

**Professionalisierungsprozesse im Hochschulmanagement –  
Empirische Ergebnisse und Implikationen für die Praxis.  
Deutsches Forschungsinstitut für Öffentliche Verwaltung, Speyer, 08.09.2010.**

Angesichts der seit einigen Jahren anhaltenden medialen Prominenz von Begriffen wie „Exzellenzinitiative“ oder „Bologna-Prozess“ ist auch jenseits der Fachöffentlichkeit nur schwer übersehbar, dass das deutsche Hochschul- und Wissenschaftssystem von einer reformerischen Dynamik erfasst ist, wie dies in der Bundesrepublik nur selten zuvor der Fall war. Im Fokus der Reformbemühungen steht jedoch nicht ausschließlich die Frage nach einer verbesserten Logik von Forschung und Lehre per se. Vor dem Hintergrund der Idee des New Public Management sowie eines in Zeiten knapp bemessener öffentlicher Kassen intensivierten politischen Effizienzdenkens wird insbesondere auch die Dimension einer verbesserten Steuerung und Organisation des Wissenschaftsprozesses diskutiert. Insofern verwundert es kaum, dass der Wissenschaftsverwaltung zumindest im „Wording“ zwischenzeitlich der Schritt zum professionellen „Wissenschaftsmanagement“ gelungen ist. Inwieweit mit der geschilderten Entwicklung tatsächlich Prozesse der Professionalisierung im Berufszweig der Wissenschaftsadministration verbunden sind wurde bislang jedoch nicht umfassend empirisch und ergebnisoffen erforscht.

Diese Lücke zu schließen hatte sich ein Forschungsprojekt zur Aufgabe gemacht, welches in den Jahren 2007-2009 am Deutschen Forschungsinstitut für Öffentliche Verwaltung durchgeführt wurde. Gemeinsam mit und unter der Leitung von Georg Krücken – Lehrstuhlinhaber für Wissenschaftsorganisation, Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften zu Speyer – widmeten sich die Sozialwissenschaftler Katharina Kloke und Albrecht Blümel der Aufgabe, Professionalisierungsprozesse in der deutschen Wissenschaftsadministration auf Basis einer breiten empirischen Basis differenziert zu beschreiben und einem theoretischen Verständnis zugänglich zu machen. Im Rahmen der Tagung „Professionalisierungsprozesse im Hochschulmanagement: Empirische Ergebnisse und Implikationen für die Praxis“ wurden die Resultate dieses Projekts nunmehr im September letzten Jahres vorgestellt.

Die umfangreiche Zielrichtung der Tagung, nicht nur die empirischen Ergebnisse des Projekts vorzustellen, sondern überdies Implikationen und nach Möglichkeit auch Handlungsempfehlungen für die Praxis herausarbeiten zu wollen, spiegelte sich in einer recht unterschiedlichen Verortung der knapp 100 teilnehmenden Personen auf dem Spektrum zwischen Administration und Wissenschaft einerseits, sowie zwischen außeruniversitärer und universitärer institutioneller Provenienz andererseits. Der heterogene Teilnehmerkreis, so machte Georg Krücken bei der Begrüßung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer deutlich, stehe aber gerade auch für die nach wie vor bestehende Offenheit und Unschärfe des Begriffs Wissenschaftsmanagement. Wie das Forschungsprojekt zeige, sei dieses weit davon entfernt, eine homogene Profession darzustellen. Fasse man Professionalisierung als „Verberuflichung“

so hätten sich bislang weder ein einheitliches Berufsbild noch transparente Karrierepfade entwickelt. Folglich existiere auch keine gemeinsame Identität der Wissenschaftsmanagerinnen und -manager.

