgen – „hin zu einem fluiden Selbst wandeln muss“. Gefragt sind Selbstaktualisierungsfähigkeit und -bereitschaft im Hinblick auf die berufliche Identitätsbildung. Auch müssen Individuen heute weitgehend eigenständig ihren Karriereweg gestalten (Wingender, Wolf 2019, S. 217). Das gilt einmal mehr für das Berufsfeld Forschungsmanagement, das weder traditionelle Aufstiege vorsieht noch Laufbahnregeln kennt.

In den Hochschulen und Forschungseinrichtungen wurde in den letzten Jahren intensiv über Karrieren von (Nachwuchs-)Wissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern diskutiert, vieles wurde auf den Weg gebracht. Daran haben Forschungsmanagerinnen und -manager maßgeblich mitgewirkt und tun dies auch weiterhin. Karrierecoaching ist als wichtiger Bestandteil der Forschungsförderberatung eine feste Größe ihres beruflichen Alltags. Gleichzeitig richten sie allerdings jetzt vermehrt ihre Aufmerksamkeit auch auf sich selbst und auf die immer stärker in den Vordergrund drängende Frage nach Laufbahnoptionen für Forschungsmanagerinnen und -manager. Unser Workshop „Wie geht Karriere für Forschungsmanager*innen heute?“ auf der FORTRAMA-Jahrestagung 2019 gibt einen aktuellen Impuls in diese Richtung. Weiterhin planen wir ein Angebot zu „Karrierecoaching im Forschungsmanagement“. Kontinuität in die Diskussion soll eine Arbeitsgruppe „Karriere“ bringen.

Wir möchten Themen und Fragen zur beruflichen Laufbahn – unserer eigenen sowie derjenigen, die wir beraten – in Bewegung bringen, sichtbar und bewusst in unserer Berufsgruppe platzieren und zusammen Ideen für Qualitätsstandards entwickeln. Dabei beziehen wir unbedingt die aktuelle Diskussion um moderne Karriereentwicklung – mit einer Reihe von Optionen in unterschiedlichen Dimensionen und somit jenseits des klassischen Aufstiegs – ein. Damit sind wir nicht allein: Auch auf der diesjährigen Konferenz der Association of European Research Managers and Administrators 2019 in Bologna wird das Thema Karriereentwicklung diskutiert. Ein Zukunftsthema für Forschungsmanagerinnen und -manager im deutschsprachigen Raum ist es sicherlich auch, sich endlich aktiv in die internationale Diskussion einzubringen.

Eigeninitiative ist essenziell

Forschungsmanagerinnen und -manager erfinden, designen und steuern ihre beruflichen Pfade in der Regel selbst. Expertenwissen, Schlüsselkompetenzen und Netzwerke stellen dabei bedeutende Komponenten dar. Damit Forschungsmanagerinnen und -manager in ihren verschiedenen und wechselnden Rollen und Aufgabenbereichen wirksam sein können, bedarf es neben Hard Skills, wie stets aktuell zu haltendem Wissen um Forschungsförderprogramme oder die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, eines Sets gut ausgeprägter Soft Skills. Sie sind entscheidend, um sowohl das eigene Potenzial zu entfalten als auch im hochkomplexen Umfeld einer Hochschule einen Unterschied zu machen, der einen Unterschied macht (vgl. Andersen 2018; Meyer, Zempel-Gino 2018). Zu den Schlüsselkompetenzen gehören allem voran ein agiles Mindset, Beratungs- und Kommunikationsstärke sowie konzeptionelles und strukturelles

Quellen

(1) Vgl. <https://www.fortrama.net/jahrestagung/jahrestagung-2018/>; abgerufen am 18.12.2018

(2) Vgl. <https://www.gain-network.org/de/workshop-discover-the-charm-of-governance-third-space-als-berufsweg/>; abgerufen am 18.12.2018. Vgl. <https://www.mpg.de/career/careersteps>; abgerufen am 18.12.2018.

(3) Vgl. <https://www.uni-goettingen.de/de/444696.html>; abgerufen am 13.01.2019

Denken, aber auch Selbstbewusstsein und die Fähigkeit und Bereitschaft zu Co-Kreativität.

Aufbauend auf ihrer akademischen Ausbildung eignen sich Forschungsmanagerinnen und -manager den Großteil ihrer spezifischen Kompetenzen und ihres Expertenwissens durch learning on the job, durch kollegiale Beratung oder im Rahmen ihrer beruflichen Netzwerkaktivitäten an. Hochwertige Weiterbildungen, die aus der Community selbst heraus entwickelt werden und damit von ganz besonderem Wert sind, gibt es bislang nur selten. Das Potenzial und der Bedarf sind jedoch erkannt: Das

ankommen. Sich aus eigener Initiative mit aktuellen und zukünftigen Trends in der internen wie externen Wissenschaftspolitik und der Forschungsförderung auseinanderzusetzen und diese Entwicklungen proaktiv in berufliches Handeln zu übersetzen, ist eine essenzielle Voraussetzung für erfolgreiches Forschungsmanagement.

