

Hochschulmanagement

Zeitschrift für die Leitung, Entwicklung und Selbstverwaltung
von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen

„Einfach reinschmeißen - Gute halten das aus ...“ - Über die Integration Neuberufener in die Hochschule

- Die Personaleinführung von Neuberufenen –
systematische Betrachtungen zum
Human Resource Management von Hochschulen
- Die Neuen sind die Hoffnungsträger!
Das Fördern und Begleiten der Neuberufenen
ist ein wirkungsvoller Beitrag zur Gestaltung
des Wandels in der Universität Bremen
- Coaching für Wissenschaftler/innen
Ein landesweiter Coach-Pool als Modell
für systematische Personalentwicklung
- Die neuen Akteure im Hochschulmanagement:
Hochschulprofessionen
- Gut ankommen und Fahrt aufnehmen

4 | 2010

Matthias Klumpp

Die neuen Akteure im Hochschulmanagement: Hochschulprofessionen



Matthias Klumpp

Verschiedene Veränderungstendenzen im Hochschulmanagement verbinden sich in dem zentralen Bereich des Hochschulpersonals. Die akademischen wie auch nicht-akademischen Mitarbeiter müssen sich verschiedenen parallelen *Veränderungen* stellen wie beispielsweise der zunehmenden Autonomie der Hochschulen, neuen Finanzierungs- und Fundraisingkonzepten, neuen externen Evaluations- und Stakeholder-Konzepten, einer zunehmenden nationalen und internationalen Konkurrenz in den Bereichen Lehre und Forschung sowie Trends zur Standardisierung, Forderung nach Exzellenz-Konzepten und Exzellenz-Orientierung wie beispielsweise in Rankings (vgl. Kehm/Mayer/Teichler 2008, Klumpp 2007, SJTU 2007, Teichler 2007, Teichler 2005, World Bank 2002, Barnes 1999). Die Diskussion zu Veränderungen und gegebenenfalls auch festzustellenden „Krisen“ im Hochschulwesen ist nicht neu und hat vielfältige Gesichter und Aspekte (vgl. Symes/McIntyre 2000, Smith/Webster 1997, Scott 1984, Prange/Jowett/Fogel 1982, Jaspers 1923). Insgesamt kann davon ausgegangen werden, dass Veränderungen zum „Grundsetting“ von Hochschulen gehören und diese keinesfalls ein kurzzeitiger Übergangszustand sind, was zu einer permanenten Re-Evaluation auch der im Bereich Human Resources notwendigen Ansätze für das Hochschulmanagement führt (vgl. Lucht 2007).

Aus einer wirtschaftswissenschaftlichen Perspektive macht die besondere Natur der Hochschulbildung zwischen öffentlicher Dienstleistung (zumeist öffentlicher Hochschulen mit dem Konzeptbereich des New Public Management) und gleichzeitig auch privaten Elementen des Human Resource-Arbeitsmarktes (mit entsprechenden betriebs- und volkswirtschaftlichen Konzepten) ein *spezifisches* Change Management- und HR-Konzept für Hochschulen notwendig (vgl. Klumpp 2009, Kruszynski 2007, Johnes 2006, Gutierrez 2005, Ziegele 2005, Klumpp/Lenk 2004, McMillan/Datta 1998, Henkel 1991). Obwohl Veränderungen in diesem Umfeld insbesondere für Anreizstrukturen akademischer Mitarbeiter/innen umfangreiche Diskussionen hervorgerufen haben (u.a. zur „W-Besoldung“¹), bleibt ein wichtiger Bereich der Entwicklung bisher weitgehend ausgeblendet: Die Veränderungen im Bereich der nicht-akademischen Mitarbeiter sind teilweise deutlich weitgehender – Forschungsergebnisse legen sogar die Emergenz neuer Berufsgruppen in den Bereichen Fundraising, Alumni-Management, Projekt- und Programm-Management sowie Spezialisten/innen für Recruiting und PR nahe (vgl. Kehm/Mayer/Teichler 2008, Kehm/Mayer/Teichler 2005).