Den Begriff der Identität griff der stellvertretende Generalsekretär des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft, Volker Meyer-Guckel, in seinem einführenden Vortrag auf. Er veranschaulichte die Entwicklung des Wissenschaftsmanagements dabei nicht zuletzt anhand der Förderbemühungen des Stifterverbands auf den Gebieten der Ausbildungsangebote (Studiengänge in Speyer, Osnabrück, Oldenburg), einer professionalisierten Personalentwicklung an den Hochschulen sowie einer verstärkten Herausformung professioneller Netzwerke und Karrierewege. Nichtsdestotrotz sei der Identitätsfindungsprozess des Wissenschaftsmanagements nicht abgeschlossen. Meyer-Guckel verdeutlichte dies unter anderem anhand spezifischer Problemlagen, mit welchen Vertreter des Wissenschaftsmanagements aufgrund ihres zwischen traditioneller Verwaltung und Wissenschaft lokalisierten Aufgabenfeldes konfrontiert seien. An dieser Stelle sei, nur exemplarisch für eine Vielfalt struktureller Probleme, das häufig anzutreffende Vorurteil genannt, Wissenschaftsmanagerinnen und -manager verfolgten ihren Beruf gleichsam als Karrierealternative nachdem sie in der eigentlichen Wissenschaft gescheitert seien. Mit dieser Sichtweise seien häufige Vorbehalte gegenüber dem Wissenschaftsmanagement sowohl innerhalb der klassischen Wissenschaftsadministration als auch der Wissenschaft verbunden. Eine mögliche Lösung für bestehende Reputations- und Identitätsprobleme deutete Meyer-Guckel in der Schaffung eines Netzwerks mit formaler Struktur an, welches dem Wissenschaftsmanagement eine homogene Stimme gegenüber Politik und Wirtschaft verleihen könne.

Die gegenwärtige Heterogenität, mehr aber noch die Dynamik des Berufsfelds, wurde auch im Rahmen des Hauptvortrags von Albrecht Blümel, Katharina Kloke und Georg Krücken zur „Professionalisierung im administrativen Hochschulmanagement“ deutlich, in welchem die zentralen Ergebnisse des genannten Forschungsprojekts vorgestellt wurden. Ausgehend von der Beobachtung genereller Reform- und Professionalisierungsbemühungen im öffentlichen wie auch im dritten Sektor stellte dieses die Frage nach vergleichbaren Entwicklungen im Bereich des administrativen Hochschulmanagements. Im Fokus der Untersuchung standen dabei vorrangig die Entwicklung des Stellenmarkts und die Zusammensetzung des entsprechenden Personals, die Tätigkeitsbilder hauptamtlicher Leitungsfunktionen, Werdegang, Arbeitssituation und Tätigkeitsprofile von Hochschulmanagerinnen und -managern sowie die Organisation des beruflichen Austausches in Netzwerken. Methodische Grundlage der Forschungen von Blümel, Kloke und Krücken waren neben verschiedenen Befragungen die Analyse von Personaldaten sowie Stellenanzeigen aus dem Bereich des Wissenschaftsmanagements.

Verwundert haben mag manche bzw. manchen der Tagungsteilnehmerinnen und -teilnehmer der Befund, dass in Deutschland – anders als etwa in den USA, England, Finnland sowie Norwegen – keine Verschiebung des Verhältnisses zwischen wissenschaftlichem und nicht-wissenschaftlichem Personal zugunsten von letzterem erfolgt ist (vgl. Blümel/Kloke/Krücken 2010). Entgegen eines häufig in Kreisen der Wissenschaft anzutreffenden Vorwurfs habe sich diese Relation sogar leicht zugunsten des wissenschaftlichen Personals entwickelt. Allerdings habe eine Restrukturierung im Bereich des administrativen Personals stattgefunden: dieses sei nun deutlich stärker zuvor im Bereich des gehobenen und vor allem des höheren Dienstes tätig; in den Funktionsbereichen Lehre und Didaktik, Öffentlichkeitsarbeit und Marketing, Präsidial- und Rektoratsmanagement sowie Forschungscoordination und -entwicklung seien zahlreiche neue Positionen geschaffen worden. Sinnfällig hierfür stehe die Einrichtung einer gesonderten Rubrik „Hochschulverwaltung“ im Stellenmarkt der „Zeit“.

Über den rein quantitativen Ausbau der Hochschuladministrationen hinaus tangieren diese Entwicklungen auch Ausbildungs- und Tätigkeitsprofile sowie Arbeitssituation und Selbstverständnis der Wissenschaftsmanagerinnen und -manager (vgl. Krücken/Blümel/Kloke 2010). Verbunden mit der Ausdifferenzierung der von den Hochschuladministrationen wahrgenommenen Aufgaben ist eine zunehmende Diversität der Ausbildungshintergründe. Hierbei gehe der Trend weg vom klassischen Verwaltungsgenerallisten mit häufig rechtswissenschaftlicher Ausbildung hin zu Spezialisten, welche über eine Ausbildung bzw. Berufserfahrung im jeweiligen Funktionalbereich verfügten. Dementsprechend verstünden sich die Mehrzahl der Befragten auch als Spezialisten ihres Aufgabenbereiches und beschreiben ihren Tätigkeitsschwerpunkt als Berater und Vermittler zwischen verschiedenen Akteursgruppen ihrer Hochschule. Ihre Arbeitssituation schätzen die Wissenschaftsmanagerinnen und -manager dabei wegen des Abwechslungsreichtums ihres Arbeitsgebietes sowie einer hohen Arbeitssicherheit aufgrund häufig unbefristeter Beschäftigungsverhältnisse zumeist positiv ein. Hingegen werden Karrieremöglichkeiten und Entwicklungschancen eher skeptisch beurteilt.