Die organisationale Verantwortung

Eine stärkere Professionalisierung der Gestaltung beruflicher Entwicklung in den Organisationen heißt, die Erreichung hoher Leistungsstandards und die Wirksamkeit und Attraktivität des



Wir möchten Themen und Fragen zur beruflichen Laufbahn in Bewegung bringen, sichtbar und bewusst in unserer Berufsgruppe platzieren und zusammen Ideen für Qualitätsstandards entwickeln.



Netzwerk FORTRAMA bietet zukünftig vermehrt passgenau auf Forschungsmanagerinnen und -manager zugeschnittene Weiterbildungen an.

Wenn sie ihre Rolle und Verantwortung als wichtige Akteure im Transformationsprozess der Hochschulen ernst nehmen, müssen Forschungsmanagerinnen und -manager stets auch das strategische Umfeld aufmerksam mit im Blick haben und bewerten. Nur so können sie den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern immer einen Schritt voraus sein und neue Entwicklungen innerhalb und außerhalb der eigenen Organisation bereits aufgespürt haben, bevor sie bei den Forschenden

Forschungsmanagements zu fördern. Für entsprechende Angebote und Maßnahmen braucht es die Überzeugung und den Willen auf den Leitungsebenen der Hochschulen, Forschungseinrichtungen und Forschungsförderinstitutionen. Es braucht ganz bestimmt auch politischen Willen und nicht zuletzt erhebliche Investitionen.

Der Wissenschaftsrat (2018, S. 85) identifiziert auf organisationaler Ebene ebenfalls konkreten Handlungsbedarf und „empfiehlt, die Unterstützungsleistungen, die das Wissenschaftsmanagement erbringt, sowie die hierfür notwendigen Kompetenzen durch die Personalentwicklung systematisch zu fördern“.



Dieser Empfehlung liegt die Einsicht zugrunde, dass Forschungsmanagerinnen und -manager in ihrer Organisation eine zentrale Rolle einnehmen, da sie ein wichtiger Baustein zur Weiterentwicklung und Erneuerung der Universität sind. Diese Einschätzung teilen wir. „Unsere Überzeugung ist, dass erfolgreiche Veränderung an Hochschulen ganz wesentlich vom Beitrag des Wissenschaftsmanagements abhängt.“ (Meyer, Zempel-Gino 2018, S. 1).

Die Organisationen können mit einem modernen Angebot und Umfeld qualifizierte, kreative und flexible Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für ihr Forschungsmanagement gewinnen und halten. Damit diese ihre Aufgaben erfolgreich und zukunftsweisend ausfüllen können, bedarf es einer adäquaten Förderung. Hierzu gehört beispielsweise der Zugang zu und die Entwicklung von qualitativ hochwertigen und anschlussfähigen Weiterbildungen – mit Anteilen zur fachlichen Qualifizierung und zur persönlichen Weiterentwicklung. Über die Unterstützung solcher

Professionalisierungsprozesse kommen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu zusätzlichen Qualifikationen, die sie für neue Aufgaben befähigen und auf zukünftige Trends vorbereiten.

Zu einem modernen beruflichen Umfeld zählen auch die Unterstützung und Förderung von beruflichen Netzwerken, der Einsatz von Instrumenten wie Job-Rotation, Mentoring-Programme und Staff Mobility im internationalen Kontext oder auch Sabbaticals – um nur einige Beispiele zu nennen. Zeitliche und räumliche Flexibilität oder die Option auf einen Home-Office-Arbeitsplatz sind weitere Bausteine. Einiges davon existiert bereits, zumindest in Ansätzen. Das müsste weiterentwickelt und zielgerichtet eingesetzt werden. Durch derartige Maßnahmen kann die Attraktivität der Organisation als Arbeitgeberin sowie die Attraktivität des Arbeitsplatzes – und in der Folge auch des Berufsfeldes – gesteigert werden. Nicht unerwähnt bleiben soll gerade in unserem beruflichen Kontext noch eine angemessene Eingruppierung

Was ist Ihre Meinung?
Beteiligen Sie sich auf Twitter
unter #JTF2019Karriere

Unsere Partner & Experten

Dieser Beitrag ist Teil einer losen Serie zu Akteuren und Handlungsfeldern im Forschungsmanagement. Den Auftakt machte die Titelstrecke „Auf vielen Ebenen unterwegs – Forschungsmanager zwischen Verwaltung und Wissenschaft“ in *Wissenschaft & Management* 02/2018 vom 9. März, S. 10–23.

Die Serie entsteht in Kooperation mit dem bundesweiten Netzwerk Forschungs- und Transfermanagement e. V.
www.fortrama.net

und Einstufung im Tarifvertrag sowie die Perspektive auf ein unbefristetes Arbeitsverhältnis.

