

Was ist die Rolle des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements bei der Entwicklung von Hochschulen als Organisation?

Von René Krempkow, Susan Harris-Huermann, Michael Hölscher und Kerstin Janson

Abstract

Universities are traditionally and in some cases still today called as „specific organizations“ (Musselin 2006) or also as „organized anarchies“ (Cohen, March & Olsen 1972). At the same time, in recent years a professionalization and becoming an actor („Akteurswerdung“, Meier 2009) can be observed. However, so far we know little about the role of a central actor group, the higher education and science management. Therefore, we like to contribute to the discussion of placement, future tasks and qualification requirements of higher education and science management. This contribution first of all presents considerations for containment of higher education and science management in their fields of work and operations, and for (demanded) competencies and qualification requirements in relation to the increase of university tasks. Consequentially we also discuss, what role the higher education and science management (can) play(s) as driver of the organizational development of universities. These conceptional considerations form the basis for a recently launched empirical research project, which we briefly sketch in the outlook.

Hochschulen werden traditionellerweise und z.T. bis heute als „specific organizations“ (Musselin 2006) oder auch als „organized anarchies“ (Cohen, March & Olsen 1972) bezeichnet. Gleichzeitig wird in den letzten Jahren eine „Akteurswerdung“ (Meier 2009) und der Zwang zur Professionalisierung beobachtet. Allerdings wissen wir bisher wenig über die Rolle einer zentralen Akteursgruppe, das Hochschul- und Wissenschaftsmanagement. Wir wollen daher hiermit zur Diskussion der aktuellen Verortung, künftigen Aufgaben und Qualifikationsanforderungen des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements beitragen. Dieser Beitrag stellt hierzu zunächst Überlegungen für Eingrenzungen des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements in dessen Arbeitsfeldern und Tätigkeiten vor, sowie zu (erwarteten) Kompetenzen und Qualifikationsanforderungen im Zusammenhang mit dem Zuwachs der Hochschulaufgaben. Daraus folgend diskutieren wir auch, welche Rolle sie als Treiber der Organisationsentwicklung von Hochschulen spielen (können). Diese konzeptionellen Überlegungen bilden die Grundlage für ein kürzlich gestartetes empirisches Forschungsprojekt, welches wir im Ausblick kurz skizzieren.

1. Die Entwicklung von Hochschulen als Organisation und ihrer Aufgaben

Hochschulen scheinen ein sehr „spezifischer Typ von Organisation“ (Musselin 2006) zu sein und wurden in der Vergangenheit als „organized anarchies“ mit „problematic preferences“, „unclear technologies“ und „fluid participation“ (Cohen, March & Olsen 1972) beschrieben. Gleichzeitig deutet sich in den letzten Jahren ein Wandel an (z.B. Meier 2009). In der Forschung zur Organisation Hochschule wird davon ausgegangen, dass die Entstehung und

die Entwicklung des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements mit der in den letzten ca. 15 Jahren größer gewordenen Autonomie von Hochschulen in Deutschland (Hüther 2010, Krempkow 2015, 2017) und damit einher gehend der Notwendigkeit einer stärkeren Selbststeuerungsfähigkeit von Hochschulen zusammenhängt (vgl. z.B. Krücken u.a. 2010: 235, Wilkesmann & Schmid 2012, Grande u.a. 2013, Krempkow u.a. 2014, Hüther & Krücken 2016). Zugleich haben die Hochschulen deutlich mehr und komplexere Aufgaben zu bewältigen, was „eng mit der Komplexitätssteigerung in der Umwelt von Wissenschaftsorganisationen zusammenhängt“ (Krücken u.a. 2010: 236). Dies sind nicht nur mit gesteigerter Hochschulautonomie vermehrte Rechenschaftspflichten, was sich z.B. in zusätzlichen Aufgaben im Berichtswesen und Qualitätsmanagement zeigt. Vielmehr sind bestimmte Arbeitsbereiche, die zuvor nur an wenigen Hochschulen wahrgenommen wurden, inzwischen gesetzlich verankert worden. So wurde der gesellschaftliche Auftrag des (Wissens- und Technologie-) Transfers inzwischen in so gut wie allen Bundesländern als zentrale gesetzliche Hochschulaufgabe festgeschrieben (Berghäuser 2017: 38). Die bereits von Krücken u.a. (2010: 235) im Zusammenhang mit der „Organisationswerdung“ von Hochschulen beschriebene Ausdifferenzierung und Spezialisierung der Stellenkörper in Hochschulverwaltungen (so Stabs- und Referent/inn/enpersonal) dürfte inzwischen weiter vorangeschritten sein, und zudem auch für die neu entstandenen Einheiten (wie Transfer- bzw. Gründerzentren, Graduiertenzentren u.ä.) gelten.¹ Folgt man Rübken (2004), ist das Wissenschaftsmanagement aber seit Längerem keineswegs nur Getriebener, sondern spielt auch eine (möglicherweise bisher unterschätzte) Rolle als Treiber (Nickel 2017) bzw. (Mit-)Gestalter (Pasternack u.a. 2018) der Entwicklung von Hochschulen als Organisation.

Im nachfolgenden Beitrag stellen wir zunächst kurz die Entwicklung des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements in Deutschland vor. Anschließend werden Versuche zur Abgrenzung und Definition vorgestellt, sowie Anforderungen und Kompetenzen für das Wissenschaftsmanagement, bevor wir diskutieren, welche Rolle sie bei der Organisationsentwicklung von Hochschulen spielen (können).

2. Die Entwicklung des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements in Deutschland

Im jüngsten Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchts (BuWiN 2017: 196) heißt es unter der Überschrift „Wissenschaftsmanagerinnen und -manager“, neue Beschäftigungsverhältnisse seien gerade in Aufgabenbereichen *zwischen* Wissenschaft und Verwaltung geschaffen worden (der sogenannte „Third Space, Whitchurch 2008). Folgt man Banscheraus u.a. (2017: 22, 76), könnte es bereits ca. 22.000 solche Personen in Deutschland geben. Der BuWiN (2017: 34) geht sogar von ca. 25.000 Personen aus. Zugleich ist festzustellen, dass es – anders als im angelsächsischen Raum (vgl. Baltaru 2018, Ginsberg 2013) – in Deutschland keineswegs einen überproportionalen Zuwachs wissenschaftsunterstützenden Personals

¹ Häufige Bezeichnungen für solche teilweise neu entstandenen oder in ihren Aufgaben stark veränderten Stellen sind u.a.: Wissenschaftliche/r Referent/in, Leitung der Stabsstelle, Koordinator/in des GRK/Wissenschaftsschwerpunkts, Projektmanager/in, Innovationsmanager/in, Qualitätsmanager/in, Fakultäts-/Fachbereichs-Geschäftsführer/in, Vizepräsident/in für Wirtschafts- und Personalverwaltung.

Krempkow u.a. (2019): Was ist die Rolle des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements bei der Entwicklung von Hochschulen als Organisation? In: Personal- und Organisationsentwicklung – P-OE 1/2019, S. 6-15.

gibt, jedenfalls nicht gemessen in Relation zur (tatsächlich enorm gewachsenen) Studierendenzahl (vgl. Banscherus u.a. 2017, Hüther/Krücken 2016); vermutlich gilt dies erst recht nicht in Relation zu den ebenfalls sehr stark gewachsenen Drittmitteln bzw. an der Anzahl der Drittmittel-Projekte an den Hochschulen. Das Hochschul- und Wissenschaftsmanagement macht laut Banscherus u.a. (2017: 22) ohnehin nach der jüngsten Erhebung nur etwa ein Zehntel des wissenschaftsunterstützenden Personals insgesamt aus.²

Der Wissenschaftsrat (2018: 86) misst dem Wissenschaftsmanagement „für die weitere Entwicklung der Hochschulen große Bedeutung bei“. Als wenig strukturiert erweist sich aber bisher die Umsetzung dieser Entwicklung in tragfähige und langfristig ausgerichtete Personalstrukturen, weshalb der Wissenschaftsrat empfiehlt, „die Unterstützungsleistungen, die das Wissenschaftsmanagement erbringt, sowie die hierfür notwendigen Kompetenzen durch die Personalentwicklung systematisch zu fördern“ (ebd.; ähnlich Krempkow/Winde, im Druck). Auch nach Einschätzung einer Stellungnahme des Netzwerkes Wissenschaftsmanagement e.V. zu den Empfehlungen des Wissenschaftsrates (Windfuhr u.a. 2019) beschreiben Mitarbeiter/innen in den neuen Aufgabenfeldern diese häufig als „weder Fisch noch Fleisch“, was einerseits flexibles Handeln ermögliche, andererseits aber oft mit einer ungeklärten Einbindung in organisationale Prozesse einhergeht. Aus Sicht des Netzwerkes Wissenschaftsmanagements bedürfe es dazu einer Strukturierung und Integration der vielfältigen Beschäftigungsbereiche im Wissenschaftsmanagement und der Weiterentwicklung der Hochschulorganisation zu einem flexiblen Organisationsmodell, das ausreichend schnell auf ein dynamisches Umfeld reagieren kann. Grundlegende Voraussetzung einer gelingenden Organisationsentwicklung sei hiernach die Identifikation von Kernkompetenzen für die Schwerpunktbereiche des Wissenschaftsmanagements und der systematische Aufbau von Personalentwicklungsmaßnahmen, z. B. in den Bereichen Rekrutierung, Qualifizierung, Vertragsgestaltung und der organisatorischen Einbindung der Mitarbeiter/innen (vgl. ebd.).