Abschließend widmete sich der Vortrag von Blümel, Kloke und Krücken, wie auch schon der Vortrag Meyer-Guckels, der Frage nach der Rolle von Netzwerken. Dabei wurde deutlich, dass die Vernetzung im Wissenschaftsmanagement eher auf nationaler denn auf internationaler Ebene sowie stärker in Form von persönlichen Kontakten und themenbezogenen Arbeitsgruppen als in einem umfassenden und institutionalisiertem Ausmaß oder gar im Sinne einer berufsständischen Organisation des Wissenschaftsmanagements erfolgt. Als mögliche Gründe hierfür wurde unter anderem das heterogene Tätigkeitsprofil im Spektrum zwischen Wissenschaft und Administration vermutet, welches Sinn und Möglichkeit einer Standardisierung und Kanonisierung des Wissenschaftsmanagements höchst fraglich erscheinen lässt.

Dieses Motiv wurde auch in der anschließenden Plenumsdiskussion aufgegriffen, welche von Kommentaren dreier,

im Tätigkeitsfeld des Hochschulmanagements recht unterschiedlich verorteter Personen eingeleitet wurde. Gabriele Löschper, hauptamtliche Dekanin der Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften und ehemalige amtierende stellvertretende Präsidentin der Universität Hamburg, wollte die Professionalisierungsproblematik des Wissenschaftsmanagements nicht zuletzt auch als „Darstellungsproblem“ verstanden wissen. Die gegenwärtig häufig noch skeptische Einstellung der Wissenschaft gegenüber dem Wissenschaftsmanagement werde möglicherweise in dem Maße obsolet, in dem die zunehmende Anzahl von Groß- und Drittmittelprojekten den Nutzen einer professionellen Unterstützung durch professionelle Wissenschaftsadministration verdeutlichten. Um die entsprechende Professionalität zu gewährleisten sei jedoch auch ein entsprechendes Umdenken bei der Personalentwicklung – etwa im Zuge der Auswahlprozesse – notwendig.

Auch Carsten Feller, Kanzler der Hochschule Fulda, griff in seinem Statement den Aspekt der Personalentwicklung auf. Dieser komme insofern eine besondere Bedeutung zu, als mit der Entwicklung von Hochschulen hin zu distinkten strategischen Akteuren ein neuer Aufgabenbereich der Hochschulsteuerung im Entstehen sei, dessen aufgabengerechte Ausfüllung erlernt werden müsse. Der richtige Weg ist der Auffassung Fellers nach dabei gerade nicht die Herausbildung versäulter Teilbereiche des Wissenschaftsmanagements, sondern vielmehr die Identifikation eines breiten Kanons um Karrierewege im Wissenschaftsmanagement offenzuhalten.

Elisabeth Lack, Leiterin des Referats Grundsatzangelegenheiten an der Humbolt-Universität zu Berlin, bestätigte insofern die Diagnose Fellers, als sie die Beobachtung gestiegener Anforderungen an die Steuerung von Hochschulen und damit an die Fähigkeiten im Wissenschaftsmanagement teilte. Ein dritter Weg zwischen Wissenschaft und Verwaltung sei aber gerade nicht die geeignete Antwort hierauf. Schließlich erfordere die Steuerung einer Hochschule eine Arbeitslogik, die sich von der des Wissenschaftsprozesses fundamental unterscheide. Ein Ausbildungs- und Karrierehintergrund in der Wissenschaft sei für das Verständnis des Wissenschaftsprozesses und damit für den Beruf der Wissenschaftsmanagerin bzw. des Wissenschaftsmanagers zwar von Vorteil. Zur Ausübung desselben seien aber spezifische Kernkompetenzen in der Hochschulverwaltung bzw. im Hochschulmanagement notwendig, die sich von den in Forschung und Lehre benötigten Kompetenzen zum Teil deutlich unterscheiden.

