Christian Schneijderberg, Nadine Merkator, Ulrich Teichler und Barbara M. Kehm (Hg.): Verwaltung war gestern? Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung von Studium und Lehre. Frankfurt a.M. und New York: Campus 2013

# Inhalt

Vorwort ..... 7

1 Ausgangslage und Zielsetzung der Untersuchung der Neuen Hochschulprofessionen
*Christian Schneijderberg, Ulrich Teichler, Nadine Merkator und Barbara M. Kehm* ..... 9

2 Theoretische Grundlagen der organisationsbezogenen Professionalität von Hochschulprofessionellen
*Christian Schneijderberg* ..... 33

3 Hochschulprofessionen im Spiegel sozialer, politischer und rechtlicher Entwicklungen
*Christian Schneijderberg und Ulrich Teichler* ..... 59

4 Wer sind diese Hochschulprofessionellen, und was tun sie eigentlich?
*Nadine Merkator, Christian Schneijderberg und Ulrich Teichler* ..... 91

5 Qualifikationen und Kompetenzen der Hochschulprofessionen
*Christian Schneijderberg und Mandy Hinzmann* ..... 121

6 Genese und Anwendung von Expert(inn)enwissen in Hochschulprofessionen
*Christian Schneijderberg* ..... 163

7 Hochschulprofessionelle als Teil des Hochschul-Managements
*Christian Schneijderberg* ..... 199

8 Rollen und berufliche Identitäten von Hochschulprofessionellen
*Christian Schneijderberg und Natalia Schneider* ..... 245

9 Interaktion von Professor(inn)en und Hochschulprofessionen
*Ulrich Teichler, Nadine Merkator und Christian Schneijderberg* ..... 285

10 Die Neuen Hochschulprofessionellen in Europa:
Ausdifferenzierung und Aufgaben im internationalen Vergleich
*Andrea Kottmann und Jürgen Enders* ..... 305

11 Ausdifferenzierung und Integration von Berufsrollen
Hochschulprofessioneller in Österreich, den Niederlanden
und Großbritannien
*Andrea Kottmann und Jürgen Enders* ..... 335

12 Die Neuen Hochschulprofessionen als europäisches
Phänomen. Deutschland im Vergleich mit ausgewählten
europäischen Ländern
*Barbara M. Kehm* ..... 369

13 Hochschulprofessionelle als Prototyp der veränderten
Verwaltung an Universitäten
*Christian Schneijderberg und Ulrich Teichler* ..... 389

Literatur ..... 415

Autor(inn)enverzeichnis ..... 445

Kapitel 13

# Hochschulprofessionelle als Prototyp der veränderten Verwaltung an Universitäten

*Christian Schneijderberg und Ulrich Teichler*

## 13.1 Berufliche Situation von Hochschulprofessionellen zwischen Daueraufgabe und Entwicklung

Der Terminus Hochschulprofessionen wurde in dieser Studie als Sammelbegriff für alle hochqualifizierten Personen im Hochschulsystem – innerhalb der Hochschulen bzw. in ihrem institutionellen Kontext – verwendet, die weder primär als Lehrende und Forschende, das heißt Wissenschaftler(innen), als leitende Hochschulmanager(innen) noch als Routine-Verwalter(innen) und -dienstleister(innen) tätig sind, sondern anspruchsvolle dienstleistende bzw. entscheidungsunterstützende Aufgaben zur Gestaltung der Hochschulen in einer Vielzahl von Bereichen haben. Wie in Kapitel 1 ausführlich dargestellt, ist es das Ziel der Studie, einen detaillierten Einblick in den Entwicklungsstand der beruflichen Situation von Hochschulprofessionellen im Bereich Studium und Lehre an deutschen Universitäten zu gewinnen: Was sind ihre Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche? Wie füllen sie ihre Rolle aus? Wieweit können wir in den Prozessen und Ergebnissen von einer Professionalisierung der Gestaltung reden? Welche Folgen hat ihre Tätigkeit im Bereich Studium und Lehre für das Selbstverständnis und die Tätigkeit von Hochschullehrer(innen)?

In mehreren Arbeitsschritten wurden die Primärfunktionen von Hochschulprofessionellen im Bereich von Lehre und Studium zu fünf klar erkennbaren Kategorien verdichtet: Studienberatung, Studienservice und Prüfungswesen sowie Management und klassische Verwaltung sind mit Abstand am häufigsten vertreten.