Das Angebot an Weiterbildungsmöglichkeiten fürs Hochschulmanagement ist in den letzten Jahren gewachsen.³ Eine Analyse dieses Angebots zeigt allerdings, dass die im Jahr 2018 angebotenen Studiengänge im Bereich Hochschul-, Wissenschafts- und Forschungsmanagement fast ausschließlich weiterbildend und berufsbegleitend sind, Studiengebühren zwischen 6.000 und 18.000 Euro erheben und sich grob in die folgenden Bereiche gliedern lassen (vgl. auch Janson/Krempkow 2018):

² Laut Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs (BuWiN 2017: 196) werden Positionen des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements dadurch charakterisiert, dass sie eine hohe Qualifizierung (in der Regel mindestens Hochschulabschluss) und ein Verständnis des ‚Kerngeschäfts‘ der Wissenschaft erfordern, weil sie an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Verwaltung arbeiten. Zum wissenschaftsunterstützenden Personal gehören dagegen u.a. auch alle Sachbearbeiter/innen, z.B. in Bibliotheken, in Technischen Abteilungen und natürlich in der „klassischen“ Verwaltung. Klare Abgrenzungen sind aber nicht immer möglich.

³ Für einen breiten Überblick zu Hochschul- und Wissenschaftsforschung siehe www.wihoforschung.de.

Krempkow u.a. (2019): Was ist die Rolle des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements bei der Entwicklung von Hochschulen als Organisation? In: Personal- und Organisationsentwicklung – P-OE 1/2019, S. 6-15.

- Vermittlung von Managementwissen für Wissenschaftsorganisationen (5 Studiengänge, MBA/MPA oder MSc)
- Forschung über das Wissenschaftssystem (4 Studiengänge, Abschlüsse M.A.)
- Wissenschaftsjournalismus und -kommunikation (3 Studiengänge)

Im Jahr 2020 startet außerdem das Graduiertenkolleg „Wissenschaftsmanagement und Wissenschaftskommunikation als forschungsbasierte Praxen der Wissenschaftssystementwicklung“ (WiMaKo) im Verbund von Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg (OVGU), Institut für Hochschulforschung an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg (HoF) und Deutscher Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer (DUV), gefördert aus Mitteln des BMBF.⁴

Neben der Vermittlung von Fach- und Spezialwissen benötigen Hochschul- und Wissenschaftsmanager/innen kommunikative und soziale Kompetenzen (vgl. hierzu genauer Abschnitt 4). Sie sind nicht nur Ausführende in ihren jeweiligen Gebieten, sondern maßgeblich daran beteiligt, die Strategie/Entwicklung einer Hochschule zu unterstützen, was Themen wie Macht (Power, 1994), strategische Kapazität (Thoenig & Paradeise, 2016) und Anerkennung berührt. "The management of the relationship between knowledge and power is crucial" (Rowley 2000, 325). Wenn die strategischen Entscheidungen in Hochschulen üblicherweise von Peers auf professoraler Ebene getroffen werden, obwohl einiges an Input zu diesen Strategien von Hochschulmanager/innen geleistet wird, bedarf es mindestens eines hohen Bewusstseins darüber, wie Entscheidungen beeinflusst werden können. Es geht hier eher um „Beziehungen anstelle von Strukturen, Wissen anstelle von Information, Kompetenzen anstelle von Positionen, Diskurs anstelle von Papier“ (übersetzt aus Morley 2003, 106).

Zechlin (2019) schätzt hierzu ein, dass mit den Aktivitäten z.B. des Netzwerkes Wissenschaftsmanagement, des Netzwerkes für Personalentwicklung an Universitäten (UniNetzPE) und des Arbeitskreises Hochschulen der Gesellschaft für Evaluation (DeGEval) die Entwicklung insgesamt in Deutschland in Richtung Professionalisierung geht.

3. Abgrenzung und Definitionsversuche für das Wissenschaftsmanagement

Der Begriff des Wissenschaftsmanagements oder des alternativ häufig gebrauchten Terms der Neuen Hochschulprofession ist in der Literatur nicht eindeutig definiert (vgl. auch Banscheraus u.a. 2017, Nickel 2013: 37). Gemeinsam ist den zu findenden Beschreibungen, dass das Wissenschaftsmanagement *zwischen* der klarer abzugrenzenden Hochschulgruppe der Wissenschaftler und der Hochschulverwaltung zu finden ist. Hierbei ist anzumerken, dass das Wissenschaftsmanagement sich auch noch nicht in der Hochschulstatistik niedergeschlagen hat und eine klare Definition der Quantität auch dadurch erschwert wird.

⁴ Weitere Info hierzu in: www.fokuslehre.ovgu.de/graduiertenkolleg.html.

Die Gruppe der Wissenschaftler an Hochschulen lässt sich relativ einfach mit dem wissenschaftlichen Personal, also i. W. den Gruppen der Professor/inn/en, der wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen und, wo es sie noch gibt, der akademischen Räte zusammenfassen. Der Begriff der Hochschulverwaltung ist allumfassender; daher schwerer abzugrenzen und lässt „sich zwar beschreiben, aber nicht definieren“ (nach Schuppert in Stratmann 2014). Eine juristische Beschreibung nimmt z. B. das Hochschulfreiheitsgesetz in NRW (§25) vor. Dort heißt es: ...[die Hochschulverwaltung] „hat auf eine wirtschaftliche Verwendung der Haushaltsmittel und auf eine wirtschaftliche Nutzung der Hochschuleinrichtungen hinzuwirken“ (Stratmann 2014). Der Wissenschaftsrat (WR 2018: 84) ergänzt diese Sichtweise um die Servicefunktion gegenüber Forschung und Lehre: „Die Hochschulverwaltung ist gleichzeitig Serviceeinheit für Studierende und Wissenschaft genauso wie sie eine interne Legitimations- und Kontrollfunktion hat.“

Während die Abgrenzung des Wissenschaftsmanagements zum Bereich Lehre und Forschung zumindest analytisch noch relativ klar ist, fällt die Abgrenzung zur Hochschulverwaltung schwerer. Selbst dem betroffenen Wissenschaftsmanagement gelingt diese Abgrenzung nicht immer, bzw. ist ihm nicht deutlich bewusst: In der Befragung von Banscherus (2017) fällt die **Selbsteinschätzung** der betroffenen Gruppen uneinheitlich aus. So konkludieren Banscherus u.a. (2017: 82): „Es gibt Diskrepanzen zwischen der Zuordnung der Beschäftigten nach eigener Wahrnehmung und der Kategorisierung aufgrund von Tätigkeitsinhalten.“ Viele Beschäftigte, welche nach ihren Tätigkeiten von den Autor/inn/en dem Wissenschaftsmanagement zugeordnet wurden (zu der Zuordnung nach Tätigkeiten später), kannten den Begriff des Wissenschaftsmanagements nicht und äußerten sich in den vertiefenden Interviews der Befragung als der Verwaltung zugehörig (vgl. Banscherus u.a. 2017: 80).

Wenn ein Großteil der Befragten sich selbst nicht der Gruppe des Wissenschaftsmanagements zugehörig empfindet, welchen Bezug sollte man dann zur Abgrenzung nutzen? Die grundlegende Definition – sozusagen die Geburtsstunde – der neuen Hochschulprofessionen in Deutschland war die Publikation von Klumpp und Teichler (2008). Deren Autoren identifizierten drei Tätigkeitsfelder, in denen die von Ihnen definierten Hochschulprofessionen arbeiten, die weder (überwiegend) in Lehre und Forschung arbeiten noch der klassischen Verwaltung zugeordnet werden. Ihr Tätigkeitsfeld umfasst Aufgaben:

1. die durch Hochschulreformen und Weiterentwicklungen sowie Professionalisierung den Hochschulen zugetragen wurden wie z.B. die Akkreditierung, Evaluation, Hochschulmarketing oder Fundraising;
2. die in Folge der Hochschulexpansion und der Aufgabenzunahme des Lehrpersonals externalisiert wurden wie z.B. die Aufgaben der Forschungsreferent/inn/en oder die Betreuung von Doktoranden in Graduate Schools;
3. die als Teil der Verwaltungsaufgaben der Hochschule zunehmend von Akademikern übernommen werden („upgrading“ – vgl. Klumpp und Teichler 2008: 152).

Krempkow u.a. (2019): Was ist die Rolle des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements bei der Entwicklung von Hochschulen als Organisation? In: Personal- und Organisationsentwicklung – P-OE 1/2019, S. 6-15.

Klumpp und Teichler nehmen somit eine Definition auf Basis von **Arbeitsbereichen** vor. Aufgrund der Nähe zu den Bereichen Wissenschaft und Verwaltung scheint der erste Bereich der neu zugetragenen Aufgaben der eindeutigste zu sein. Dieser wird in nachfolgenden Studien am häufigsten den neuen Hochschulprofessionen bzw. den Personen im Wissenschaftsmanagement zugeordnet. Wiederholt werden hier die folgenden Bereiche, entstanden durch externe Umweltforderungen an die Hochschule, genannt (z.B. Harris-Huemmert 2017: 11; ähnlich Banscheraus u.a. 2017; Krücken u.a. 2010: 237)⁵:

- Gleichstellung
- Internationalisierung
- (Wissens- und Technologie-)Transfer
- Qualitätsmanagement
- Öffentlichkeitsarbeit bzw. Wissenschaftskommunikation