Diese Tätigkeiten bzw. die damit befassten Personen können als „neue Hochschulprofessionen“ beschrieben werden (vgl. auch die gleichlautende Fragestellung bei Krücken/Blümel/Kloke 2010). Eine *Anfangsdefinition* dafür kann lauten: Als *Hochschulprofessionen* werden alle Tätigkeiten und die sie ausführenden Personen beschrieben, welche hochspezialisierte Funktionen im Hochschulmanagement umfassen, aber in der Regel weder Verwaltungsprozessen noch Wissenschaftsprozessen eindeutig zugeordnet werden können, sondern vielmehr als Kerngedanken die „Hochschulentwicklung“ in sich tragen bzw. anstreben. Diese Tätigkeiten sind in der Regel projektorientiert und strategischer Natur und tragen in allen Funktionsbereichen der Forschung, der Lehre und auch des Transfers zu den Potenzialen und zur Wirksamkeit der Hochschule bei. Damit ergibt sich die Kernfragestellung des vorliegenden Beitrages, der

- diese neuen Tätigkeitsbereich der Hochschulprofessionen exemplarisch und in einer vertieften Definition beschreiben soll (deskriptive Zielsetzung),
- die Emergenz dieser Tätigkeitsbereiche beleuchten und ein ganzheitliches Konzept zur Etablierung der Hochschulprofessionen entwickeln soll (explanative Zielsetzung) sowie
- die daraus erwachsenden Handlungsanforderungen für das Hochschulmanagement, insbesondere für das Personalmanagement in Hochschulen, daraus ableiten soll (handlungsimplicative Zielsetzung).

Zuallererst muss als Rahmensetzung festgestellt werden, dass Hochschulbildung als – international gesehenes – Generalthema mit der Bezeichnung „Wachstumsmarkt“ verbunden werden kann: Sowohl die absolute Studierendenzahl als auch die gesamten Ausgaben für Forschung und Bildung steigen tendenziell an, wie die nachfolgenden Tabellenübersichten zeigen. Dies ist von Bedeutung, um dem Standardargument gegen Veränderungen gerade im Personalbereich entgegen zu treten, eine Veränderung oder sogar Ausweitung der Personalmittel und Personalstellen sei durch Budgetrestriktionen per se nicht möglich.

¹ Mit der neuen W-Besoldung wird die Vergütung von Hochschullehrern anders als in der älteren C-Besoldung geregelt. Ein wesentlicher Unterschied in der neuen W-Systematik ist die explizite Vorgabe einer Aufteilung in Grundgehalt und zu vereinbarenden leistungsabhängige Vergütungsbestandteile wie zum Beispiel in Abhängigkeit von einer individuellen Drittmittelinwerbung und Publikationstätigkeit.

Daraus ergeben sich zwei wesentliche Aussagen für den Bereich des Human Resource-Management in Hochschulen: *Erstens* stellen Budgetfragen in der Gesamtsicht nur ein *untergeordnetes* Problem dar (wenn dies auch in Einzelfällen durchaus als Engpassfaktor beschrieben werden kann), was zur allgemeinen Möglichkeit des Einsatzes von spezialisierten Mitarbeitern im Bereich der Hochschulprofessionen führt. Die Budgetmittel in Summe sind vorhanden, ohne hier an dieser Stelle über die spezifische Mittelverteilung auf einzelne Hochschulbereich und Personalstellen argumentieren und sie verifizieren zu können. Für den Bereich des deutschen Hochschulwesens kann ergänzt werden, dass insbesondere durch die häufig zusätzlich fließenden Mittel aus dem neuen Finanzierungsinstrument Studiengebühren ebenfalls eine Möglichkeit zur spezifischen Stellenbesetzung eröffnet wird (allerdings fokussiert bzw. gebunden an den Bereich der Lehre).

Zweitens muss davon ausgegangen werden, dass im Gegenzug zu einem gesteigerten *Zufluss* an öffentlichen Mitteln (vgl. Lissabon Agenda der EU, EUA 2007) auch eine gesteigerte *Erwartungshaltung* bezüglich der Professionalität und der „Accountability“ im Bereich der Hochschulen vorzufin-

den sein wird (vgl. McMillan/Datta 1998, Barnes 1999, World Bank 2002, Ziegele 2005). Dies verbindet sich gerade im Personalbereich als dem aufwandsintensivsten Bereich einer Hochschule mit einer gesteigerten Anforderung sowohl an die *Prozessdurchführung* (Handlungsprofessionalisierung und -dokumentation) als auch an die *Prozessergebnisse* (Nachweis der Outputs in Form eines Beitrages zur Hochschulentwicklung). In diesem Kontext sind gerade die spezialisierten Tätigkeiten der neuen Hochschulprofessionen von besonderer Bedeutung, da sie in der Regel spezifischen und/oder zusätzlichen Aufwand in Form neuer Personalstellen aufweisen und auch den geforderten besonderen Beitrag zur Hochschulentwicklung laut Definition leisten sollen.