Viele *Hochschulprofessionelle in der zentralen Verwaltung* haben eher Querschnittsfunktionen. In Stabsstellen, Referaten bzw. Dezernaten sind sie für unterschiedliche Aufgabenbereiche oder spezifisch für Lehre und Studium

Christian Schneijderberg, Nadine Merkator, Ulrich Teichler und Barbara M. Kehm (Hg.): Verwaltung war gestern? Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung von Studium und Lehre. Frankfurt a.M. und New York: Campus 2013

zuständig. Größe und inhaltliche Ausrichtung dieser Abteilungen oder Bereiche können dabei erheblich variieren. Die Bandbreite der Aufgaben reicht von Qualitätsmanagement und Entwicklungsplanung, über Studienberatung bis zu internationalen Angelegenheiten. Von ihnen wird erwartet, als Koordinator(inn)en und Informationsmultiplikator(inn)en aktiv zu sein. Notwendig sind zugleich ein »Rückzug« zu Konzept- und Strategieentwicklung wie eine dauernde Präsenz in Sitzungen, Besprechungen, Absprachen und Abstimmungen mit verschiedenen Personengruppen der Universität.

*Hochschulprofessionelle an Fachbereichen* haben sehr unterschiedliche Positionsbezeichnungen, zum Beispiel Geschäftsführer(in), Studienmanager(in) oder Fachbereichsreferent(in). Gemeinsames Merkmal dieser Personengruppe ist die Ansiedlung auf Fachbereichs- bzw. Dekanatsebene. In der Regel stellen sie Kontinuität vor dem Hintergrund ständig wechselnder Dekaninnen und Dekane her und wirken als Schaltstelle zwischen Fachbereichs- und Hochschulleitung bzw. dezentraler und zentraler Verwaltung. Dabei lassen sich zwei Unterkategorien feststellen:

Zum einen solche, die *primär mit Studium und Lehre zu tun* haben: Vor allem Studienplanung, Qualitätsmanagement und Studienberatung und möglicherweise andere Bereiche wie zum Beispiel Öffentlichkeitsarbeit; manche von ihnen führen auch selbst Lehrveranstaltungen durch. Die Positionsbezeichnungen variieren: So zum Beispiel Koordinator(in) für Studium und Lehre, Referent(in) für Bildung, Studienmanager(in), Fachbereichsreferent(in), Studiengangskoordinator(in) oder Assistent(in) im Studiendekanat. Kommunikation ist ein zentraler Bestandteil der Tätigkeit: Telefonate, Bearbeitung von Anfragen per Mail, Absprachen, Sitzungstermine usw.

Zum anderen solche, die *primär mit Verwaltung und Management zu tun* haben: Sie sind oft als Geschäftsführer(innen) des Fachbereichs, der Fakultät oder des Dekanats betitelt. Zentrale Aufgabenbereiche sind Ressourcenplanung (Finanz-, Personal- und Raumplanung), die Unterstützung der Gremienarbeit und die Unterstützung der Dekanin bzw. des Dekans; hinzu kommen zum Beispiel Öffentlichkeitsarbeit oder Rechtsberatung im Fachbereich. Insgesamt wird der Arbeitsalltag als in viele kleine Einzelaufgaben zergliedert beschrieben.

*Entwicklungsplaner(innen)* sind eine sehr heterogene Gruppe, da ihre zentralen Aufgabenbereiche sich in der Praxis in viele kleinere und größere – im Charakter sehr unterschiedliche – Projekte unterteilen. Dementsprechend sind auch die Positionsbezeichnungen vielfältig. Angesiedelt sind sie häufig in Referaten, Dezernaten oder Stabstellen. Typisch ist, dass konzep-

Christian Schneijderberg, Nadine Merkator, Ulrich Teichler und Barbara M. Kehm (Hg.): Verwaltung war gestern? Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung von Studium und Lehre. Frankfurt a.M. und New York: Campus 2013

tionelles Arbeiten einen hohen Stellenwert hat – zum Beispiel beim Erstellen von Leitfäden und Merkblättern oder bei der Entwicklung hochschulinterner Mechanismen, Verfahren und Instrumente für ein breites Spektrum an Themen. Gemeinsam ist die Aufgabe, hochschulinterne Abläufe zu optimieren; dabei ist in der Regel inhaltliche Gestaltung mit Rahmenplanung, Personalausstattung und Mittelverteilung zu verbinden: Etwa bei der Entwicklung von Verteilungsmodellen und beim Daten-Monitoring. Dabei fungieren die Entwicklungsplaner(innen) häufig als Vermittlungsstelle zwischen den Fachbereichen und der Hochschulleitung und gelten für beide Parteien als Ansprechpartner.