In den anschließenden, in drei Kleingruppen organisierten Diskussionen wurden einige in der Plenumsdiskussion geäußerten Gedanken vertieft, jedoch auch neue diskussionswürdige Aspekte eingebracht. In der von Veronika Fuest, Forschungsreferentin an der Universität Göttingen, moderierten Diskussionsgruppe wurde erörtert, wie Kooperation und Kommunikation zwischen Hochschulmanagement und Wissenschaft erfolgreich gestaltet werden können. Hierbei wurde die Schaffung eines vertrauensvollen Klimas auf der Grundlage von Transparenz und klaren Zuständigkeiten sowie einer ausgeprägten Serviceorientierung des Wissenschaftsmanagements als Erfolgsfaktoren

identifiziert. Eine weitere Diskussionsgruppe widmete sich unter der Moderation von Thomas Horstmann, Leiter des Referats Forschung und wissenschaftlicher Nachwuchs der Universität Erfurt, der bereits angeschnittenen Frage nach der möglichen Rolle eines professionellen Netzwerks im Bereich Wissenschaftsmanagement sowie dessen Nutzen für Kompetenzentwicklung und Wissensaustausch. Im Zentrum der Diskussion standen dabei insbesondere Teilfragen nach denkbaren Ausgestaltungen eines solchen Netzwerks – etwa hinsichtlich Organisationsgrad und Finanzierung sowie von diesem zur Verfügung gestellten Serviceleistungen. Daniela de Ridder, Projektleiterin bei CHE Consult Gütersloh, stellte die Ergebnisse der von ihr moderierten Diskussionsgruppe zu Entwicklungsperspektiven im Hochschulmanagement vor. Als Kernfrage nach den Kompetenzen im Hochschulmanagement identifizierte die Gruppe die Frage nach einer Verortung von Wissenschaftsmanagerinnen und Wissenschaftsmanagern auf dem Spektrum zwischen Spezialisierung und Generalistentum. An dieser müssten sich Auswahl- und Personalentwicklungsprozesse orientieren.

Dieses Motiv wurde in der Abschlussdiskussion unmittelbar aufgegriffen, die sich ebenfalls ganz maßgeblich um Kompetenzen und Kompetenzentwicklung im Hochschul- und Wissenschaftsmanagement drehte. In diesem Zusammenhang wurden verschiedene Desiderate bei der Rekrutierung und Ausbildung von Wissenschaftsmanagerinnen und Wissenschaftsmanagern beleuchtet. Mögliche Lösungsansätze sah man beispielsweise in der professionellen Vermittlung und Betreuung von Praktika und mehr noch in der Einführung spezifischer Trainee-Programme. Ein diesbezüglicher

Vorsprung wurde hier bei außeruniversitären Forschungseinrichtungen identifiziert, woraus sich die Empfehlung ableitete, auch hier der im Wissenschaftsbereich viel zitierten „Versäulung“ entgegenzuwirken. Nicht zuletzt wurde auch in verwandten Berufszweigen, etwa im Non-Profit-Management, ein möglicherweise noch besser auszuschnüpfendes Rekrutierungspotential erkannt.

Insgesamt offenbarte sich damit in der Abschlussdiskussion ein sehr heterogenes Bild hinsichtlich der Frage was geeignete Kompetenzen und Karrierewege für ein erfolgreiches Hochschul- bzw. Wissenschaftsmanagement sein könnten. Die verschiedenen Interpretationsweisen können gleichsam als repräsentativ für das noch recht unscharfe Bild gelten, welche die Tagung vom Wissenschaftsmanagement zeichnete. Insofern erscheint auch die Grundaussage der Forschungsergebnisse von Blümel/Kloke/Krücken folgerichtig, nach der eine homogene, von gemeinsamer Identität und transparenten Karrierewegen gezeichnete Profession Hochschulmanagement nicht – oder wenigstens noch nicht – existiert.

#### Literaturverzeichnis

- Blümel, A./Kloke, K./Krücken, G./Netz, N. (2010): Restrukturierung statt Expansion. Entwicklungen im Bereich des nicht-wissenschaftlichen Personals an deutschen Hochschulen. In: die hochschule, journal für wissenschaft und bildung. 2/2010, S. 154-171.
- Krücken, G./Blümel, A./Kloke, K. (2010): Hochschulmanagement – auf dem Weg zu einer neuen Profession? In: WSI-Mitteilungen 5/2010, S. 234-241.

■ Karl Ulrich Saß, TU Darmstadt