



Hochschulen als moderne Organisationen: Professionalisierungsprozesse im Hochschulmanagement

Georg Krücken / Albrecht Blümel / Katharina Kloke

**Vortrag im Rahmen der Sprecherkreissitzung der
Universitätskanzler**

Hannover 11.01.2010

Stiftungslehrstuhl für Wissenschaftsorganisation,
Hochschul- und Wissenschaftsmanagement
Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer



Rahmenbedingungen

- **Zunahme gesellschaftlicher Ansprüche („Inklusion“)**

Bildungs- und Hochschulexpansion als globaler Trend; erweiterte Rolle der Hochschule in der Gesellschaft; „dritte akademische Mission“ (Schofer/Meyer 2005; Etzkowitz et al. 1997)

- **NPM-Reformen und Wandel der Governance-Strukturen**

Deregulierung; neue Budgetierungsformen; erweiterte Entscheidungsautonomie; neue Governance-Instanzen (Schimank/Lange 2005; Jansen 2007)

- **Organisationswerdung von Hochschulen als transnationaler Trend**

(Krücken/Meier 2006; De Boer/Enders/Leisyte 2008; Krücken/Blümel/Kloke 2009)

▶ Auswirkungen auf
Forschung & Lehre sowie
die akademische
Profession

▶ Professionalisierungsprozesse in
Hochschulmanagement u. Administration
(Organisation, Rekrutierung u. Qualifizierung)

Figure 1: World Tertiary Students, 1815-2000

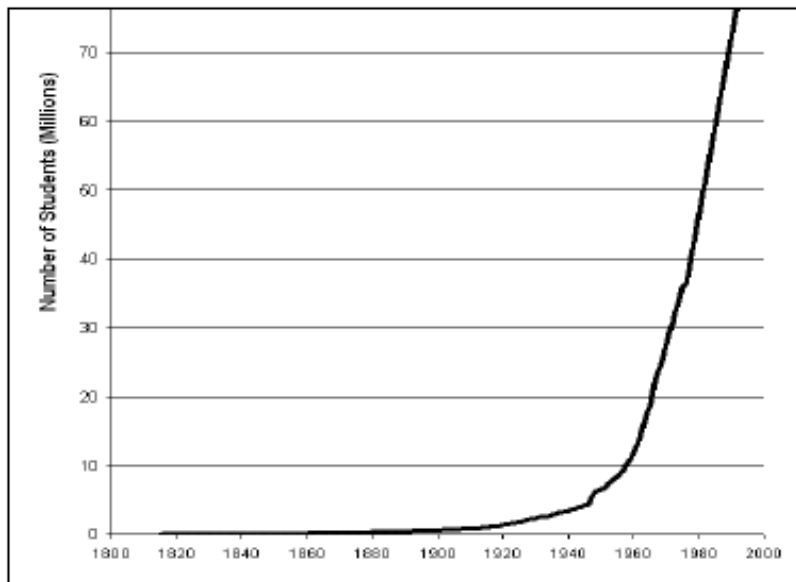
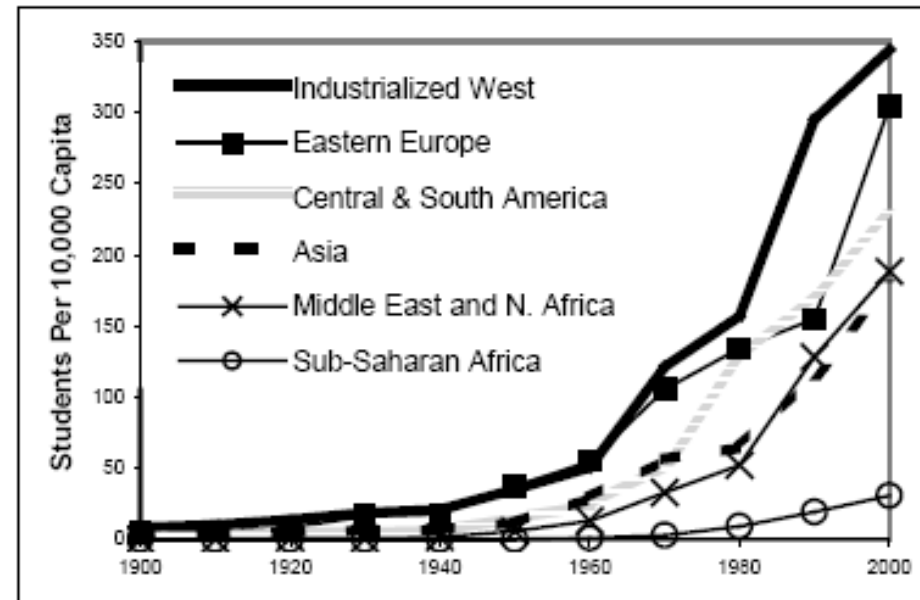


Figure 2: Tertiary Enrollment per 10,000 Capita, Regional Averages, 1900-2000



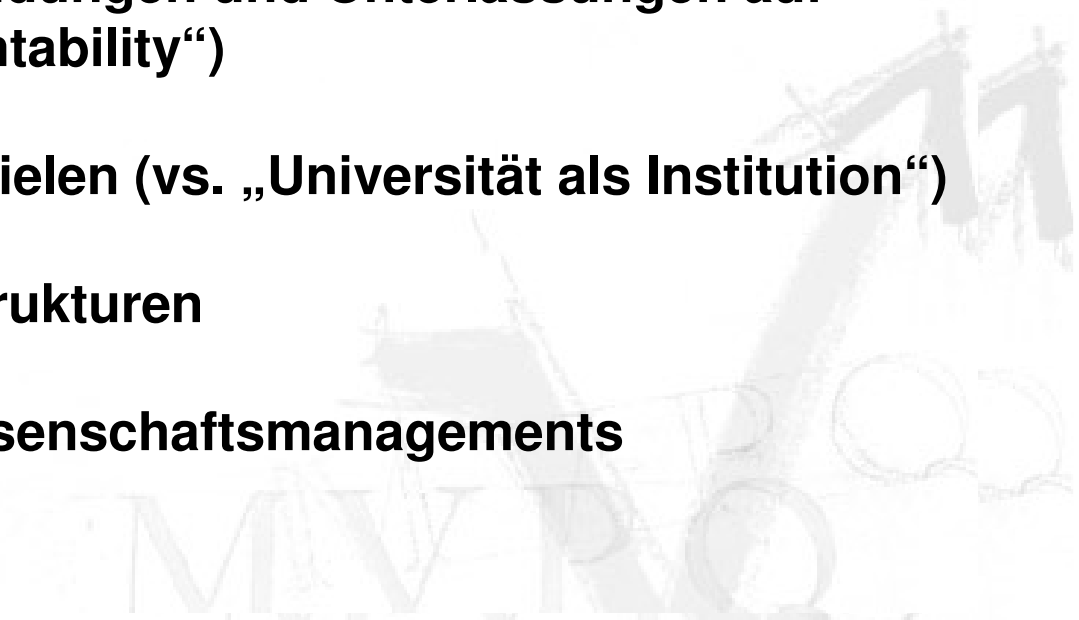
(beide Abbildungen aus: Meyer, J.W./Schofer, E. (2007):
The University in Europe and the World. In: Krücken, G./Kosmützky, A./Torca, M. (Hrsg.),
Towards a Multiversity? Universities between Global Trends and National Traditions. Bielefeld, transcript-Verlag, S. 45-62)