Auch die *Studienberater(innen)* lassen sich in zwei Unterkategorien je nach der Ansiedlung auf zentraler Ebene (in der zentralen Verwaltung oder in zentralen Einrichtungen wie Career Service) oder auf der Fachbereichsebene untergliedern. Kerntätigkeit ist generell die Beratung von Studieninteressierten und Studierenden. Dabei gibt es verschiedene Schwerpunkte, so zum Beispiel die allgemeine Beratung zur Aufnahme eines Studiums, fachbezogene Studienberatung, Beratungen zu Prüfungen, Praktika oder zur Karriere sowie psychologische Beratung. In vielen Fällen stellt Beratung eindeutig die Hauptaufgabe dar, während sie in anderen Fällen zum Beispiel mit Betreuung studentischer Mobilität, Qualitätsmanagement, Entwicklungsplanung oder anderen Aufgaben verbunden ist. In manchen Fällen ist der Wochenverlauf stark durch Sprechstunden geprägt, in anderen dagegen variantenreich. Ferner untergliedert sich die Beratungsaufgabe an sich in zwei Bereiche: Zuweilen liegt der Schwerpunkt auf individueller Beratung (in Form von Sprechstunden, Einzel- oder Gruppenterminen, persönlich, telefonisch oder E-Mailkontakt), in anderen Fällen in der Entwicklung und Bereitstellung von Informationsangeboten (z. B. Planung und Durchführung von Veranstaltungen wie Bildungsmessen, Tage der offenen Tür oder Schnuppertagen für Schüler oder Erstellung von Broschüren, Internetseiten usw.) Wenn es um die Weiterentwicklung von Beratungsangeboten geht, sind Kontakte zu Leitungen und Gremien von Bedeutung.

Die *im Funktionsbereich Internationales und Mobilität tätigen Hochschulprofessionellen* sind zumeist zentral angesiedelt: Überwiegend in einem International Office bzw. Akademischen Auslandsamt, aber zuweilen auch in Dezernaten, Stabstellen oder Abteilungen der zentralen Verwaltung. Wir können zwischen zwei Kategorien von Arbeitsschwerpunkten unterscheiden: Die Mehrheit ist operativ tätig in der Beratung und Betreuung von mobilen Studierenden und Wissenschaftler(inne)n – seien es Angehörige

Christian Schneijderberg, Nadine Merkator, Ulrich Teichler und Barbara M. Kehm (Hg.): Verwaltung war gestern? Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung von Studium und Lehre. Frankfurt a.M. und New York: Campus 2013

der eigenen Universität, die ins Ausland gehen wollen bzw. gehen, oder Personen aus anderen Ländern, die zu dieser Universität kommen wollen bzw. gekommen sind. Sie erbringen primär Service-Leistungen – oft spezialisiert auf »incomings« oder »outgoings«, auf bestimmte Regionen, bestimmte Förderungssysteme (zum Beispiel ERASMUS) oder bestimmte Partnerschaften. Sie sind nicht nur für die Beratung der Mobilen zuständig; hinzu kommen zum Beispiel die Betreuung und Begleitung von Bewerbungen, die Wohnraumvermittlung an »incomings« oder die Koordination von Stipendien. Im Detail gehören dazu das Erstellen von Informationsangeboten und die Durchführung von Informationsveranstaltungen, die Beratung einzelner Ratsuchender sowie konkrete Hilfen wie zum Beispiel Bereitstellung von Unterkünften. Bei der Minderheit liegt dagegen der *Arbeitsschwerpunkt auf der Strategiebildung* zur Internationalisierung der Hochschule oder der Organisation und Koordination von Kooperationen mit ausländischen Hochschulen.

## 13.2 Beziehungen zwischen Hochschulprofessionellen und Professor(inn)en

Längere Tradition haben Service-Tätigkeiten von Hochschulprofessionellen in deutlicher Abgrenzung von wissenschaftlicher Tätigkeit, zum Beispiel die allgemeine Studienberatung sowie beratende und unterstützende Leistungen für internationale Mobilität. Im Laufe der Zeit sind jedoch immer mehr Positionen entstanden, bei denen gesonderte Dienstleistungen mit hochschulgestaltenden Aufgaben verbunden sind. In den meisten Fällen ergeben sich dabei vielerlei Berührungen zwischen Hochschulprofessionellen und einer Minderheit von Professor(inn)en – zum Beispiel mit solchen, die in der Studiengangentwicklung sehr aktiv sind oder die Mitglieder von Gremien sind. Die meisten Professor(inn)en berichten, dass sie nur gelegentlich mit Hochschulprofessionellen zu tun haben: Dabei empfinden sie die Hochschulprofessionellen im Durchschnitt weder als große Bereicherung noch als Bedrohung ihrer Berufsrolle. Das scheint – im Gegensatz zu den heftigeren Diskussionen in den USA (vgl. u.a. Rhoades 1998; Henkel 2005) – der Fall zu sein, weil die Hochschulprofessionellen in Deutschland nicht als eine machtvolle Personengruppe auftreten und eingeschätzt werden, sondern eher als im Status untergeordnet und in der Tätigkeit unter-

Christian Schneijderberg, Nadine Merkator, Ulrich Teichler und Barbara M. Kehm (Hg.): Verwaltung war gestern? Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung von Studium und Lehre. Frankfurt a.M. und New York: Campus 2013

stützend (ähnlich für Norwegen siehe Gornitzka und Larsen 2004). Sie werden von den Professor(inn)en eher mit gemischten Gefühlen betrachtet, weil sie als Teil von Veränderungen an den Hochschulen gesehen werden, die einen wachsenden Arbeitsaufwand jenseits der Primärfunktionen Forschung und Lehre auch für die Professor(inn)en nach sich ziehen (Musselin 2007b; Jakob und Teichler 2011). Die Mehrzahl der Hochschulprofessionellen fühlt sich von den Professor(inn)en akzeptiert – weniger allerdings als von anderen Personengruppen, mit denen sie viel im Alltag zu tun haben, und auch weniger als von den Studierenden. Die Stimmungslage der Professor(inn)en lässt sich mit den Antworten auf die Frage charakterisieren, wie viele Hochschulprofessionelle sie wünschten: Mehr als ein Drittel halten die jetzige Zahl für ungefähr angemessen, etwa ein Drittel für zu hoch und etwas weniger als ein Drittel für zu niedrig.