Die Bereiche der „externalisierten Aufgaben“ und der „aufgewerteten Verwaltungsbereiche“ werden weitaus seltener in der Literatur als Beispiele für die neuen Hochschulprofessionen genannt. Ein unstrittiges Beispiel für den zweiten Bereich, d.h. für die Übernahme klassisch akademischer Aufgaben durch das Wissenschaftsmanagement ist das Forschungsreferat. Hier finden zudem starke organisationale Professionalisierungsbestrebungen (vgl. Krücken 2010) durch das „Netzwerk der Forschungsreferenten“ (2018 unter Einbeziehung der Transfer-Referenten umbenannt in FORTRAMA) statt. Andere Bereiche, die ursprünglich Tätigkeitsbereich der Professor/inn/en waren, sind Ausgliederungen von Aufgaben wie z.B. die Geschäftsführung oder Koordination eines Promotionskollegs (bzw. Graduiertenkollegs). Der dritte Bereich (Upgrading) der ausdifferenzierten Aufgaben ist wohl am schwierigsten zu beschreiben. Mögliche Beispiele wären hier die Ausgliederung der Personalentwicklung (vgl. ausführlich dazu Krempkow u.a. 2016) oder die Gründung eines Dual Career Service als eigene Abteilung im Dezernat Personal, ebenso wie die Schaffung einer Abteilung Tenure Track⁶. Es zeigt sich aber, dass diese weite Definitionszuschreibung einige Unschärfen aufweist und von nachfolgenden Studien primär mit dem Bereich der neuen Aufgaben zugeordnet wurde.⁷

⁵ Nach einer (keine Vollständigkeit beanspruchenden) Auflistung aus dem Netzwerk Wissenschaftsmanagement liegen die Arbeitsfelder u.a. in Universitäten, Fachhochschulen, Außeruniversitären Forschungseinrichtungen – öffentlich und privat in wissenschaftsfördernden Stiftungen, bei öffentlichen Förderern; bei Projektträgern oder Ministerien; in Graduierteneinrichtungen/Forschungsverbänden; in Forschungsreferaten; in Alumni-Büros in Presse- und Öffentlichkeitsarbeit/Marketing; in International Offices; in Career Center; in Transferstellen; in „klassischen“ Verwaltungseinheiten (wie Haushalt, Hochschulentwicklungsplanung, Fakultäts-/Fachbereichs-/Institutsverwaltung).

⁶ Vgl. Organigramm der Universität Heidelberg. Online: https://www.uni-heidelberg.de/md/zentral/einrichtungen/verwaltung/organigramm_ruv_de_jan_19.pdf (abgerufen am 13.3.2019).

⁷ Auch schon in Nickel (2013: 37) sollten die Befragten „angeben, für welchen Organisationsbereich die genannten Tätigkeiten relevant sind, also entweder für den administrativen oder den akademischen Bereich.

Krempkow u.a. (2019): Was ist die Rolle des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements bei der Entwicklung von Hochschulen als Organisation? In: Personal- und Organisationsentwicklung – P-OE 1/2019, S. 6-15.

Einen anderen Ansatzpunkt greift der Wissenschaftsrat (2018) in seinen Empfehlungen zur Hochschulgovernance auf. Basierend auf dem Charakteristikum der akademischen Vorbildung und häufig vorhandenen Forschungserfahrung des Wissenschaftsmanagements wählt der WR eine Definition, die auf dem **akademischen Bildungshintergrund** basiert. Danach gehören dem Wissenschaftsmanagement diejenigen Personen an, die „den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern unterstützende Dienstleistungen zur Verfügung stellen, dabei aber über eine wissenschaftliche Ausbildung und teilweise auch selbst über einschlägige Erfahrungen in Forschung und Lehre verfügen.“ (WR 2018: 85). Ähnlich argumentieren Schneijderberg et al. (2013): Hochschulprofessionelle sind „Berufstätige im Hochschul- und Wissenschaftssystem [...] von denen eine Tätigkeit zwischen Wissenschaft und Management, inklusive Verwaltung, erwartet wird [und] für die eine hohe Qualifikation konstitutiv ist.“⁸ Auf die Unschärfe dieser Gruppendifinition verweist wiederum ein Blick in die Befragung von Banscherus et al. (2017). Laut deren Ergebnissen – basierend auf der Befragung von 612 Personen in wissenschaftsunterstützenden Positionen – haben zwar 98% aller Wissenschaftsmanager/innen einen Hochschulabschluss. Aber dieses trifft auch auf 94% aller befragten Bibliotheksangestellten, 83 Prozent aller Informatiker/innen und Laboringenieur/innen an Hochschulen sowie auch 62% der befragten Verwaltungsbeschäftigten und sogar 23% der Sekretariatsbeschäftigten zu. Erklärungen bietet hier nur teilweise das Konzept der „Überqualifikation“. Möglicherweise trennschärfer könnte der Blick auf die Eingruppierung in die Laufbahngruppen zu sein. So sind nur 8% der Verwaltungsbeschäftigten, aber 68% der Wissenschaftsmanager/innen dem höheren Dienst zugeordnet. Aber dies sagt bei in den letzten Jahren häufiger erfolgten größeren Veränderungen der Aufgabenfelder, um die es uns hier ja gerade geht, vermutlich mit fortschreitender Zeit auch immer weniger aus.

Schließlich bleibt der Versuch einer Definition über die **Tätigkeiten**. Gemeinsam ist der Literatur zu den Hochschulprofessionen, dass von dieser Berufsgruppe konzeptionelles Arbeiten, Entscheidungsvorbereitung, strategisches Arbeiten und Change Management erwartet wird – häufig ohne Weisungsgebundenheit (Banscherus u.a. 2017: 27). Personen im Wissenschaftsmanagement berichten auch vergleichsweise oft über Überstunden und die Anforderung jederzeitiger Erreichbarkeit (Banscherus u.a. 2017: 96, 164).

Eine derartige Abgrenzung würde bedingen, dass solche Tätigkeiten nicht Teil der vorgesehenen Stellenprofile von Personen in der Hochschulverwaltung sind. Entsprechend der Hypothese von Stratmann (2014) und der auch bei Banscherus et al. (2017) zu findenden Aussage sind Positionen des Wissenschaftsmanagement deshalb prioritär in **organisa-**

Dabei zeigte sich, dass nur ein geringerer Teil der genannten Tätigkeiten eindeutig zugeordnet werden konnte, der überwiegende Teil fand sich in beiden Sphären wieder.“

⁸ Ähnlich formuliert auch Kloke (2014: 257): „Eine Hauptaufgabe der Tätigkeit von Hochschulmanagern besteht deshalb darin, eine Balance zwischen Anweisungen und Beschlüssen der Hochschulleitung auf der einen Seite, aber auch den Ansprüchen von den zu unterstützenden Wissenschaftlern auf der anderen Seite zu finden.“

torischen Bereichen wie Stabsstellen oder bei der Hochschulleitung angesiedelt, da ihre managementorientierten Aufgaben nicht in das System der hierarchischen Hochschulverwaltung passen. Allerdings zeigt die Befragung von Banscheraus et al. (2017: 89), dass Personen, die aufgrund Ihrer Tätigkeit dem Wissenschaftsmanagement zugerechnet werden müssten, zu je 22% der Hochschulverwaltung und der Fakultäts-, Fachbereichs- oder Institutsverwaltung zugeordnet und nur zu 23% als Stabsstellen oder Service-Bereiche auf zentraler Ebene verortet sind.⁹

In Abgrenzung zur Hochschulverwaltung übernimmt nach Stratmann (2014) das Wissenschaftsmanagement Aufgaben und Tätigkeiten, die nicht klassisches Verwaltungshandeln und somit die Umsetzung von Regulierungen und Beschlüsse zum Ziel haben, sondern im Rahmen der institutionellen Autonomie der Hochschulen als Körperschaften des öffentlichen Rechts im Rahmen der eigenverantwortlichen Wahrnehmung von Tätigkeiten der Wissenschafts- und Lehrfreiheit sowie – seit Einführung des New Public Managements – der Hochschulsteuerung. Nicht zuletzt grenzt sich aber auch die beschriebene zunehmende Outputorientierung, die Selbstbestimmung der Arbeit sowie die Flexibilität als Konzept einer modernen Verwaltung vom klassischen Verwaltungsverständnis ab. So finden sich in der Befragung von Banscheraus et al. (2017: 145, 147 und 166) auch Aussagen, dass gerade Eigenständigkeit, Selbstständigkeit, zeitliche Flexibilität sowie „kein Dienst nach Vorschrift“ die Arbeit in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen kennzeichnet, auch wenn solche (wissenschaftsnähere) Tätigkeiten derzeit organisatorisch offiziell in der Verwaltung verortet sind. Ebenso berichten Mitarbeiter/innen der IT, dass sie zunehmend in Strategieprozesse miteinbezogen werden bzw. strategisch handeln. Dies wirft die Frage auf, ob es sich hier um eine generelle Auflösung oder Erweiterung eines klassischen, primär an rechtsförmigem Handeln orientierten Verwaltungsverständnisses handelt, oder um eine inadäquate Aufgabenzuordnung innerhalb der Arbeitsteilung der Organisation Hochschule, was die Ausführungen von Stratmann (2014) nahelegen, worauf wir nachfolgend noch zurückkommen werden. Zunächst soll jedoch die Diskussion um die Abgrenzung der Gruppe des Wissenschaftsmanagements in einer Übersicht wie folgt zusammenfassend dargestellt werden:

Abgrenzungskonzept	Bewertung der Abgrenzung
Arbeitsbereiche	Unschärf, denn nach der Definition von Klumpp und Teichler (2008) gibt es Beschäftigte auch in schon bestehenden Funktionsbereichen, die sich weiter ausdifferenzieren, in ihrem Stellenprofil in dem Arbeitsbereich aber verhaften bleiben. Innerhalb der neu definierten Bereiche gibt es ebenso

⁹ Hier (also wie Personen/Aufgaben organisatorisch tatsächlich zugeordnet werden) kommt auch die Rolle von Pfadabhängigkeiten (Zechlin, 2019) zum Ausdruck. Die tatsächliche Verortung des Wissenschaftsmanagements kann von Kanzler/inne/n (sofern Personen in der Verwaltung vertraglich angesiedelt sind), sehr unterschiedlich ausfallen, und/oder Rektor/inn/en/Präsident/inn/en entscheiden (wie auch immer), welche Aufgaben z.B. als Stabsstellen aufgestellt werden könnten/sollten.