Tagung: "Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Wissenschaft",
DHV Speyer 12./13. April 2010



Die Universität als moderne Organisation („organisationaler Akteur“):

- **Erweiterung von Handlungs- und Entscheidungskompetenzen gegenüber Staat und Professoren(-schaft)**
- **Zurechenbarkeit von Entscheidungen und Unterlassungen auf Gesamtorganisation („Accountability“)**
- **Definition von Organisationszielen (vs. „Universität als Institution“)**
- **Ausdehnung von formalen Strukturen**
- **Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements**



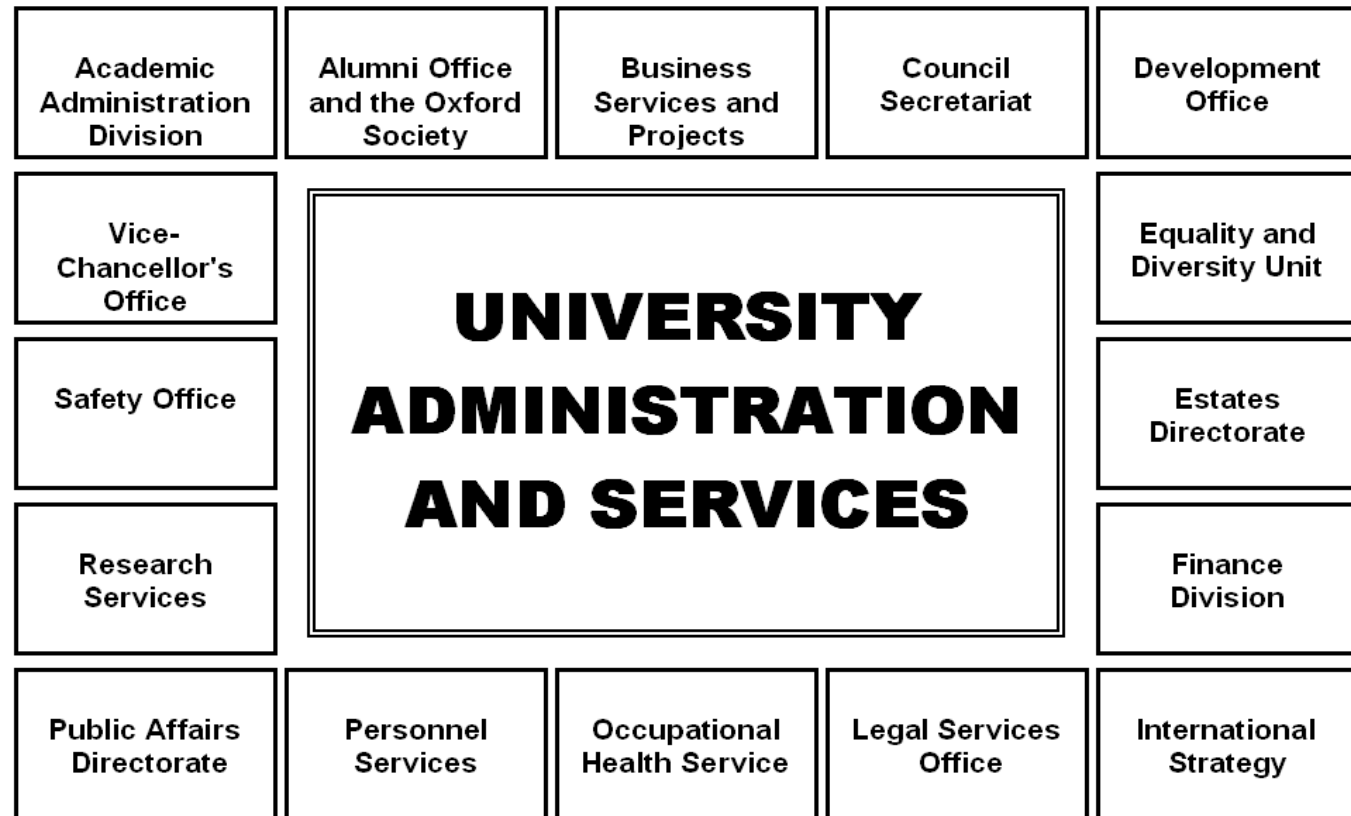


Administration Oxford University

1920

2009

Accountant





Professionalisierung im Deutschen Hochschulsystem



Team:

Leitung: Univ.-Prof. Dr. Georg Krücken

Dipl.-Pol. Albrecht Blümel

Dipl.-Soz. Katharina Kloke

Laufzeit:

16.04.2007 bis 31.12.2009

Fragestellungen

1. Inwiefern verändern sich die **Rekrutierung** und **Zusammensetzung von Mitarbeitern** des nicht-wissenschaftlichen Personals?
2. Welche Charakteristika gibt es für den **beruflichen Werdegang** von Mitarbeitern im administrativen Hochschulmanagement?
3. **Rolle** und **Berufliches Selbstverständnis**?
4. Woher & wie beziehen Mitarbeiter im administrativen Hochschulmanagement ihr **Wissen & Kompetenzen** für ihre Arbeit?