Auf eine weitere Frage zur Interaktion hebt ein Drittel der Professor(inn)en hervor, dass sie sich durch die Tätigkeit der Hochschulprofessionellen von Sekundäraufgaben entlastet fühlen und sich dadurch besser auf ihre Primäraufgaben konzentrieren können. Demgegenüber meinen mehr als die Hälfte der Hochschulprofessionellen ihrerseits, dass sie die Professor(inn)en von Sekundäraufgaben entlasten und ihnen mehr Raum für Forschungs- und Lehrfunktionen schaffen. Ebenfalls etwa ein Drittel der Professor(inn)en (35 %) bringt demgegenüber zum Ausdruck, dass sie sich in ihrer Arbeit durch die Tätigkeit der Hochschulprofessionellen stärker kontrolliert fühlen; dagegen schätzen nur 20 Prozent der Hochschulprofessionellen ihre Wirkung auf die Tätigkeit der Professor(inn)en ähnlich ein. Geringer ist der Anteil unter den Professor(inn)en, die durch die Tätigkeit der Hochschulprofessionellen ihren eigenen Einfluss auf die Gestaltung des Lehrangebots (19 %), die Studiengangplanung (24 %) und auf die Entscheidungen zur Hochschulorganisation (29 %) eingeschränkt sehen; nur etwa fünf Prozent der Hochschulprofessionellen meinen wiederum, dass ihre Tätigkeit den Einfluss von Professor(inn)en in diesen Hinsichten eingrenzt.

Mehr als die Hälfte der Professor(inn)en (59 %) schließlich sind der Ansicht, dass mit der Tätigkeit der Hochschulprofessionellen für sie selbst neue Pflichten entstünden; auch dies wird seitens der Hochschulprofessionellen seltener so gesehen. Die Professor(inn)en schreiben solche neuen Pflichten nicht unbedingt allein den Hochschulprofessionellen zu, sondern sehen sie als einen integralen Teil eines Systems der Zunahme von Management-, Evaluations- und anderen ergänzenden Tätigkeiten.

Christian Schneijderberg, Nadine Merkator, Ulrich Teichler und Barbara M. Kehm (Hg.): Verwaltung war gestern? Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung von Studium und Lehre. Frankfurt a.M. und New York: Campus 2013

Im Hinblick auf die Wirkungen ihres Handelns sind die Hochschulprofessionellen überwiegend davon überzeugt, dass sie dazu beitragen, dass Arbeitsabläufe effizient (Mittelwert 2,0 auf einer Skala von 1 = »trifft völlig zu« bis 5 = »trifft überhaupt nicht zu«), effektiv (2,0), einfach (2,1) und transparent (2,3) verlaufen. Die Professor(inn)en dagegen sehen durch die Tätigkeit der Hochschulprofessionellen weder positive noch negative Beiträge zur Effizienz (Mittelwert 2,9 auf einer Skala von 1 = »besser« bis 5 = »schlechter«), Effektivität (3,3), Einfachheit/Klarheit (2,9), Transparenz (3,3) und zum Resultat (2,9) der Arbeitsabläufe an ihrer Universität. Insgesamt glauben die Professor(inn)en, dass der Einfluss der Hochschulprofessionellen auf die Organisation verschiedener Funktionsbereiche höher ist, als diese das selbst sehen.

## 13.3 Hochschulprofessionen als Modaltyp

Hochschulprofessionelle werden in der wissenschaftlichen Literatur häufig als Organisationsprofession (Larson 1977) unter verschiedenen Berufen charakterisiert, die eine eingebunden-hybride Professionalität (Noordegraaf 2007) an Universitäten ausprägen bzw. ausgeprägt haben. Der Bezug zur Organisation Universität ist nicht nur für die berufliche Identität (siehe Kapitel 6) prägend; sondern die unterschiedlichen Gruppierungen der Hochschulprofessionen haben zur Erfüllung ihrer Rolle(n) eine einzigartige Professionalität entwickelt, wie die Analyse der Beispiele Beratung (siehe Kapitel 6) und Management (siehe Kapitel 7) belegen, wodurch ein Bild der Hochschulprofessionen als Modaltyp entstanden ist; sie zeigen sich als eine emergente Gruppe von Beschäftigten in Universitäten:

- die ihr Schaffensglück als Virtuosen des Unbestimmten finden bzw. finden können;
- deren Arbeitssituation sich jenseits von einigen regelmäßigen Aufgaben und Tätigkeiten durch Unbestimmtheit auszeichnet, sowohl in Bezug auf die Wege als auch die Ziele;
- die als formal überwiegend machtlose Gestalter(innen) der Wissenschaftslandschaft in Hochschulen, analog zu Wissenschaftler(inne)n, die Expertenarbeit des unbestimmten Nachdenkens, Problemlösens und Organisierens übernehmen und,

Christian Schneijderberg, Nadine Merkator, Ulrich Teichler und Barbara M. Kehm (Hg.): Verwaltung war gestern? Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung von Studium und Lehre. Frankfurt a.M. und New York: Campus 2013

– die Funktionen erfüllen, die sich fluide auf dem Kontinuum zwischen Wissenschaft und Verwaltung (siehe Abbildung 1.1) bewegen, was eine Stabilisierung einer Mittlerfunktion sui generis bedeutet.

Als Modaltyp passen sich die Hochschulprofessionen dem Charakter der Universität als »anderer Organisationstypus« und »besondere Organisation« (Musselin 2007a) an. Als Organisationsprofession spiegeln die Rollen und die Arbeitssituation von Hochschulprofessionellen den Charakter der Universität auch darin, wie die Organisation bzw. Lehre und Studium organisational gestaltet werden. Damit werden die Hochschulprofessionellen zum Prototyp von Beschäftigten einer fluiden Organisation wie einer Universität, welche sich qua Mandat durch die Vorbereitung auf Unbestimmtes und die Organisation von Unbestimmten in Lehre und Forschung auszeichnet. Lose Kopplung (siehe Weick 1976, 1985) als Merkmalskomplex steht an Universitäten für viel Selbständigkeit und wenig Interdependenz, für elastisches Abpuffern von externen – und internen – Ereignissen durch eigenlogische Interpretationen der Handelnden sowie für polyzentrisches Lernen und Vergessen. Dies stärkt statusbedingt die Position von Professor(inn)en und real die Hochschulprofessionen in ihrer Expertenrolle. Ihr Expertenwissen ist zum einen Wissen über die Organisation Hochschule insgesamt, ihre Funktionen und Umwelteinbettung und zum anderen ausgeprägtes Detailwissen zu bestimmten jeweiligen Funktionsbereichen; beides ist in den jeweiligen Funktionsbereichen zu mobilisieren. Von diesem Wissen profitieren viele Hochschulangehörige – allerdings in unterschiedlichem Maße je nach dem Funktionsbereich der Hochschulprofessionellen. Das Wissen wird beratend mit Blick auf individuelle, prozess- und sachbezogene Problemsituationen eingesetzt. Es hat wissenschaftliche Qualifikation und fachlichen Kenntniserwerb zur Voraussetzung, ist jedoch in starkem Maße Erfahrungswissen (Sprondel 1979; Hitzler 1994; Pfadenhauer 2005). Es fußt nur teilweise auf institutionsfokussierter Hochschulforschung (Steinhardt und Schneijderberg 2011); es ist nur teilweise dokumentierbar und durch standardisiertes Wissensmanagement (Wilkesmann und Würmseer 2007) abrufbar, und wird oft nur durch Erzählungen (Lyotard 2005) weitergegeben. Hochschulprofessionelle haben somit eine Expertise, die sich durch konstante Theorie-, Interpretations- und Ermessensarbeit im Anwendungskontext bei der Verarbeitung von Problemsituationen weiter entwickelt. Ihr Wissen ist somit nur zu einem geringen Teil kontrollierbares Spezialistenwissen (Hitzler 1994, S. 25ff.) für ihren entsprechenden Funktionsbereich. Die Komplexität, Interdependenz und Gebundenheit an den

Christian Schneijderberg, Nadine Merkator, Ulrich Teichler und Barbara M. Kehm (Hg.): Verwaltung war gestern? Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung von Studium und Lehre. Frankfurt a.M. und New York: Campus 2013

Kontext der Hochschule und seine Funktionen entgrenzen den kontrollierbaren Wissenskanon der Hochschulprofessionellen und machen sie zu Expert(inn)en für ihren spezifischen Funktionsbereich. Ihr Expertenstatus und die Exklusivität ihrer Expertise werden durch die Singularität im Zuschnitt auf den Funktionsbereich und der Rolle in der jeweiligen Hochschule noch gestärkt, da die Bewertung und Kontrolle der Expertise anderer Expert(inn)en bedürfte.