Ein weiterer Ansatzpunkt, die institutionelle und individuelle Professionalität im Forschungsmanagement voranzutreiben und die Entwicklung übergreifender Qualitätsstandards auf den Weg zu bringen, könnte das Experimentieren mit Exzellenz-Kriterien – wie zum Beispiel durch Best-Practice-Awards oder Member-Awards, wie es die Association for Tertiary Education Management (ATEM) in Australien vorlebt – sein. ATEM lobt regelmäßig diese und weitere Preise aus, um herausragende Leistungen und Beiträge im Forschungsmanagement anzuerkennen.

Das Potenzial beruflicher Netzwerke

Für die eigene Kompetenzentwicklung und die Karriere von Forscherinnen und -managern können berufliche Netzwerke eine wichtige Ressource sein. Hier profitieren unerfahrenere von erfahreneren Kolleginnen und Kollegen, es wird auf Augenhöhe miteinander diskutiert, voneinander gelernt und Feedback gegeben. Die Jahrestagungen von FORTRAMA sowie auf dezentraler Ebene die zweimal jährlich stattfindenden Netzwerktreffen der Niedersächsischen Forschungsreferentinnen und -referenten etwa bieten solche wertvollen Reflexions- und Freiräume. In der Community Gleichgesinnter wird ein kollegiales Miteinander gelebt und sich vernetzt. Hier trifft großzügiges Geben auf wertschätzendes Nehmen. Bereitwillig wird Fachwissen geteilt und der Austausch zu persönlichen Einschätzungen und Erfahrungen wird großgeschrieben. In einer solchen Kultur ist nicht erfolgreich, wer Wissen hortet, sondern wer es teilt. Der so aus den Netzwerkaktivitäten generierte Mehrwert ist sowohl für die dynamische Weiterentwicklung des Berufsfeldes als

auch für die eigene Karriereentwicklung äußerst förderlich.

Wer informelle berufliche Beziehungen aufbaut, pflegt und sich aktiv in die Netzwerkarbeit einbringt, entdeckt dort eine Fülle von Chancen. Es bieten sich Gelegenheiten, die eigene Arbeit sichtbarer zu machen und Ideen zu realisieren, etwa in Form von Diskussionsbeiträgen, Vorträgen, Workshops, Aufsätzen oder Arbeitskreisen, die neu ins Leben gerufen werden. All das formt die eigene professionelle Reputation und eröffnet Zugang zu Möglichkeiten, von denen man vorher nicht wusste, dass sie überhaupt existieren.

Karrierevorstellungen im Wandel

Unsere Arbeitswelt an den Hochschulen befindet sich mitten im Wandel, unsere Vorstellung von Karriere auch. Das erfordert ein Umdenken aufseiten der Organisationen und genauso bei denen, die ihre berufliche Laufbahn planen. Bei diesem Prozess spielt auch das Netzwerk FORTRAMA eine wichtige Rolle. Die Veränderungen hin zu einem modernen und vielfältigeren Bild von Karrierewegen beginnen in unseren Köpfen. Der Gestaltungsspielraum – in unseren Gedanken wie auch auf unseren realen Bühnen – ist gegeben. Er kann von allen beteiligten Akteurinnen und Akteuren kreativ genutzt werden. //



Literatur

Andersen, Jan (2018): Transferable Skills. In: Jan Andersen, Kristel Toom, Susi Poli, Pamela F. Miller: Research Management. Europe and Beyond. London. S. 319–332.

Hofert, Svenja (2018): Wer bin ich, wenn sich alles verändert? <http://tlp.de/46q7> (abgerufen am 15.01.2019).

Meyer, Anneke / Zempel-Gino, Maren (2018): Forschungsreferent*innen 2020. Ein Beitrag zur Profilierung unseres Berufsbildes. Zenodo. <http://tlp.de/ForschungsreferentInnen2020> (abgerufen am 15.01.2019).

Nickel, Sigrun (2017): Professionalisierung im Wissenschaftsmanagement. Internationale Entwicklungstrends und Praxisbeispiele. In: Markus Lemmens, Peter Horvath, Mischa Seiter (Hrsg.): Wissenschaftsmanagement. Handbuch & Kommentar. Bonn. S. 156–170.

Puppe, Andrea (2018): Das Berufsfeld boomt. Interview mit Dorothea Uhle. In: DUZ Magazin 12/2018, S. 6.

Wingender, Laura Marie/Wolff, Hans-Georg (2019): Die Rolle von Networking-Verhalten in der beruflichen Entwicklung. In: Simone Kauffeld, Daniel Spurk (Hrsg.): Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement. Berlin. S. 217–239.

Wissenschaftsrat (2018): Empfehlungen zur Hochschulgovernance. Hannover.