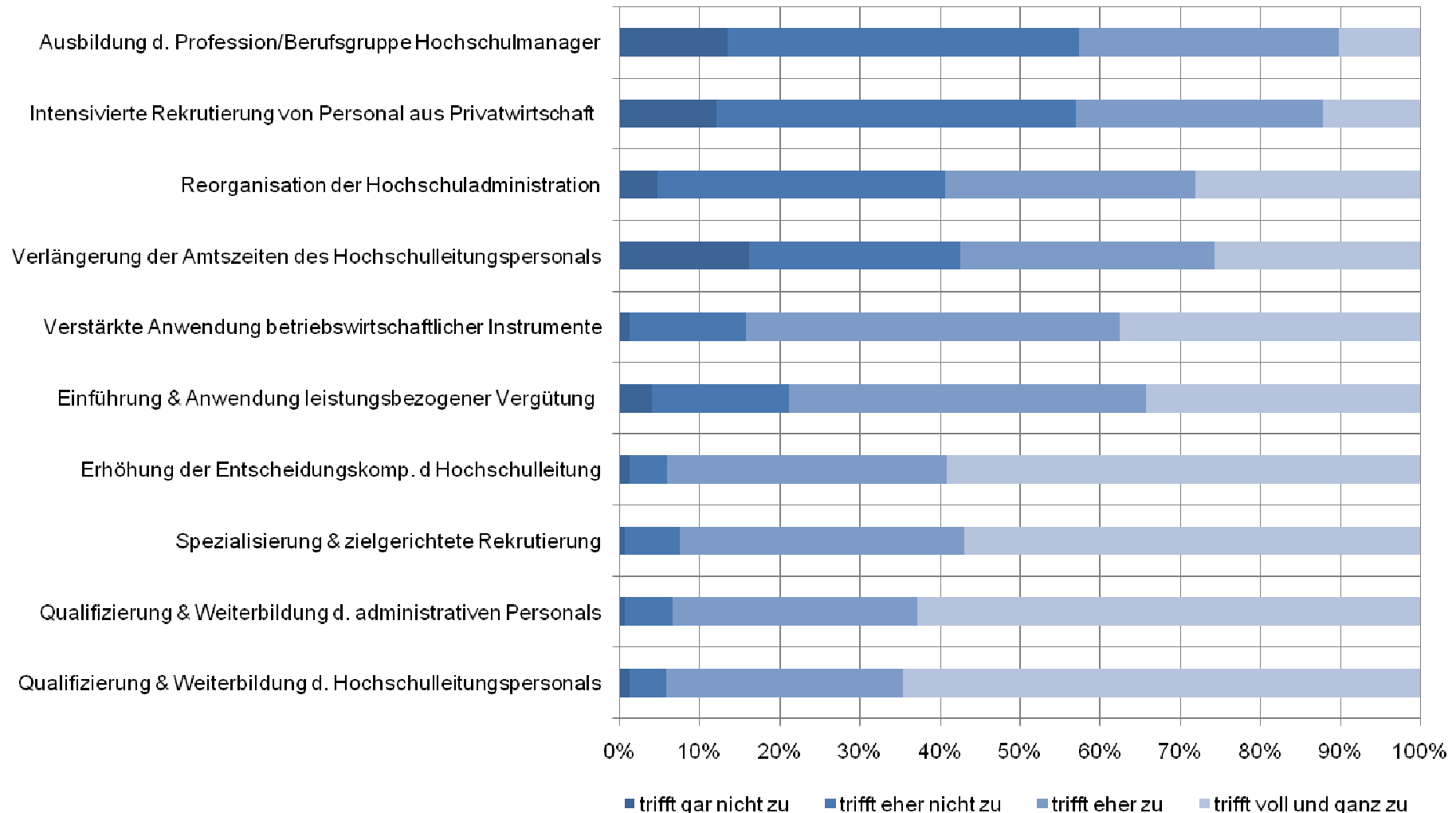
Methodik und Daten

- Datenanalyse von Personaldaten von Hochschulen in D. 1994-2007
- Inhaltsanalytische Auswertung von Stellenanzeigen der ZEIT 1997-2006
- Deutschlandweite Fragebogenerhebung
 - Hochschulkanzler (N 153)
 - leitende Mitarbeiter in Funktionalbereichen (N 492)
- * Internationales
 - * Wiss. Weiterbildung
 - * Qualitätssicherung
 - * Technologie Transfer
 - * Hochschulkommunikation
 - * Career Service
- Experteninterviews



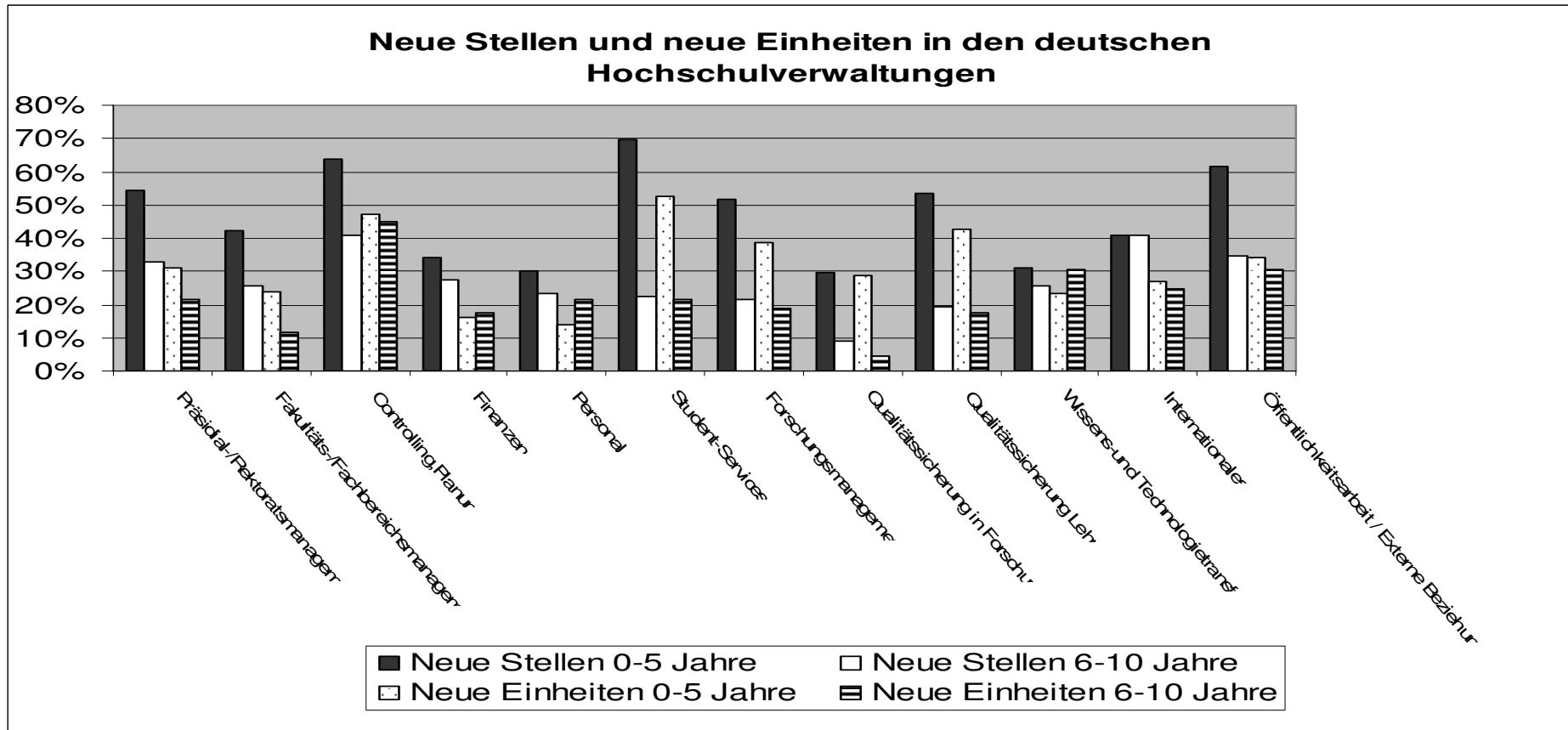
Was verstehen Sie als Professionalisierung von Hochschulmanagement und Hochschuladministration?