Für die Gestaltung der Rahmenbedingungen und für die Unterstützung von Lehre und Studium bildet das Expertenwissen von Hochschulprofessionellen zwar eine wichtige Grundlage; für die tatsächliche Gestaltung sind sie jedoch auf den Willen, die Hilfe und Macht anderer angewiesen. Dem normativen Geltungsanspruch der Expertise und dem erteilten Rat der Hochschulprofessionellen steht die Autonomie der Klient(inn)en, zum Beispiel Amtsträger(inne)n, Wissenschaftler(inne)n und (potenziellen) Studierenden gegenüber, mit dem Rat unterschiedlich umgehen zu können. Diese Grenzen der direkten Wirksamkeit werden am stärksten empfunden, wenn es um Entscheidungsfindung in universitären Gremien geht, die durch (status-)gruppenspezifische soziale Verhaltensweisen, Ad-hoc-Entscheidungen u. Ä. geprägt sein mag (Cohen, March und Olsen 1972; Schimank 2005). Der Einfluss der Hochschulprofessionellen basiert auf Kommunikation, wobei die Wirkung ihrer Argumentation von typischen Grundlagen bzw. Geltungsansprüchen wie Verständlichkeit, objektive Wahrheit, normative Richtigkeit und subjektive Wahrhaftigkeit (Habermas 1981) abhängen mag. Oft wird es von einflussreichen Akteur(inn)en in der Universität abhängen, ob ihr Rat Wirkung zeitigt. Kommunikation und beratende Tätigkeiten im Hinblick auf viele bedeutet aber auch, dass sich die Hochschulprofessionellen weder ganz als Handlungsvorbereitende noch als ganz Handlungsbefolgende gesehen werden können.

Die Ambivalenz des Dazwischenseins zeigt sich ebenso stark bei der Analyse der Rollen, Aufgaben, Funktionen und Mechanismen der Hochschulprofessionen im Management. Das Management-Modell der öffentlichen Universität grenzt sich gegenüber dem Industrie-Modell (Tsoukas 1994) mit einer klar erkennbaren Position der Kapital-Eigentümer(in) – eindeutige Hierarchie zwischen Vorgesetzten und Untergebenen und Art der Produktion – ab durch seine bi-polare Kapital-Eigentümer(innen)-struktur sowie daran gekoppelt die konverse Machtstruktur, welche durch die doppelte und umgekehrte Darstellung von Vorgesetzten und Untergebenen sowie die Trennung der Produktionsart in Organisieren von wissen-

Christian Schneijderberg, Nadine Merkator, Ulrich Teichler und Barbara M. Kehm (Hg.): Verwaltung war gestern? Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung von Studium und Lehre. Frankfurt a.M. und New York: Campus 2013

schaftlicher Lehre und Studium und professionelle Leistung der Lehre charakterisiert ist. Unter den Bedingungen des New Public Managements (NPM) führen die Besonderheiten von Management von öffentlichen Universitäten als heteronome (Scott 1962, 1985) oder professionelle (Minzberg 1979, 1991) Organisationen und die Formalisierung der Professionellen und deren Leistung (Freidson 1984) im oberen und mittleren Management zur Ausprägung einer stärker hierarchisch geprägten Steuerung und Schwächung der traditionellen akademischen Selbstverwaltung (siehe Braun und Merrien 1999; Kehm und Lanzendorf 2007; de Boer, Enders und Schimank 2007; Bogumil und Heinze 2009; Hüther 2010).

Neben den organisationalen Veränderungen bedingt besonders die konverse Machtstruktur für das Management der Universität unterhalb des oberen und mittleren Managements ein Gestaltungsvakuum, was unterschiedliche Gruppen der Hochschulprofessionen förderte. In dieses Gestaltungsvakuum hinein entwickeln Hochschulprofessionelle eigene Managementkompetenzen. Dies galt in der vorliegenden Untersuchung zum Beispiel für Personen mit Leitungsposition in der zentralen Universitätsverwaltung und für solche, die im Fachbereich der Kategorie Geschäftsführung zuzurechnen waren. Neue Aufgaben und Tätigkeitsbereiche wie zum Beispiel Qualitätsmanagement und -entwicklung von Studium und Lehre bilden sich als Zuarbeit zum Treffen von (empirisch) gestützten Entscheidungen im Management klar erkennbar heraus. Darüber hinaus haben zum Beispiel Hochschulprofessionelle am Fachbereich der Kategorie Studium und Lehre eine eingebunden-hybride Management-Professionalität (Noordegraaf 2007, S. 771) als Teil ihres Portfolios ausgeprägt, welches gegebenenfalls auch eigenständige Lehre als professionelle Leistung umfasst.