	Mitarbeiter, die zumindest z.T. klassische Aufgaben eines Verwaltungsangestellten übernehmen
Nach akademischer Bildungsherkunft	Unschärf, denn auch in anderen Bereichen hat ein großer Teil der Beschäftigten einen akademischen Hintergrund, der nicht alleine durch eine vertikale Inadäquanz zu erklären ist
Organisatorische Bereiche	Die Befragung von Banscheraus et. al. (2017) hat gezeigt, dass ein Großteil ihrer der Tätigkeit nach dem Wissenschaftsmanagement zugehörige Personen organisatorisch und hierarchisch in der Hochschulverwaltung verortet werden
Tätigkeiten	Mögliches Konzept, das ausdifferenzierte Aufgaben der Hochschulverwaltung miteinbeziehen würde

Übersicht 1: Abgrenzungen für das Wissenschaftsmanagement

Die Übersicht 1 zeigt als eine zentrale Frage auf, ob eine Abgrenzung des Hochschul- und Wissensmanagements auf Basis der Arbeitsbereiche, akademischer Bildungsherkunft, organisatorischen Bereiche, oder ihrer Tätigkeit am erfolgversprechendsten ist. Eine tätigkeitsbasierte Definition hätte den Vorteil, dass sie keinen Arbeits- bzw. Organisationsbereich sowie Bildungshintergrund ausgrenzen würde und alle von Teichler und Klumpp (2008) definierten Gruppen von neuen Hochschulprofessionen umfasst. Dies würde man sich aber damit erkaufen, dass dies die in der Umsetzung voraussichtlich aufwändigste Möglichkeit wäre, da man erst nach einer umfassenden Erhebung und Analyse der tatsächlich ausgeübten (überwiegenden) Tätigkeiten eine Zuordnung vornehmen kann. Die Aufgabe eines Forschungsprojektes könnte es daher sein, anhand einer umfassenden Erhebung und Analyse der tatsächlich ausgeübten (überwiegenden) Tätigkeiten und eines Vergleiches mit den anderen Abgrenzungskonzepten deren Ausmaß an Unschärfe zu quantifizieren, um so als begründete Abwägungsentscheidung ggf. später auch jenseits von solchen Forschungsprojekten eine bewusste pragmatische Abgrenzung zu ermöglichen, dabei aber deren Unschärfe genauer zu kennen.

Als Arbeitshypothese soll hierbei die folgende Annahme dienen: Hochschulverwaltung ist auf Entscheidung implementierend ausgerichtet, während Aufgaben des Wissenschaftsmanagements durch Entscheidungssituationen und Entscheidungsvorbereitungen gekennzeichnet sind. Aufgaben der Hochschulverwaltung basieren im Sinne eines Konditionalprogrammes auf dem Primat der Regelkonformität (je nach Ausgestaltung mit gewissen Ermessensspielräumen), dagegen lassen sich Aufgaben des Hochschulmanagements als Zweckprogramme beschreiben: Festgelegt ist hier nicht das Verfahren der Umsetzung, sondern nur das Ziel und der Zeitrahmen. Die Umsetzung und Erreichung liegt im individuellen Ermessen (nach Baecker 1976 in Stratmann 2014). Legt man diese Abgrenzung basierend auf den „Programmen“ zugrunde und ergänzt sie um die Aspekte der Kommunikationswege, Personal und Organisationskultur, erhält man ein system-

Krempkow u.a. (2019): Was ist die Rolle des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements bei der Entwicklung von Hochschulen als Organisation? In: Personal- und Organisationsentwicklung – P-OE 1/2019, S. 6-15.

theoretisches Beschreibungsraster der drei Hochschulgruppen Hochschulverwaltung, Hochschulmanagement und Akademia (vgl. Abb. 1):

Hochschulmanagement				
	Entscheidungs- prämissen	Hochschulverwaltung		Akademische Korporation
Formale Struktur	Programme	Konditional- programme Rechtmäßigkeit Wirtschaftlichkeit	Zweckprogramme „Erfolg“ Exzellenz Internationalisierung Nachhaltigkeit Ressourcenoptimierung Umgang mit Risiken	Forschungsthemen Curriculum Reputation
	Kommunikationswege	Hierarchie	Horizontale Vernetzung (Flexibilität von (Hierarchie, Stab, Matrix)	Gremien Projekt Hochschullehrer- autonomie
	Personal	Verwaltungs-beamte	New Professionals	Hochschullehrer
Informale Struktur	Kultur - Programme - Kommunikation - Personal	Regeleinhaltung als oberstes Prinzip Kleiner Dienstweg Graue Eminenz	Legitimation aller Aktivitäten, Auditkultur Risikokultur	Wissenschaftskultur Absprachen Ordinarien

Abb. 1: Systemtheoretische Skizze von Hochschule als Organisation (nach Stratmann 2014)

Hierbei sieht Stratmann allerdings (vermutlich auch aus früherer Position als Leiter des Geschäftsbereichs Hochschulmanagement und Geschäftsführer bei HIS-Hochschulentwicklung Hannover heraus) das Hochschulmanagement als Überbegriff; dem schließen wir uns nicht an und sehen Wissenschafts- und Hochschulmanagement vielmehr wie zuvor dargelegt als erweiterte Form der New Professionals (die alle Tätigkeiten der Zweckprogrammierung erfassen soll) in Abgrenzung zu Verwaltungsangestellten bzw. -beamt/inn/en mit einem klassischen Verwaltungsverständnis (gemäß Konditionalprogrammierung).

4. Anforderungen und Kompetenzen beim Hochschul- und Wissenschaftsmanagement

Das Hochschul- und Wissenschaftsmanagement ist Ausdruck und gleichzeitig Objekt sich kontinuierlich wandelnder Umweltbedingungen. Die von außen an die Hochschule herangetragenen Anforderungen, die (politisch, wirtschaftlich, gesellschaftlich) Umweltdynamiken, der zunehmende Wettbewerb und gestiegene Berichts- und Legitimationspflichten führen zu einer Diversifizierung der Aufgabenfelder und somit gewachsenen Anforderungen an Stellenprofile und Stelleninhaber/innen.

Neben neuen Aufgaben wie z.B. dem Forschungsdatenmanagement schaffen Umweltdynamiken wie insbesondere die Digitalisierung immer neue Herausforderungen für

Krempkow u.a. (2019): Was ist die Rolle des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements bei der Entwicklung von Hochschulen als Organisation? In: Personal- und Organisationsentwicklung – P-OE 1/2019, S. 6-15.

Personen des Hochschul- und Wissenschaftsmanagement (vgl. Gilch u.a. 2019, Banscherus u.a. 2017). Im Rahmen Ihrer Tätigkeit wird erwartet, dass sie die Hochschulleitung bei der Zielformulierung, Strategieentwicklung sowie deren Umsetzung unterstützen und beraten.¹⁰

Die gestiegene Abhängigkeit der Hochschulfinanzierung von der Einwerbung von Drittmitteln ist neben der Digitalisierung einer der primären Einflussfaktoren auf die Arbeitssituation von Hochschulbeschäftigten und neben den positiven Aspekten der höheren Flexibilität und der Möglichkeit von Innovationen eine weitere Herausforderung für das Wissenschaftsmanagement (vgl. Banscherus u.a. 2017: 189). Der hohe Prozentsatz von Drittmitteln und drittmittelfinanzierter Stellen erhöht die Unsicherheit, erschwert langfristige Planungen und erfordert ein hohes Maß an Wissen über die – sich rasch wandelnden – Bedingungen der Ausschreibungen, Einwerbung und Drittmittelverwaltung. Entsprechend gibt es Entwicklungen zur Schaffung professioneller Strukturen innerhalb der Organisation, um den Anforderungen der Teilnahme an großen Förderprogrammen (wie z.B. Horizon 2020 oder die Exzellenzinitiative/ -strategie) gerecht zu werden.

Leider gibt es bisher kaum bundesweite empirische Studien zu Karrierewegen speziell für das Wissenschaftsmanagement, welche Rückschlüsse darauf zulassen, wie diese Herausforderungen sich in Aufgabenprofilen und Stellenbeschreibungen niederschlagen. Diese wären aber notwendig, um Aussagen über Kompetenzprofile und -lücken tätigen zu können. Bislang ist – mit Ausnahme von Leitungspersonen im Wissenschaftsmanagement (vgl. Peus u.a. 2017: 34f.) – zudem relativ unklar, welche (vielfältigen) Qualifikationen bzw. Kompetenzen hierfür benötigt werden bzw. hilfreich sind (vgl. auch Lemmens u.a. 2017: 16f.). Die wenigen bislang verfügbaren Informationen hierzu stammen aus einer Analyse von Stellenausschreibungen speziell zu Hochschul- und Wissenschaftsmanager/innen im Kontext des Netzwerkes Wissenschaftsmanagement (Abb. 2) und einer Befragung im Rahmen des MBA Wissenschaftsmanagement an der Universität Oldenburg (Abb. 3):

¹⁰ Gleichzeitig bedürfen existierende Prozessabläufe als Teil des Qualitätsmanagements, sowie des Wettbewerbs um Ressourcen und Drittmittel, der kontinuierlichen Verbesserung und Überarbeitung. Und nicht zuletzt sind die Entwicklung von Qualitätssicherungsinstrumenten Arbeitsbereiche der neuen Hochschulprofessionen (Evaluationen, Peer Review, LOM). Entsprechend berichten Wissenschaftsmanager/innen im Vergleich zum wissenschaftsunterstützenden Bereich überdurchschnittlich oft über die Notwendigkeit der jederzeitigen Erreichbarkeit sowie über ein hohes und erwartetes Maß an Überstunden (vgl. Banscherus u.a. 2017: 96, 164).