Quelle: FÖV-Kanzler Befragung 2008
Blümel / Kloke / Krücken
(N 153 von 267)





Schaffung neuer organisatorischer Einheiten und Positionen an deutschen Hochschulen in den letzten 5 bzw. 10 Jahren



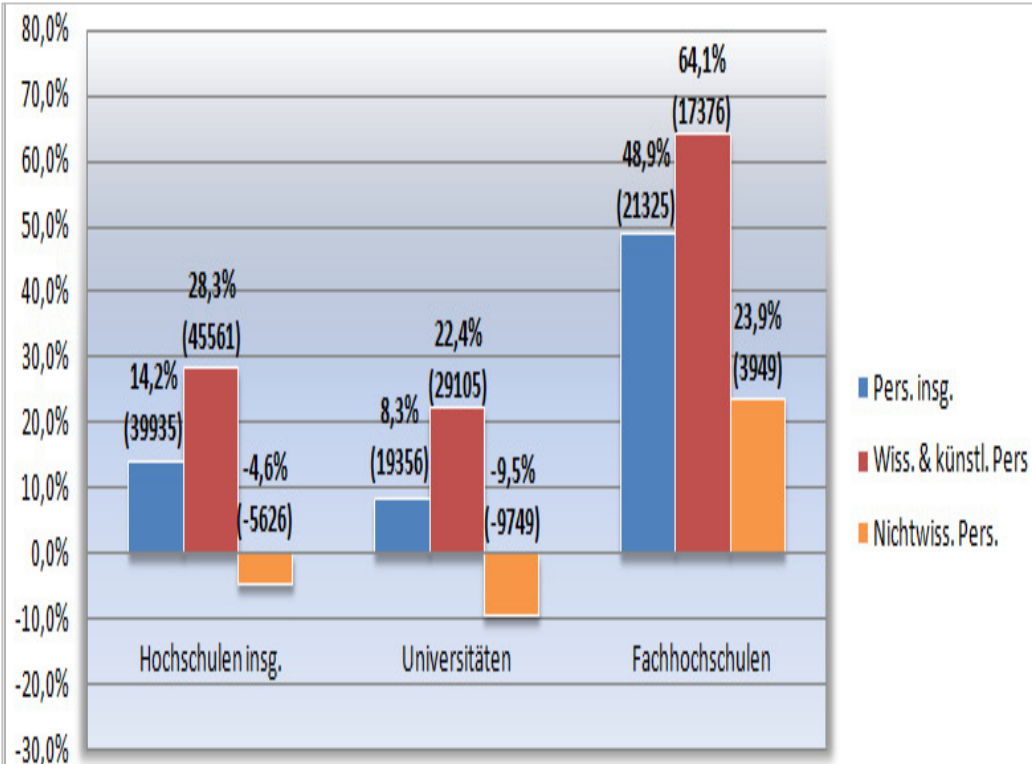
Quelle: FÖV-Kanzlerbefragung (2008): In welchen Bereichen wurden an Ihrer Hochschule in den letzten 5 bzw. 10 Jahren neue organisatorische Einheiten/Stellen geschaffen? (% Ja-Antworten)

Personalzusammensetzung an deutschen Hochschulen 1994-2007

- Zusammensetzung des nicht-akademischen Personals nach Laufbahngruppe –

Quelle: Blümel/Kloke/Krücken/Netz 2010

Wissenschaftliches und nichtwissenschaftliches Personal nach Hochschulart 1994-2007



- 1) Universitäten einschl. Gesamthochschulen, Pädagogischer und Theologischer sowie Kunsthochschulen
 - 2) Fachhochschulen ohne Verwaltungsfachhochschulen
 - 3) Lehr- und Forschungsbereiche ohne human- und tiermedizinische Fakultäten sowie Hochschulkliniken
- Quelle: Statistische Ämter des Bundes und der Länder, Hochschulpersonalstatistik, ICEland Datenbank

Veränderung der Anzahl des nichtwissenschaftlichen Personals nach Laufbahngruppen 2002-2004



- 1) Hauptberufliches nichtwissenschaftliches Personal an Hochschulen insgesamt
 - 2) Zahlen enthalten Lehr- und Forschungsbereiche ohne human- und tiermedizinische Fakultäten sowie Hochschulkliniken
- Quelle: ICEland Datenbank (Hochschulpersonalstatistik)



Inhaltsanalyse Stellenausschreibungen der ZEIT 1997-2006

Universität Hannover

Beim Präsidium der Universität ist zum nächstmöglichen Termin die Stelle einer/eines

Referentin/Referenten für Berufungsangelegenheiten (VergGr. BAT IIa/Ib)

zu besetzen. Die Stelle ist nicht teilzeitgeeignet.

Die Universität Hannover ist die größte niedersächsische Landesuniversität mit rund 25.000 Studierenden und 9 Fakultäten. Dem Präsidium der Universität Hannover gehört neben dem Präsidenten der Vizepräsident für Verwaltung und Finanzen sowie die Vizepräsidentin für Lehre und der Vizepräsident für Forschung an.

Als Referentin/Referent unterstützen Sie das Präsidium u. a. bei der Entwicklung und Umsetzung profilorientierter Strukturkonzepte für die Berufungspolitik. Die gezielte Stärkung innovativer Bereiche durch eine nachhaltige Berufungsstrategie des Präsidiums gehört ebenso wie die Begleitung der Berufungsverfahren in den Fakultäten zu Ihrem Tätigkeitsgebiet.

Ihre Aufgabenschwerpunkte sind insbesondere:

- Vorbereitung und administrative Begleitung von Berufungsverfahren für Professuren einschließlich der Beratung in den beteiligten Gremien,
- fakultätsübergreifende Koordination der Berufungsverfahren,
- Entwicklung und Umsetzung eines nachhaltigen Qualitätssicherungsverfahrens für zukünftige Berufungen,
- Unterstützung der Struktur- und Profiplanungen im Bereich der Berufungspolitik des Präsidiums.

Das Präsidium erwartet von Bewerberinnen und Bewerbern um diese Position folgende Qualifikationen:

- ein abgeschlossenes wissenschaftliches Hochschulstudium,
- einschlägige mehrjährige Erfahrungen in der Administration von Hochschulen sowie im Wissenschaftsmanagement,
- Kenntnisse des deutschen Hochschulsystems und vergleichbarer internationaler Systeme,
- Erfahrungen in der Durchführung von Berufungsverfahren wären wünschenswert.

Das Arbeitsgebiet liegt an der Schnittstelle zwischen Präsidium, Hochschulverwaltung und den Fakultäten.

Die enge Zusammenarbeit und kontinuierlichen Abstimmungsprozesse mit den akademischen Organisationseinheiten erfordern eine sehr gute Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit, verbindliches Auftreten, Belastbarkeit, Freude an der Arbeit im Team des Präsidialstabs und die Bereitschaft, auch außerhalb büroüblicher Dienstzeiten tätig zu sein, sind weitere Voraussetzungen.