Trotz der Merkmale von Universitäten als organisationale Akteurinnen (Meier und Krücken 2006; Meier 2009; Krücken, Blümel und Kloke 2009) und trotz Anzeichen der Wandlung der Universität von einem lose gekoppelten System (Weick 1976; Orton und Weick 1990) zu einem enger gekoppelten System (Fusarelli 2002) zeichnet sich die immer stärker hierarchisch aufgebaute Organisation Universität (Hüther 2010) weiterhin durch dezentrale Strukturen und konverse Vorgesetzten- und Untergebenenstrukturen und sowie durch Bipolarität von Kapitaleigentümer(inne)n aus. Ein weiterer bei der Analyse zu berücksichtigender Aspekt ist die Anzahl der Mitarbeiter(innen), die durchschnittlich bei Universitäten in die Tausende geht. Selbst bei Begrenzung auf das Management erzeugt eine solche Struk-

Christian Schneijderberg, Nadine Merkator, Ulrich Teichler und Barbara M. Kehm (Hg.): Verwaltung war gestern? Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung von Studium und Lehre. Frankfurt a.M. und New York: Campus 2013

tur Asymmetrien aufgrund von Unsicherheitszonen bei Informationsstand, Expertise, Beziehungen innerhalb der Organisation und Anwendung organisationaler Regeln (Crozier und Friedberg 1993, S. 50ff.). Dadurch werden die formal strikten Management-Mechanismen von Hochschul- und Fachbereichsleitung durch den sanften Management-Mechanismus der Hochschulprofessionellen ergänzt. Das führt zu einem sequenziellen und kombinierten Machtgemisch, dem sich die Professor(inn)en in Gremien oder als professionell Lehrende immer schwerer entziehen können.

Die Analyseergebnisse zum Status als Expert(inn)en und dem Wirken im Management von Universitäten verdeutlichen, warum keine eindeutigen Schlussfolgerungen zu Rollen und beruflichen Identitäten von Hochschulprofessionellen gezogen werden konnten. Bezugnehmend auf Castells (1997, S. 7) vereinfachte Aussage »identities organize the meaning while roles organize the function«, ist als erstes Ergebnis festzuhalten, dass die Hochschulprofessionellen aus ihrer bestimmten Funktion heraus ihre Rollen in der Hochschule begründen. In der Wahrnehmung der Befragten existiert eine arbeitsbasierte ausdifferenzierte Rollenstruktur und somit die Organisationsform von Berufen (Luckmann und Sprondel 1972, S. 13).

Die Befunde zur beruflichen Identität von Hochschulprofessionellen und damit zu der mit Arbeit und Beruf in Beziehung stehenden Bedeutung bzw. zu dem Sinn als Identität eines Individuums und der entsprechenden beruflichen Gruppe sind hingegen ambivalent. Einerseits ist festzustellen, dass sich die Mehrheit von ihnen im Sinne von Erikson (1991) und Jenkins (1996, S. 4) mit ihrem bestimmten Beruf identifiziert. Andererseits kann jedoch nicht von einer umfassenden Rollenübernahme nach Mead (1934) gesprochen werden. Die empirischen Befunde sprechen dafür, dass zwar das »Me« als Verkörperung der sozialen Rollen und Erwartungen der anderen an das Selbst sowohl in der Selbst- als auch in der Fremdeinschätzung im Rahmen überschaubarer Diskrepanzen als Komponente des Selbst vorhanden ist. Jedoch ist die zweite Komponente des Selbst, das »I« als das spontane bzw. aktive Selbst eher mittelmäßig bis schwach ausgeprägt. Letzteres zeigt sich darin, dass die Hochschulprofessionellen ihre berufliche Situation – so zeigt die schriftliche Befragung – in erster Linie als Dienstleister(in), als *Hochschulprofessionelle(r)* (hier als Zuschreibung für die berufliche Situation in der Befragung) und als Expert(in) bzw. Spezialist(in) verstehen. Ebenfalls geben sie an, dass sie sowohl an Schnittstellen arbeiten und multifunktional tätig sind als auch Routinetätigkeiten ausführen – letzteres wird in der Fremdwahrnehmung durch die Hochschullehrer(innen) weit-

Christian Schneijderberg, Nadine Merkator, Ulrich Teichler und Barbara M. Kehm (Hg.): Verwaltung war gestern? Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung von Studium und Lehre. Frankfurt a.M. und New York: Campus 2013

aus stärker akzentuiert. Es wird auch dadurch verständlich, dass die direkte Frage nach der beruflichen Identität in den Interviews bei vielen Hochschulprofessionellen Verlegenheit auslöste. Zwar nehmen offenkundig die meisten von ihnen ihre beruflichen Aufgaben sehr ernst, zeichnen sich durch ein großes Selbstreflexionspotential aus und erfüllen insofern die Voraussetzung für ein »I«. Aber viele haben für ihre Berufsgruppe eine schwache und stark zergliederte berufliche Identität – Ausnahmen sind der Bereich der Studienberatung und des zentralen Hochschulmanagements. Das spiegelt sich (und mag sogar mit verursacht sein) im Fehlen übergreifender, fest etablierter Berufsbezeichnungen (siehe dazu Becker und Carper 1972). Bisher ist ein großer Konstruktionsaufwand (Keupp u. a. 1999; Schimank 2010) zur Annäherung an eine berufliche Identität erkennbar. Es ist noch zu früh um einzuschätzen, ob eine berufliche Stabilisierung in naher Zukunft eintreten wird, die stärkere Stützen für die Herausbildung einer beruflichen Identität verspricht.