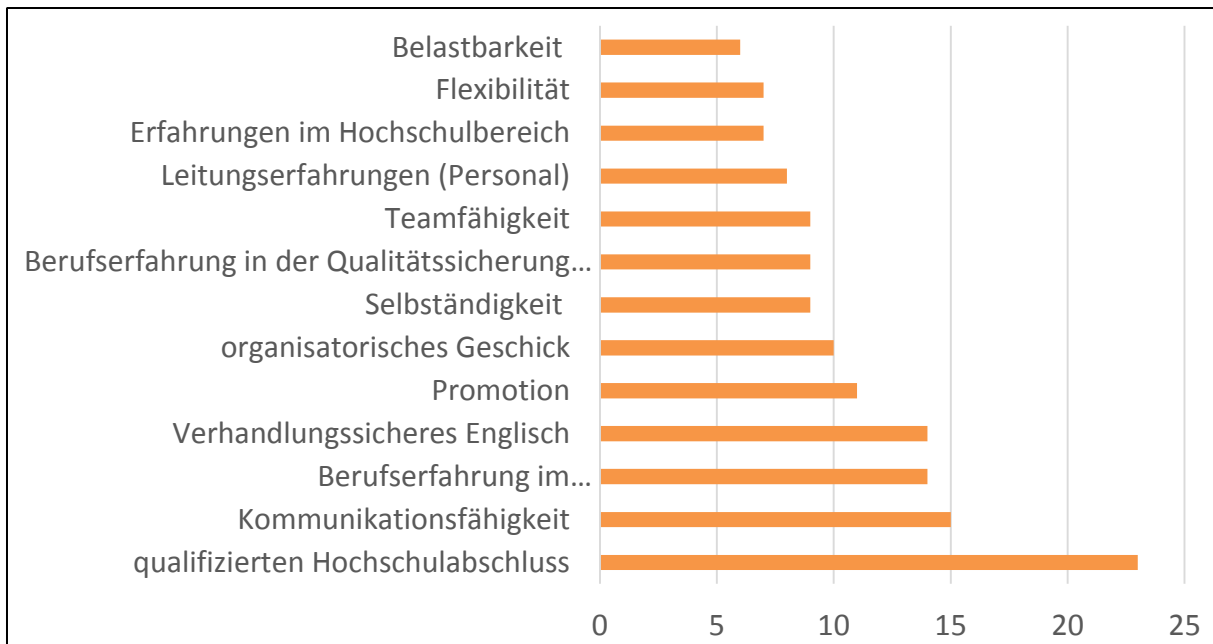


Abb. 2: Analyse von laut Stellenausschreibungen zum Wissenschaftsmanagement benötigten Qualifikationen und Kompetenzen (Domhan 2013, absolute Häufigkeiten)

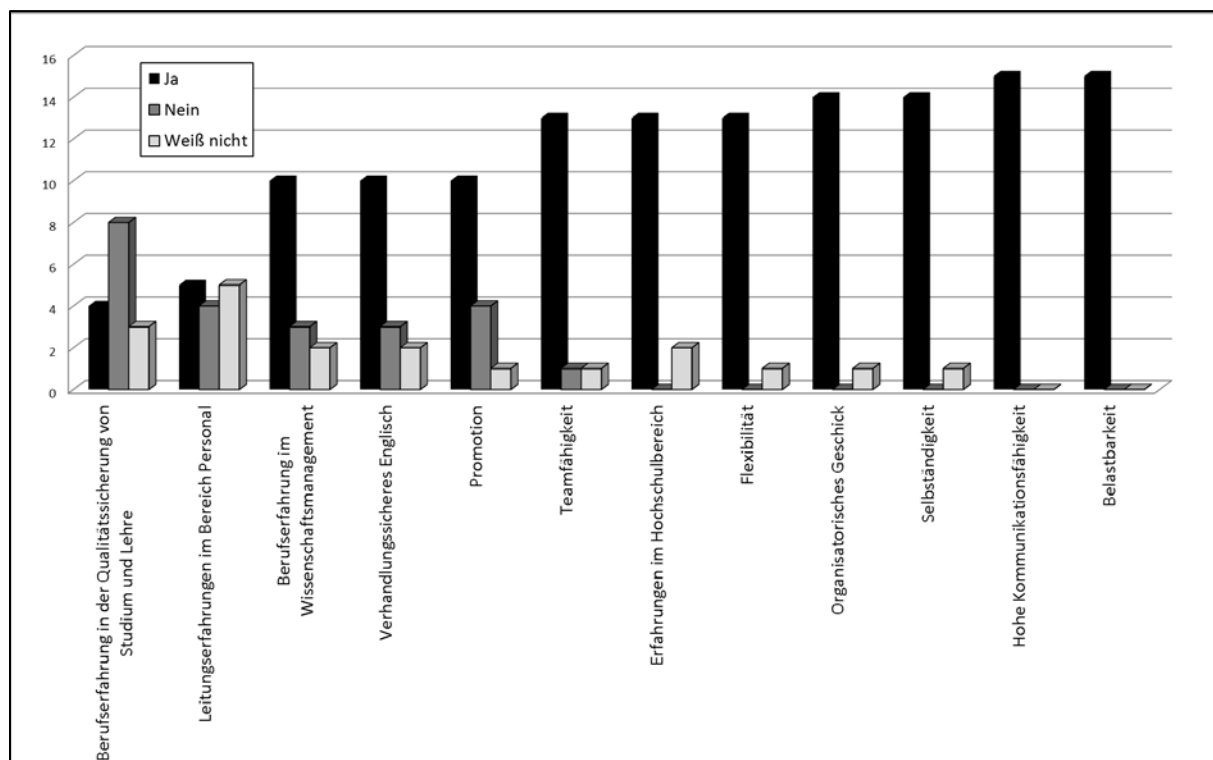


Abb. 3: Von Wissenschaftsmanager/innen nach eigener Einschätzung im Job benötigte Kompetenzen (Esser 2013, absolute Häufigkeiten)

Wenngleich aufgrund der in beiden o.g. Quellen relativ geringen Fallzahl Vorsicht bei der Interpretation dieser Ergebnisse angebracht ist, so kann als vorläufige grobe Tendenz-

Krempkow u.a. (2019): Was ist die Rolle des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements bei der Entwicklung von Hochschulen als Organisation? In: Personal- und Organisationsentwicklung – P-OE 1/2019, S. 6-15.

aussage festgehalten werden: Während in der Analyse von Stellenausschreibungen der qualifizierte Hochschulabschluss am häufigsten genannt wird, schätzen Wissenschaftsmanager/innen im Gegensatz dazu als die von ihnen selbst im Job benötigten Kompetenzen die Belastbarkeit und hohe Kommunikationsfähigkeit als wichtigste Soft Skills ein. Ein qualifizierter Hochschulabschluss wird vermutlich von den befragten Wissenschaftsmanager/innen bereits als gegeben vorausgesetzt. Bezüglich der Kommunikationsfähigkeit als wichtigem Aspekt decken sich die Ergebnisse in ihrer Tendenz. Genauere Aussagen sind derzeit aufgrund nicht verfügbarer Daten zu diesem Berufs- bzw. Aufgabenfeld nicht möglich. Hier erscheint als Ausblick auf künftige Untersuchungen der Verweis auch auf elaboriertere Kompetenzerfassungsinstrumente aus dem bundesweiten Kooperationsprojekt Absolventenstudien (KOAB) bzw. dem gerade im Aufbau befindlichen Nationalen Absolventenpanel (NAP) von INCHER Kassel, DZHW Hannover und ISTAT Kassel nützlich, die angelehnt an den Europäischen Qualifikationsrahmen (EQR) bzw. dessen deutsches Pendant für Hochschulabschlüsse (DQRH) entwickelt wurden (vgl. Plasa u.a. 2019). Ausgehend auch von den in einem unserer Teilprojekte geplanten Fokusgruppengespräche wollen wir zudem die seitens der Personalverantwortlichen an Hochschulen wahrgenommenen Qualifikationsanforderungen an das Hochschul- und Wissenschaftsmanagement eruieren und als wesentliche Grundlage in unserem Forschungsvorhaben mit einbeziehen.

Es lassen sich jedoch aus konzeptionellen Arbeiten, zu denen es im Rahmen einer Arbeitsgruppe „Berufsfeld Wissenschaftsmanagement“ im Netzwerk Wissenschaftsmanagement Vorbereitungen gibt,¹¹ bereits jetzt einige Überlegungen ableiten (Abb. 4):