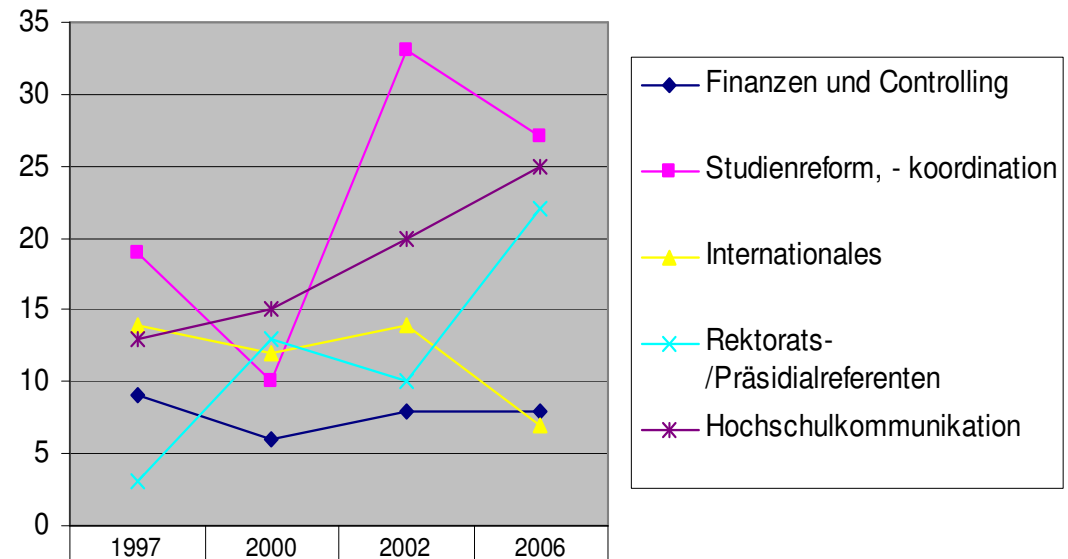
Die Universität Hannover will Frauen im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften besonders fördern und fordert deshalb qualifizierte Frauen nachdrücklich auf, sich zu bewerben. Schwerbehinderte werden bei gleicher Qualifikation bevorzugt.

Für Auskünfte stehen Ihnen Frau Bettina Stoll unter der Telefonnummer 0511 762-3578, E-Mail: bettina.stoll@praesidialamt.uni-hannover.de, und Herr Prof. Dr.-Ing. Erich Barke unter der Telefonnummer 0511 762-2202, E-Mail: praesident@uni-hannover.de, gerne zur Verfügung.

Ihre Bewerbung mit den üblichen Unterlagen erbitten wir bis zum **18. Februar 2006** an:

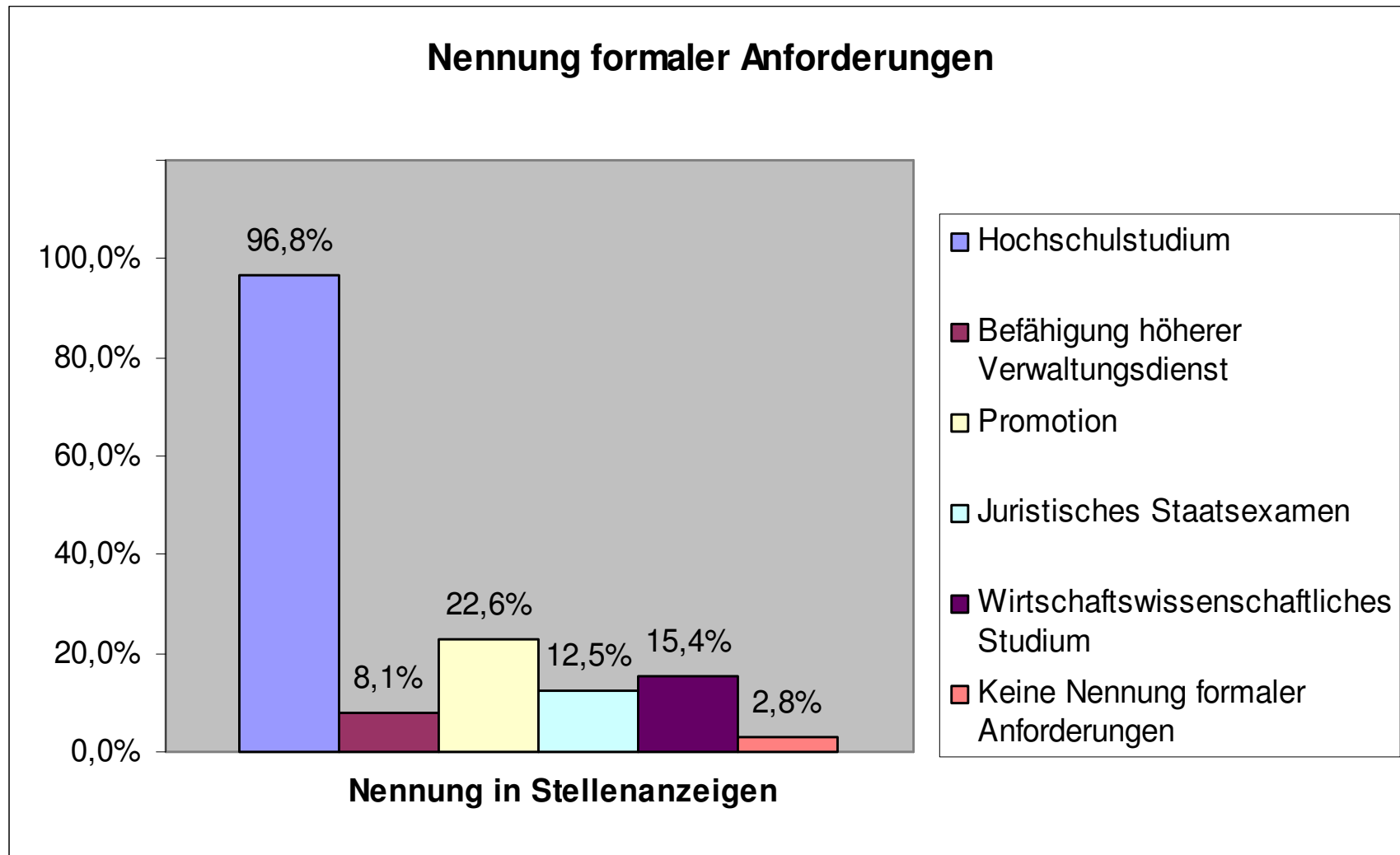
Präsident der Universität Hannover
Prof. Dr.-Ing. Erich Barke
Welfengarten 1 · 30167 Hannover
<http://www.uni-hannover.de/campus/job.htm>

Entwicklung Stellenanzeigen



	1997	2000	2002	2006
Finanzen und Controlling	9	6	8	8
Studienreform, -koordination	19	10	33	27
Internationales	14	12	14	7
Rektorats-/Präsidialreferenten	3	13	10	22
Hochschulkommunikation	13	15	20	25