Als weiteres Ergebnis der Analyse ist festzuhalten, dass die Befragten sich überwiegend klar abgrenzen und dabei die an der Universität üblichen symbolgeladenen Statusbezeichnungen verwenden. Viele sehen sich zwar als Angestellte und Verwaltungsmitarbeiter(innen), jedoch in neuem Sinn, das heißt in Abgrenzung von der unselbständig arbeitenden Routinebürokratie. Klarer grenzt sich die Mehrheit der Befragten von der Wissenschaft bzw. Identität als Wissenschaftler(in) ab. Ausnahmen finden sich allerdings bei Befragten mit Hybridrollen als Hochschulprofessionelle und in der Wissenschaft. Besonders auffällig ist die Abgrenzung gegenüber der Wissenschaft bei den Befragten mit Arbeitsplatz in der zentralen Universitätsverwaltung. In den Expertenworkshops wurde diese Abgrenzung damit begründet, dass die zentrale Verwaltung seit langem als Terrain der Verwaltungsmitarbeiter(innen) existiert. Hingegen bilden Wissenschaftler(innen) für Hochschulprofessionelle in Fachbereichen eine im Vergleich zu Verwaltungsangehörigen stärkere Bezugsgruppe. Auch sind Hybridrollen eher bei Hochschulprofessionellen im Fachbereich anzutreffen.

Schließlich zeigt sich, dass manche Hochschulprofessionelle sich explizit gegen eine berufliche Identität wehren bzw. diese als Teil ihrer (gefestigten) Persönlichkeit als nicht nötig erachten: Zwar ist dies nicht häufig der Fall, aber es spricht dafür, dass die Hochschulprofessionen nicht auf einem geraden Weg zur einer ausgeprägten beruflichen Identität sind. Die weitere Entwicklung ist schwer zu prognostizieren. Für eine positive Entwicklung spricht jedoch zum einen die relativ hohe Zufriedenheit der Hochschulpro-

Christian Schneijderberg, Nadine Merkator, Ulrich Teichler und Barbara M. Kehm (Hg.): Verwaltung war gestern? Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung von Studium und Lehre. Frankfurt a.M. und New York: Campus 2013

fessionellen mit ihrer beruflichen Position und zum anderen die mehrheitlich hohe Identifikation mit ihren beruflichen Aufgaben, dem Arbeitsbereich Hochschule oder spezifisch der eigenen Hochschule.

## 13.4 Rolle(n) von Hochschulprofessionellen erfordern neues Verständnis von Verwaltung an Universitäten

### 13.4.1 Zwischen Wissenschaft und Verwaltung

Eine besondere Einbettung in die Organisation Universität bzw. den Bereich der (öffentlich finanzierten) Wissenschaft zeichnet den Modaltyp der Hochschulprofessionellen aus. Ihre Professionalität als Verknüpfung von Expertise aus Wissenschaft und Verwaltung erscheint charakteristisch für einen neuen Typus an Professionellen an Universitäten. Hochschul- und Fachbereichsleitungen (siehe Kapitel 3.2) sowie Wissenschaftler(innen), die große Forschungsverbünde leiten bzw. stark in Drittmittelprojekte eingebunden sind, werden zu Forschungsmanager(inne)n (Musselin 2007b) bzw. Wissenschaftsmanager(inne)n. Ihre Arbeitssituation zeichnet sich weniger durch die Erfüllung der professionellen Leistungen von Forschung (Oevermann 1996, 2005) und Lehre (Stichweh 1994a, 1996) aus als vielmehr durch Beantragen, Leiten, Planen, Koordinieren, Organisieren und Verwalten von Forschung, Organisationseinheiten (z. B. Fachbereichen und Instituten) und ganzen Organisationen. Ähnlich den Hochschulprofessionellen benötigen die Forschungsmanager(inne)n in gewissem Maße eine in die Wissenschaft eingebundene und mit Verwaltung bzw. Management verbundene hybride Professionalität (siehe auch Kogan und Teichler 2007b), um ihre Funktion ausfüllen zu können; Analoges gilt für Personen in leitenden Funktionen der Universität. So ist eine organisationsspezifisch funktionale Binnendifferenzierung der Universität als multi-professionelle Organisation (Henkel 2005) zu erkennen, die Middlehurst (2001, 2010) als Entstehen des »universal higher education professional« beschreibt.

Das Statussystem an Hochschulen in Deutschland kennt mit Blick auf die Hochschulprofessionen gegenwärtig in den Landeshochschulgesetzen keine spezifischen Kategorien. Nicht immer sind »sonstige« oder »administ-

Christian Schneijderberg, Nadine Merkator, Ulrich Teichler und Barbara M. Kehm (Hg.): Verwaltung war gestern? Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung von Studium und Lehre. Frankfurt a.M. und New York: Campus 2013