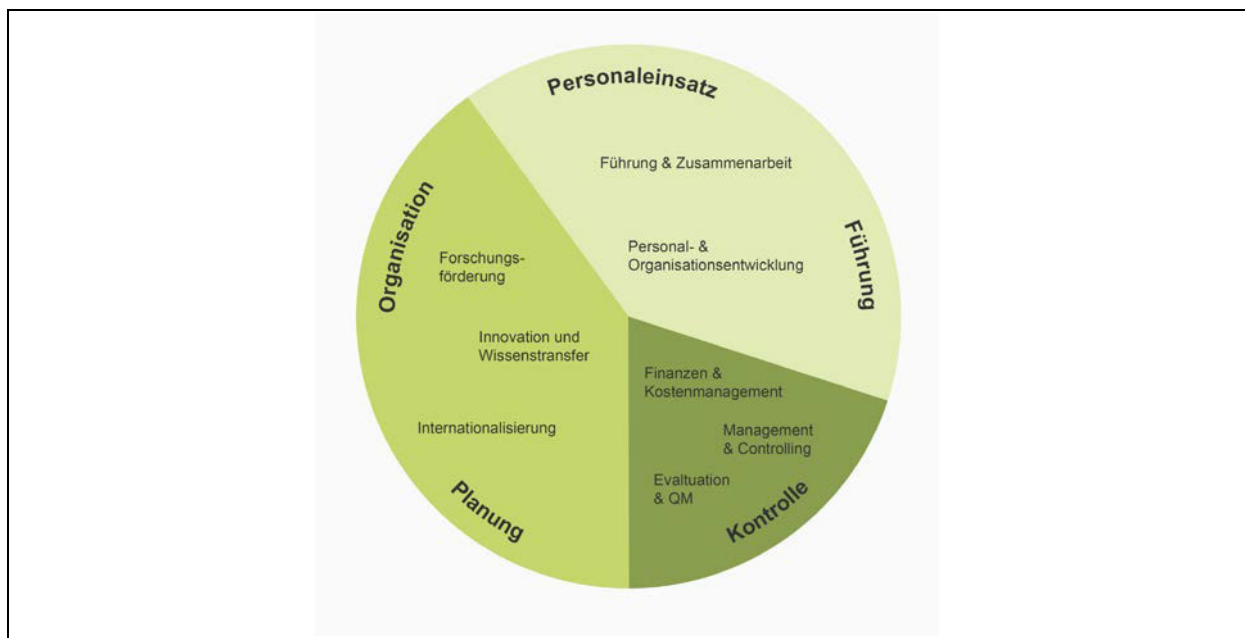


Abb. 4: Kompetenzprofil eines Wissenschaftsmanagement-Angehörigen (nach Röbbken 2016).

¹¹ Hieran waren zwei der Autoren beteiligt (vgl. Janson/Krempkow 2018).

Krempkow u.a. (2019): Was ist die Rolle des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements bei der Entwicklung von Hochschulen als Organisation? In: Personal- und Organisationsentwicklung – P-OE 1/2019, S. 6-15.

Die kreisförmige Abbildung symbolisiert das Zusammenspiel und die Abhängigkeit der verschiedenen Kompetenzgruppen. Auf der linken Seite findet man Kompetenzen, die sich primär auf Fachwissen und Wissen über die Organisation an sich – also Dinge und Ideen (vgl. Rübken 2016) beziehen wie z.B. Wissen über das Wissenschaftssystem. Auf der rechten Seite hingegen stehen Kompetenzen, die auf soziale Strukturen und Beziehungen wie z.B. auch Personalführung bezogen sind. Das Spannungsverhältnis zwischen Menschen, Wissenschaft und Management wird auch von Peck (2018) in seiner aktuellen Stellungnahme zu den „Fünf Fertigkeiten eines Wissenschaftsmanagers“ aufgegriffen. Neben spezifischen Kenntnissen zum Hochschul- und Wissenschaftssystem (Wissenschaft) nennt er drei soziale Kompetenzen „zuhören“, „reflektieren und die eigene Perspektive in Frage stellen“ (Menschen), fordert dann aber auch die Fähigkeit „Entscheidungen zu treffen“ und zu „Handeln“ ein.

Während daher bislang eine stärkere Professionalisierung des und mittels akademisch gebildetem Personal tendenziell eher als Beitrag zur Lösung von (Steuerungs-)Problemen und weniger selbst als Problem gesehen wird (z.B. Krücken u.a. 2010, Stock u.a. 2018), gibt es auch einige Personalentwickler/innen und Praktiker/innen an Wissenschaftseinrichtungen, die auf die Gefahr einer evtl. über das Ziel hinausschießenden (Über-)Theoretisierung hinweisen und vom baldigen Erreichen eines „Plateau“ des Bedarfs an Hochschul- und Wissenschaftsmanagement ausgehen, zumal dieses noch keine strukturelle Verortung in der Hochschulorganisation gefunden hat. Der Wissenschaftsrat (2018: 86) spricht sich – bei aller Betonung der großen Bedeutung für die weitere Entwicklung der Hochschulen – „für eine stärkere Integration des Wissenschaftsmanagements in die Hochschulverwaltungen aus“, denn: „hybride Aufgabenprofile zwischen Wissenschaft und Management stellen sich auf lange Sicht häufig als Sackgasse heraus.“ Allerdings nennt der Wissenschaftsrat keine Quellen für diese These. Demgegenüber sprechen sich Windfuhr u.a. (2019) gegen die Integration des Wissenschaftsmanagements in die Hochschulverwaltungen aus, vielmehr sollten diese sich „stärker am Wissenschaftsmanagement als Leitidee orientieren und entsprechend agieren“.

5. Die (potenzielle) Rolle des Wissenschafts- und Hochschul-Managements bei der Entwicklung von Hochschulen als Organisation

Wie einleitend bereits dargelegt, sind aus den veränderten Umweltbedingungen der Hochschulen vermehrt neue Anforderungen und Bedarfe u.a. nach stärkerer Selbststeuerung entstanden (und entstehen aktuell sowie vorauss. auch in absehbarer Zukunft weiter). Je mehr sich die Hochschulen in einem Prozess der Organisationswerdung befinden und in diesem voranschreiten, desto größer werden auch die Herausforderungen, „die mit der Komplexitätssteigerung in der Umwelt der Wissenschaftsorganisationen zusammenhängen“ (Krücken u.a. 2010), welche Hochschulverwaltungen mit einem klassischen Aufgabenerfüllungsverständnis nach dem Primat der Regelkonformität bzw. nach Konditionalprogrammierung immer weniger adäquat bearbeiten können. Aus diesem Bedarf heraus sind in den letzten Jahren neue Positionen des Wissenschafts- und Hochschulmanagements meist in neuen Arbeitsbereichen bzw. neuen organisatorischen Bereichen entstanden, da ihre Aufgaben nicht in das System der hierarchischen Hochschulverwaltung passen (vgl.

Krempkow u.a. (2019): Was ist die Rolle des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements bei der Entwicklung von Hochschulen als Organisation? In: Personal- und Organisationsentwicklung – P-OE 1/2019, S. 6-15.

Stratmann 2014, Banscherus u.a. 2017, Zechlin 2019). In diesen Aufgaben werden – so unsere These – vom Wissenschafts- und Hochschulmanagement in wesentlich stärkerem Maße Tätigkeiten ausgeübt wie z.B. konzeptionelles Arbeiten, Entscheidungsvorbereitung und strategisches Arbeiten (vgl. auch Banscherus u.a. 2017). Solche Tätigkeiten sind durch ein hohes Maß an Autonomie und Eigenverantwortung gekennzeichnet und setzen ein tiefgehendes Verständnis von Wissenschaft und ihrer Eigenlogiken voraus (vgl. auch Schneijderberg u.a. 2013, BuWiN 2017), was üblicherweise durch ein wissenschaftliches Studium und teilweise erst durch einschlägige Erfahrungen in Forschung und Lehre erlangt wird. Deshalb wurden diese Positionen fast ausschließlich von Personen mit akademischer Bildungsherkunft besetzt, die hierfür in besonderem Maße nützliche Kompetenzausprägungen (nach DQRH-Niveau gemäß ihrem Abschluss) mitbringen (sollten). Während Aufgaben der Hochschulverwaltung im Sinne eines Konditionalprogrammes auf festen Entscheidungsregeln (und je nach Ausgestaltung mit gewissen Spielräumen) basieren, lassen sich Aufgaben des Hochschulmanagements als Zweckprogramme beschreiben, wobei eine systemtheoretische Skizze von Hochschule als Organisation (nach Stratmann 2014) zugrunde gelegt werden kann. Festgelegt ist bei Aufgaben des Hochschulmanagements als Zweckprogramme hier nicht das Verfahren der Umsetzung, sondern nur das Ziel und der Zeitrahmen. Die Umsetzung und Erreichung liegt im individuellen Ermessen der Stellenentscheidungsträger (z.B. Kanzler/innen). Diese Handlungslogiken widersprechen sich grundlegend und dieser Widerspruch ist auch nicht o.W. auflösbar, weshalb z.B. Stratmann (2014) diese „Differenzierung in die Zweige konditionalprogrammierter und zweckprogrammierter Tätigkeiten“ vornimmt.

Folgt man dieser Argumentation, so ergibt sich aus der in der Organisationsforschung verbreiteten und auch hier zugrunde liegenden Betrachtungsweise¹², dass die Rolle des Wissenschafts- und Hochschulmanagements für die Entwicklung von Hochschulen als Organisation nicht nur für die Erfüllung der derzeitigen Aufgaben unverzichtbar ist. Vielmehr wäre – wenn sich das Umfeld auch weiter verändert – für eine deutliche Weiterentwicklung von Hochschulen als Organisation entweder ein deutlicher Ausbau der entsprechenden Aufgabenfelder und Organisationsbereiche notwendig, oder eine „Umprogrammierung“ zumindest von Teilen bislang konditionalprogrammierter Verwaltung in Richtung Zweckprogrammierung mit dementsprechender Tätigkeitsausübung. Angesichts bisheriger Erfahrungsberichte zu entsprechenden Bemühungen erscheint der letztgenannte Weg deutlich schwieriger zu sein.¹³ Aber dies zuverlässig(er) einzuschätzen erfordert (über

¹² Da hierin die meisten Publikationen aus dem Feld der Organisationsforschung übereinstimmen, lässt sich an dieser Stelle aus einer breiten Betrachtungsweise formulieren, dass, wenn man Schimank (2015: 293) folgt: „...Organisationssoziologie im engeren Sinne oft kaum noch ausmachen kann, weil sie im ganz positiven Sinn in einer gemeinsam mit Betriebswirtschaftslehre, Verwaltungs- und Politikwissenschaft, Organisationspsychologie und weiteren Teildisziplinen betriebenen Organisationsforschung aufgehoben ist.“ Schwarting (2019) weist zudem darauf hin, dass jüngst in der neoinstitutionalistischen Forschung der Ansatz der „partial organisation“ an Popularität gewonnen habe, der ebenfalls einer breiten Organisationsdefinition folge.