Stellenanzeigen Zeit 1997-2006

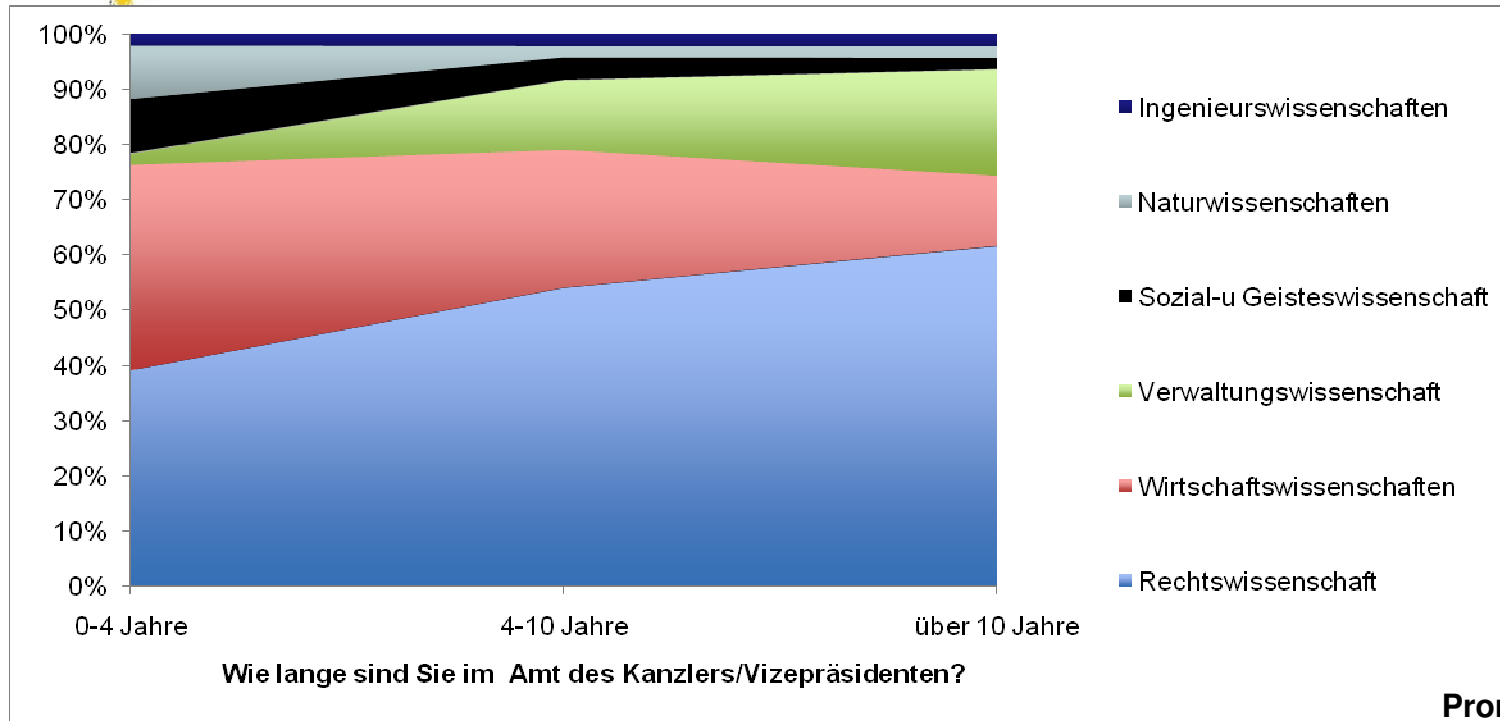




Befragung: Kanzler in Deutschland (N 153)

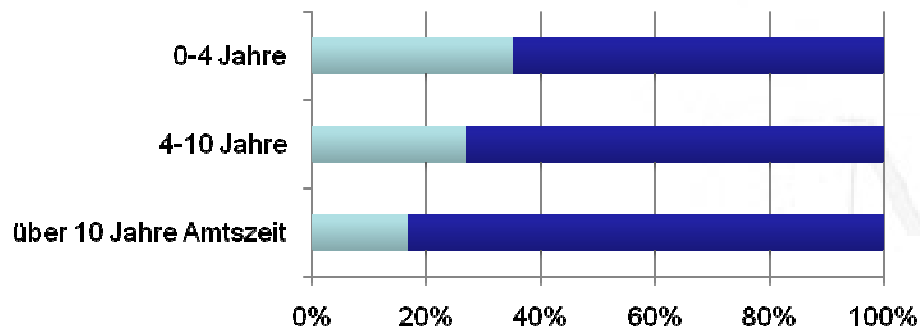
- **Heterogenisierung des fachlichen Hintergrunds**
deutlicher Anstieg insbesondere der Wirtschafts-
wissenschaften
- **Zunehmend zeitliche Befristung des Kanzleramts**
* mehr als die Hälfte (51,6%) der deutschen Kanzler/innen in
befristetem Arbeitsverhältnis
- **Wissensaustausch und Zusammenarbeit:**
starke regionale Orientierung für Austausch mit Kollegen
(Föderalismus; Nachbarhochschulen); internationale Ebene
eher unwichtig

Studienhintergrund / Berufserfahrung Kanzler

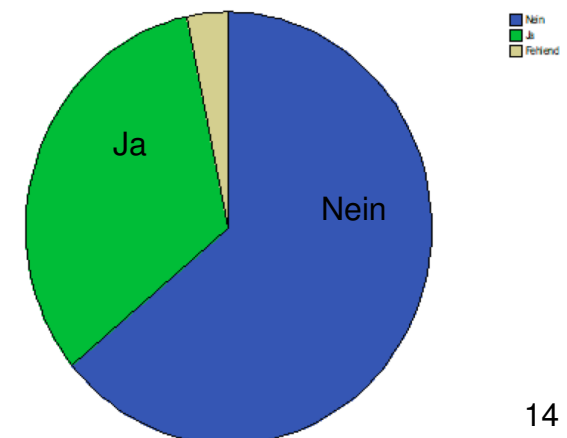


(Quelle: FÖV-Kanzlerbefragung 08 N 153 von 267)

Arbeitserfahrung in Privatwirtschaft

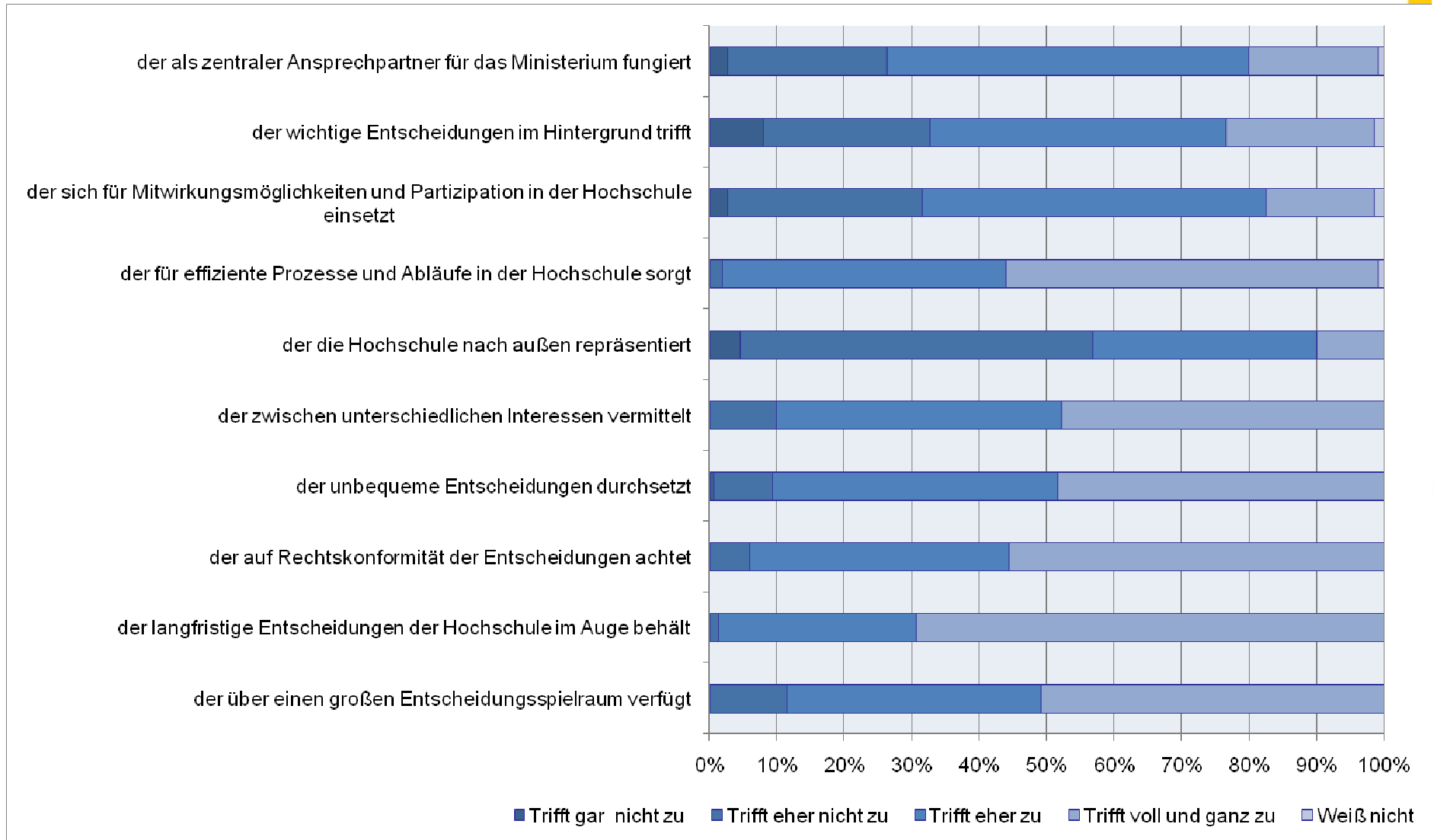


Promotion





Berufliches Selbstverständnis

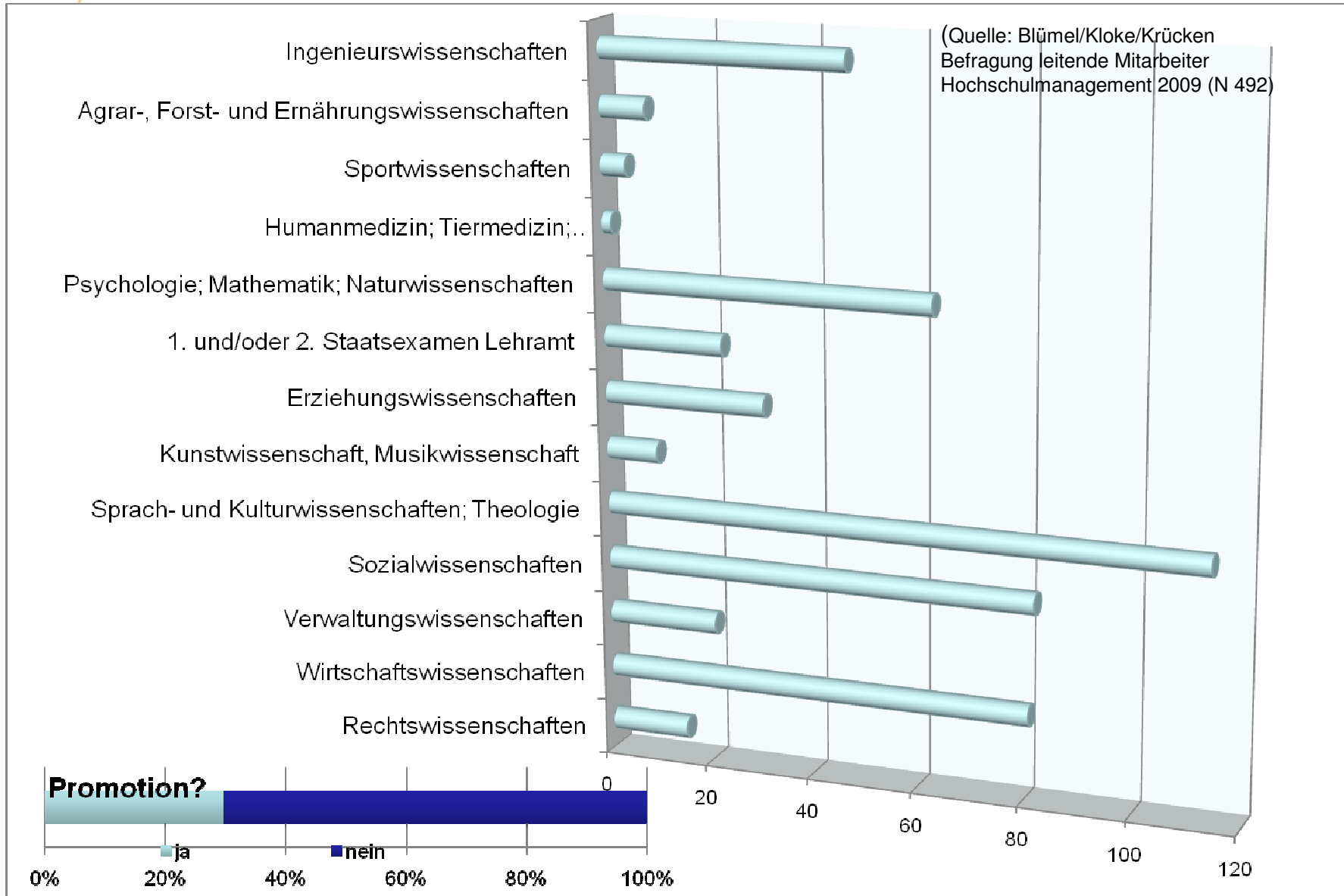


Befragung: Leitende Mitarbeiter Hochschuladministration (N:492)