¹³ Bereits Mayntz (1977) konnte die Machtblindheit der Kontingenztheorie korrigieren, „indem sie auf empirische Fälle verwies, bei denen die Organisationsstrukturen keine gute Passung zur Beschaffenheit der

Erfahrungsberichte mit mehr oder weniger anekdotischer Evidenz hinausgehende) breiter angelegte empirische Analysen. Hierbei sollten u.E. zentrale Fragen sein, näher zu untersuchen, inwieweit das Wissenschafts- und Hochschulmanagement nicht nur eine Folge der Entwicklung von Hochschulen als Organisation per se ist, sondern bereits auch *selbst* eine Rolle als Treiber (Nickel 2017) bzw. Gestalter (Pasternack u.a. 2018) dieser Entwicklung einnimmt. Laut Pasternack u.a. (2018: 12) heißt es: „Will das Hochschulmanagement von sich eine Wahrnehmung erzeugen, die sich positiv von der der herkömmlichen Verwaltung absetzt, kann es sich als Ermöglichungsmanagement aufstellen: als ein Management, das Lehre und Forschung spürbar besser ermöglicht, als dies von einer traditionell arbeitenden Verwaltung geleistet wurde. Statt bürokratisch zu administrieren, sollen dessen Mitarbeiter/-innen unterstützende Kooperationspartner und aktive Mitgestalter – also Dienstleister – für Lehrende und Forschende sein. Dies erfordert sowohl administrative als auch wissenschaftliche Qualifikationen. Das Hochschulmanagement wird zwar auch Verwaltungshandeln sein müssen, das sich an Rechtsnormen und Programmen orientiert. Es wird sich aber dort vom traditionellen Verwaltungshandeln unterscheiden müssen, wo es dem besonders gelagerten Einzelfall und neuen, unerwarteten Situationen gerecht werden will.“

Eine noch darüber hinausgehende Frage wäre, in welchem Ausmaß es ggf. noch weiteres Potenzial (quantitativ und/oder qualitativ) für die stärkere Wahrnehmung einer solchen Rolle im Interesse der möglichst adäquaten Aufgabenerfüllung der Hochschulen gibt. Hierzu heißt es bei Stratmann (2014): „Es wäre nun der Auftrag der Empirie zu zeigen, wie die Entscheidungsprämissen in der Hochschule miteinander verwoben sind und wie die binnenstrukturelle Antwort von Hochschul- und Verwaltungsorganisation vor Ort aussieht, jeweils mit den entstehenden Konflikten und Dilemmata umzugehen. Für das Organisationsdesign von Hochschulverwaltungen könnte diese Vorgehensweise Erkenntnisse hervorbringen, die über eine eher voluntaristische Forderung, Verwaltung müsse sich ´neu ausrichten´ und ´gute institutionelle Rahmenbedingungen für die Durchführung der wissenschaftlichen Arbeitsprozesse schaffen´, hinaus geht“ (ebd.). Zwar ist zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht ganz klar, wie solche Aspekte ganz konkret angemessen operationalisiert, erhoben und analysiert werden können, und inwieweit dies in unserem Projekt möglich sein wird; es ist uns jedoch einen Versuch wert.¹⁴ Daher wollen wir nun – diesen Beitrag abschließend – einen kleinen Ausblick geben auf unser geplantes empirisches Forschungsprojekt.

Aufgabenumwelt der betreffenden Organisationen zeigten, aber einflussreiche Akteure aufgrund von Eigeninteressen eine zweckmäßigere Organisationsgestaltung verhinderten“ (zitiert nach Schimank 2015: 298). Ähnlich formuliert dies auch Zechlin (2019).

¹⁴ Im Verlauf unserer weiteren Arbeit soll dann dazu ggf. noch eine weitere Einordnung und Diskussion der Überlegungen aus Stratmann (2014: 12f.) erfolgen (auch im Vergleich zu anderen Ansätzen, sowie evtl. einer Synthese beider theoretischer Ansätze angelehnt an Simon 2016). Zechlin (2019) schlägt z.B. unter Verweis auf Kosmützky (2010) eine Betrachtung von Hochschulen als institutionalisierte Organisation vor und wählt hierfür eine Gegenüberstellung des traditionellen Bildes von Hochschule als Institution und des aktuellen Bildes von Hochschule als Organisation. Er differenziert zudem die Rolle des Hochschulmanagements in normatives, strategisches und operatives Management.

6. Ausblick

Unser Ziel in einem kürzlich gestarteten größeren Forschungsprojekt ist es, ausgehend auch von den hier vorgestellten Überlegungen, ein Konzept für eine Bestandsaufnahme über die Verortung und Aufgaben im Wissenschaftsmanagement und zu Qualifikationsanforderungen zu erarbeiten und diese zu diskutieren. Dies soll auch unter Berücksichtigung der spezifischen Situation von ausgewählten unterschiedlichen Hochschul-Organisationen wie z.B. großer und kleiner sowie staatlicher und privater Hochschulen erfolgen.

Konkrete Fragestellungen, die sich in diesem breiteren Kontext ergeben, sind insbesondere:

- 1. Wie sehen die Karrierewege und Aufgabenprofile der aktuell im Wissenschafts- und Hochschulmanagement Tätigen aus? Wie sind sie in ihre aktuelle Tätigkeit gelangt?*
- 2. In welchen Hochschulbereichen finden sich Personen mit dem Aufgabenprofil eines Wissenschaftsmanagers? Weiten sich diese Bereiche im Rahmen des Upgrading von Funktionen sowie der Entwicklung der Hochschulverwaltung zur Dienstleistungsorientierung stärker aus?*
- 3. Im Sinne Strathmanns: In welchen Bereichen des Organigramms ersetzen Zweckprogramme vorher existierende Konditionalprogramme und welcher Wechsel an Anforderungen und Kompetenzen ist damit verbunden?*
- 4. Welche Kompetenzen besitzen die Wissenschafts- und Hochschulmanager/innen? Inwiefern qualifizieren diese Personen sich (weiter)? Sind sie auf dem Weg zu einer Professionalisierung?*
- 5. Welche Bedarfe an Qualifikationen werden gesehen und wie könnten diese erlangt werden?*
- 6. Wie stark spielt das Wissenschafts- und Hochschulmanagement selbst eine Rolle als Gestalter der „Organisationswerdung“?*

Diese Fragen werden derzeit auch in Fokusgruppengesprächen explorativ behandelt, die gemeinsam mit den hier präsentierten Überlegungen eine weitere Grundlage bilden. Unter Verwendung eines Mixed-Methods-Ansatzes (d.h. sowohl standardisierte Onlinebefragungen als auch Einzel-/Fokusgruppeninterviews von Angehörigen des Wissenschafts- und Hochschulmanagements sowie der Leitungen), sollen dann Thesen entwickelt werden, die einer Operationalisierung über mindestens eine der entsprechenden Erhebungsmethoden zugänglich sind.

Krempkow u.a. (2019): Was ist die Rolle des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements bei der Entwicklung von Hochschulen als Organisation? In: Personal- und Organisationsentwicklung – P-OE 1/2019, S. 6-15.

Literatur:

- Baltaru, R.-D. (2018): Do non-academic professionals enhance universities' performance? Reputation vs. organisation, *Studies in Higher Education*, DOI: 10.1080/03075079.2017.1421156.
- Banscherus, U., Baumgärtner, A., Böhm, U., Golubchhykova, O., Schmitt, S. & Wolter, A. (2017): Wandel der Arbeit in Wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen. Hochschulreformen und Verwaltungsmodernisierung aus Sicht der Beschäftigten. Stuttgart: Hans Böckler Stiftung.
- Berghäuser, H. (2017): Die Dritte Mission in der Hochschulgovernance: Eine Analyse der Landeshochschulgesetze. In: *Hochschulmanagement* 2+3/2017, 35-43.
- BuWiN (2017): Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs. Statistische Daten und Forschungsbefunde zu Promovierenden und Promovierten in Deutschland. Bielefeld.
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1-25.
- Gilch, H./Beise, A. S./Krempkow, R./ Müller, M./ Wannemacher, K. (2019): Digitalisierung der Hochschulen. Ergebnisse einer Schwerpunktstudie für die Expertenkommission Forschung und Innovation. Studien zum deutschen Innovationssystem Nr. 14-2019. HIS-Institut für Hochschulentwicklung (HIS-HE), im Auftrag der Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI) (Hrsg.), Berlin.
- Ginsberg, B. (2013): *The Fall of the Faculty. The Rise of the All-Administrative University and Why It Matters*. Oxford University Press: New York.
- Grande, E., Jansen, D., Jarren, O., Rip, A., Schimank, U. & Weingart, P. (Hg.) (2013): *Neue Governance der Wissenschaft: Reorganisation, Externe Anforderungen, Medialisierung*. Bielefeld: transkript.
- Harris-Huermann, S. (2017): Lost in Space? Was die Astronomie über den Third Space lehrt. In: P. Pohlenz, S. Harris-Huermann & L. Mitterauer (Hg.) *Third Space revisited. Jeder für sich oder alle für ein Ziel?* Bielefeld: UVW, 9-18.
- Hüther, O. (2010): *Von der Kollegialität zur Hierarchie? Eine Analyse des New Managerialism in den Landeshochschulgesetzen*. München: Springer VS.
- Hüther, O. & Krücken, G. (2016): *Hochschulen. Fragestellungen, Ergebnisse und Perspektiven der sozialwissenschaftlichen Hochschulforschung*. Wiesbaden, Springer VS.
- Janson, K. & Krempkow, R. (2018): *Karrierewege und Qualifizierungsanforderungen im Wissenschafts- und Hochschulmanagement*. Workshop 11 der Jahrestagung 2018 des Netzwerkes Wissenschaftsmanagement an der Universität Hamburg. 25.-26.09.2018.
- Kloke, K. (2014): *Qualitätsentwicklung an deutschen Hochschulen. Professionstheoretische Untersuchung eines neuen Tätigkeitsfeldes*. Wiesbaden: Springer VS.
- Klump, M. und Teichler, U. (2008): *Experten für das Hochschulsystem: Hochschulprofessionen zwischen Wissenschaft und Administration*. In: Kehm, B., Mayer, E. & Teichler, U. (Hg.): *Hochschulen in neuer Verantwortung. Strategisch, überlastet, divers?* Bonn: Lemmens.
- Kosmützky, A. (2010): *Von der organisierten Institution zur institutionalisierten Organisation? Eine Untersuchung der (Hochschul-)Leitbilder von Universitäten*. Dissertation. Bielefeld.

- Krempkow u.a. (2019): Was ist die Rolle des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements bei der Entwicklung von Hochschulen als Organisation? In: Personal- und Organisationsentwicklung – P-OE 1/2019, S. 6-15.
- Krempkow, R. (2017): Hochschulautonomie, Forschungs- und Innovationsperformanz im deutschen Hochschulsystem. In: Hochschulmanagement 2+3/2017, 51-58.
- Krempkow, R. (2015): Die Ausgestaltung der Hochschulautonomie: Naht- oder Sollbruchstelle zwischen Hochschulmanagement und Politik? In: Wissenschaftsmanagement – Zeitschrift für Innovation 6/2015, S. 24-27.
- Krempkow, R. & Winde, M. (im Druck): Personalentwicklung: Etablieren sich Karrierewege auch ins Wissenschaftsmanagement? In: Karrieren im Wissenschaftsmanagement, Bonn: Lemmens.
- Krempkow, R., Sembritzki, T., Schürmann, R. & Winde, M. (2016): Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Nachwuchs 2016. Berlin: Stifterverband.
- Krempkow, R., Möller, T. & Lottmann, A. (Hrsg.) (2014): Völlig losgelöst? Governance der Wissenschaft. iFQ-Working Paper 15. Berlin: IFQ Berlin.
- Krücken, G., Blümel, A. & Kloke, K. (2010): Hochschulmanagement – auf dem Weg zu einer neuen Profession? In: WSI-Mitteilungen 5/2010, 234-241.
- Lemmens, M., Horvath, P. & Seiter, M. (2017): Wissenschaftsmanagement. Handbuch und Kommentar. Bonn: Lemmens.
- Mayntz, R. (1977): Struktur und Leistung von Beratungsgremien: Ein Beitrag zur Kontingenztheorie der Organisation. In: Soziale Welt, 28, 1-15.
- Morley, L. (2003): Quality and Power in Higher Education. Maidenhead & Philadelphia: SRHE & Open University Press.
- Meier, F. (2009): Die Universität als Akteur. Zum institutionellen Wandel der Hochschulorganisation. Wiesbaden: VS Research.
- Musselin, C. (2006): Are Universities specific organisations? In: Krücken, G., Kosmützky, A. & Torke, M. (Eds.), Towards a Multiversity? Universities between Global Trends and national Traditions (pp. 63 - 84). Bielefeld: Transcript.
- Netzwerk Wissenschaftsmanagement (2013): Kodex Wissenschaftsmanagement. Online verfügbar in URL: https://netzwerk-wissenschaftsmanagement.de/index.php?article_id=23 (letzter Zugriff: 13.03.2019).
- Nickel, S. (2017): Professionalisierung im Wissenschaftsmanagement. In: Lemmens, M., Horvath, P. & Seiter, M.: Wissenschaftsmanagement. Handbuch und Kommentar. Bonn: Lemmens, 156-170.
- Nickel, S. (2013): Neue Tätigkeitsprofile, neue Feindbilder? Karrierewege im Wissenschaftsmanagement im internationalen Vergleich. In: Gautschi, P./Fischer, A. (Hrsg.): Arbeitsplatz Hochschule im Wandel. zoom 3/2013, 35-45.
- Pasternack, P., Schneider, S., Trautwein, P., Zierold, S. (2018): Die verwaltete Hochschulwelt. Reformen, Organisation, Digitalisierung und das wissenschaftliche Personal. Berlin: BWV.
- Peck, Jeffrey (2018): Leadership is always a hot topic – aber nur darüber reden wird nicht reichen. Fünf Fertigkeiten, ohne die Wissenschaftsmanager ihren Job nicht gut machen werden. Gastbeitrag vom 18. Oktober 2018, Wissenschaftsblog von Jan-Martin Wiarda. Online: <https://www.jmwiarda.de/2018/10/08/leadership-is-always-a-hot-topic-aber-nur-dar%C3%BCber-reden-wird-nicht-reichen/> (abgerufen am 11.3.2019).

- Krempkow u.a. (2019): Was ist die Rolle des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements bei der Entwicklung von Hochschulen als Organisation? In: Personal- und Organisationsentwicklung – P-OE 1/2019, S. 6-15.
- Peus, C., Knipfer, K. & Schmid, E. (2017): Effektive Führung steht im Zentrum. In: Lemmens, M., Horvath, P. & Seiter, M.: Wissenschaftsmanagement. Handbuch und Kommentar. Bonn: Lemmens, 32-44.
- Plasa, T., Kmiotek-Meier, E., Ebert, A. & Schmatz, R. (2019): Generische Kompetenzen von Hochschulabsolventinnen und -absolventen. In: Qualität in der Wissenschaft (QiW) 2/2019, S. 48-56.
- Power, M. (1994): *The Audit Society. Rituals of Verification*. Oxford: Oxford University Press.
- Röbken, H. (2004): Inside the „Knowledge Factory“ – Organizational Change in Business Schools from a Neo-Institutional Perspective. Wiesbaden: DUV.
- Röbken, H. (2016): Präsentation zur Einführung in MPA Speyer, URL: https://www.wissenschaftsmanagement-online.de/sites/www.wissenschaftsmanagement-online.de/files/migrated_wimoarticle/Rbken_VortragMPASpeyerErffnung.pdf
- Rowley, J. (2000): Is higher education ready for knowledge management? *International Journal of Educational Management*, 14(7), 325-333.
- Schimank, U. (2015): Zu viele lose Fäden – und ein paar Schlingen um den Hals. Randnotizen zum Wissensstand der Organisationssoziologie. In: Apelt, M./Wilkesmann, U. (Hrsg.): *Zur Zukunft der Organisationssoziologie, Organisationssoziologie*, Wiesbaden: Springer Fachmedien. DOI 10.1007/978-3-658-07330-5_16
- Schwarting, R. (2019, im Erscheinen): Zur Programmatik einer historisch-soziologischen Organisationsforschung. In: Böick, M. & Schmeer, M. (Hg.): *Im Kreuzfeuer der Kritik. Umstrittene Organisationen im 20. Jahrhundert*. Frankfurt am Main: Campus.
- Stock, M., Maiwald, A., Matthies, A. & Schubert, C. (2018): Akademisierung der Beschäftigung. Konzeption eines Forschungsprogramms und erste Befunde zu ausgewählten Fallstudienbereichen. *Der Hallesche Graureiher*, Bd. 2018-3. Halle: Martin-Luther-Universität, Institut für Soziologie.
- Stratmann, F. (2014): Hochschulverwaltung – ein blinder Fleck in den Diskursen über Hochschulmanagement und Hochschule als Organisation. In: Scherm, E. (Hg.): *Management unternehmerischer Universitäten: Realität, Vision oder Utopie?* Rainer Hampp Verlag. Mering.
- Thoenig, J.-C. & Paradeise, C. (2016): Strategic Capacity and Organisational Capabilities. A Challenge for Universities. *Minerva*, 54(3), 293-324.
- Wilkesmann, U. & Schmid, C. (Hg.) (2012): „Hochschule als Organisation“ Münster: VS.
- Windfuhr, C., Strauß, I., Hintze, P., Krempkow, R., Bernstorff, F. (2019): Stellungnahme des Netzwerks Wissenschaftsmanagement e.V. zu den Empfehlungen des Wissenschaftsrates zur Hochschulgovernance. URL: https://netzwerk-wissenschaftsmanagement.de/files/positionspapier_des_nwm_zu_wr_empfehlung_governance.pdf
- Wissenschaftsrat (2018): Empfehlungen zur Hochschulgovernance. Drs. 7328-18. Hannover.
- 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.
- Zechlin, L. (2019): Die Erfassung der Universität als "institutionalisierte Organisation" und ihre Bedeutung für das Hochschulmanagement. In: L. Mitterauer, P. Pohlenz & S. Harris-Huermann (Hg.): *Systeme im Wandel. Hochschulen auf neuen Wegen*. Münster: Waxmann, 13-30.

Krempkow u.a. (2019): Was ist die Rolle des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements bei der Entwicklung von Hochschulen als Organisation? In: Personal- und Organisationsentwicklung – P-OE 1/2019, S. 6-15.

Autor/innen

René Krempkow, Dr. phil., ist wissenschaftlicher Referent in der Stabsstelle Qualitätsmanagement an der Humboldt-Universität zu Berlin, rene.krempkow@hu-berlin.de

Susan Harris-Huermann, DPhil, ist Research Fellow an der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer, harris-huermann@uni-speyer.de.

Michael Hölscher, Dr., ist Professor für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer, hoelscher@uni-speyer.de.

Kerstin Janson, Dr. rer. pol., ist Referentin für Forschung und Qualitätssicherung an der IUBH Internationale Hochschule Bremen, k.janson@iubh.de.