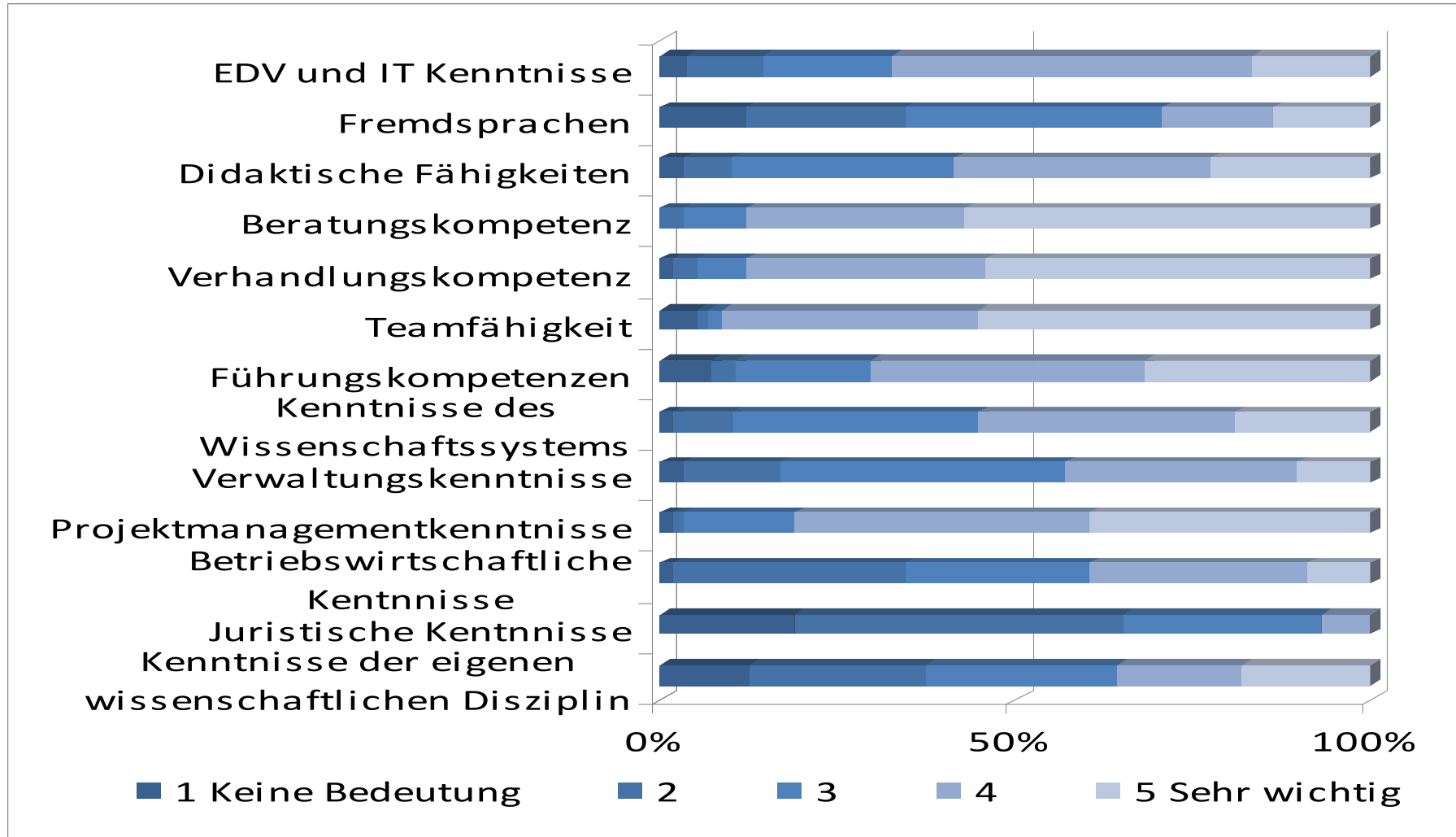
- **Spezialisierte, verstärkt überregionale Rekrutierung:**
 - * jedoch nicht nur „*managerial professionals*“, sondern Experten/-innen mit spezifischem Organisationswissen der Hochschulentwicklung (z. B. Auswahlverfahren; Forschungsevaluation)
 - * häufig lange Berufserfahrung im Wissenschaftssektor und Rekrutierung aus privatem Sektor eher selten
 - * Affinität zu Kernprozessen der Organisation Hochschule:
29.6% sind promoviert - insbesondere in forschungsnahen Bereichen ist Forschungserfahrung (Promotion) oft wichtiges Anforderungskriterium
- **Berufliches Selbstverständnis:**
 - * geprägt durch Dienstleistungsverständnis für Hochschule/Wissenschaftler bzw. Unterstützung der Hochschulleitung
 - * starke Verpflichtung gegenüber der Organisation Hochschule:
„*Ich denke v.a. aus der Sicht und für die Hochschule als Ganzes*“.
- **Wissensaustausch und Zusammenarbeit:**
 - * wachsende Bedeutung von Experten-Netzwerken (z. B. Netzwerk Career Services; Projekt Q; Netzwerk ForschungsreferentInnen; wissenschaftsmanagement-online.de)



Fachlicher Hintergrund: Leitende Mitarbeiter



Relevanz von Kompetenzen & Kenntnissen



Frage: „Wie wichtig sind die aufgeführten Kompetenzen/Kenntnisse für die Arbeit in Ihrer Position?“



Diskussion und Ausblick

- Organisationale Professionalisierung im Bereich Hochschulmanagement gekennzeichnet durch starke Spezialisierung und Identifikation mit Organisation und Berufsfeld)
- Entwicklung der Karrierewege im Hochschulmanagement:
 - Generalist – Experte ?
 - langfristige Etablierung eines „dritten Weges“ zwischen Wissenschaft und klassischer Administration?
- Auswirkungen von Professionalisierungsprozessen und Aufbau von Supportstrukturen (Stellen, Abteilungen) auf Forschung:
 - Entkopplung, Entschärfung des Grundkonfliktes Wissenschaft/Verwaltung oder zunehmende Spannungen?

www.foev-speyer.de/hochschulprofessionalisierung

Krücken, G., 2008: Lässt sich Wissenschaft managen?, In: Wissenschaftsrecht, 41: 345-358.

Krücken, G./Blümel, A./Kloke, K., 2009: Towards Organizational Actorhood of Universities. Occupational and Organizational Change within German University Administrations, Speyer, FÖV Discussion Paper 48.

Blümel, A./Kloke, K./Krücken, G., 2010: Professionalisierungsprozesse im Hochschulmanagement in Deutschland, in: Langer, A./Schroer, A., (Hrsg.), Professionalisierung im Non-For-Profit-Bereich. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Im Erscheinen).

Blümel, A./Kloke, K./Krücken, G./Netz, N. 2010: Restrukturierung statt Expansion Entwicklungen im Bereich des nichtwissenschaftlichen Personals an deutschen Hochschulen, In: Die Hochschule (Im Erscheinen).

Krücken, K./Blümel, A./Kloke, K. 2010: Hochschulmanagement – auf dem Weg zu einer neuen Profession?, In: WSI Mitteilungen – Sonderheft (Im Erscheinen).