1. Abgrenzung der Hochschulprofessionen und Handlungsfelder

An den Hochschulen in Deutschland und in vielen anderen Ländern ist ein Prozess zunehmender Professionalisierung der Hochschulmitarbeiter in mehrfacher Hinsicht zu erkennen:

- Beratungen und Entscheidungen stützen sich stärker auf

systematische Informationen, die selbst vermehrt durch statistische Erhebungen, Hochschulforschung, systematische Evaluation und professionelle Berater-tätigkeit bereitgestellt werden;

- eine Professionalisierung der Leitungen von Hochschulen und Fachbereichen ist zu beobachten (längere Amtszeiten, Freistellung von Forschung und Lehre, mehr systematische Vorbereitung auf Managementfunktionen u.a. durch Weiterbildung wie z.B. im CHE-Hochschulkurs);
- Berufspositionen an den Hochschulen nehmen zu, die weder der Routine-Administration noch unmittelbar der Forschung und Lehre zuzu-rechnen sind: Diese Positionen, die als Hochschulprofessionen bezeichnet werden können, stehen im Mittelpunkt der folgenden Überlegungen.

Diese Professionalisierung ist zweifellos darauf zurückzuführen, dass heute die Gestaltung der Hochschulen als zu komplexe Aufgabe gilt, als dass sie von allen Akteuren in der Hochschule gleichermaßen informiert wahrgenommen werden kann. Hinzu kommt, dass

Tabelle 1: Studierende im tertiären Bereich (OOPEC 2007, Seite 93)

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
EU-25					14 392	14 892	15 207	15 737	16 329	16 887	17 319
EU-15	11 513	11 810	11 933	12 266	12 324	12 525	12 563	12 820	13 191	13 590	13 860
Euro area	9 445	9 581	9 685	9 919	9 922	9 919	10 003	10 204	10 372	10 685	10 966
Belgium (1)	322	353	358	361		352	356	359	367	375	386
Czech Republic				196	215	231	254	260	285	287	319
Denmark	170	170	167	180	183	190	189	191	195	202	217
Germany (2)	2 132	2 156	2 144	2 132	2 098	2 087	2 055	2 084	2 160	2 242	2 331
Estonia				39	43	49	54	58	61	64	66
Greece	314		329	363	374	388	422	478	529	562	597
Spain	1 470	1 527	1 592	1 684	1 746	1 787	1 829	1 834	1 833	1 841	1 840
France	2 083	2 073	2 092	2 063	2 027	2 012	2 015	2 032	2 029	2 119	2 160
Ireland	118	122	128	135	143	151	161	167	176	182	188
Italy	1 770	1 792	1 775	1 893	1 869	1 797	1 770	1 812	1 854	1 913	1 987
Cyprus (3)				10		11	10	12	14	18	21
Latvia				62	70	82	91	103	111	119	128
Lithuania				84	96	107	122	136	149	168	183
Luxembourg (3)	2		2	2	2	3	2	3	3	3	
Hungary				203	255	279	307	331	354	391	422
Malta						6	6	7	7	9	8
Netherlands	532	503	492	469	461	470	488	504	517	527	543
Austria	227	234	239	241	248	253	261	265	274	280	289
Poland					1 191	1 399	1 580	1 775	1 906	1 983	2 044
Portugal	276	301	320	351	352	357	374	388	397	401	395
Slovenia (2)				53	68	79	84	92	99	102	104
Slovakia				102	113	123	136	144	152	158	165
Finland	197	205	214	227	250	263	270	280	284	292	300
Sweden	235	246	261	275	281	335	347	358	383	415	430
United Kingdom	1 664	1 813	1 821	1 892	1 938	2 081	2 024	2 067	2 241	2 288	2 247
Bulgaria				263	261	270	261	247	228	231	229
Croatia										122	126
Romania (4)				354	361	408	453	533	582	644	686
Turkey						1 465	1 015	1 607	1 678	1 919	1 973
Iceland		7	8	8	8	9	10	10	12	13	15
Liechtenstein			0	0			1			0	1
Norway	177	173	180	185	183	188	191	190	197	212	214
Switzerland	149	148	148						170	186	196
Japan	3 841	3 918	3 945		3 964	3 941	3 982	3 973	3 967	3 984	4 032
United States	14 305	14 279	14 262	14 300	13 284	13 769	13 203	13 596	15 928	16 612	16 901

(1) Excluding independent private institutions, excluding the German speaking community for 2004.
 (2) Excluding ISCED level 6 for 1998-2004.
 (3) Most tertiary students study abroad and are not included.
 (4) Excluding ISCED level 6 for 1998-2002.
 This table includes the total number of persons who are enrolled in tertiary education (including university and non-university studies) in the regular education system in each country; it corresponds to the target population for policy in higher education. It provides an indication of the number of persons who had access to tertiary education and are expected to complete their studies, contributing to an increase of the educational attainment level of the population in the country, in case they continue to live and work in the country at the end of their studies.

Tabelle 2: Ausgaben für tertiäre Bildung (OOPEC 2007, Seite 97)

	Expenditure on educational institutions							
	Public expenditure on education (PPS 1 000 million)		Public expenditure (% of GDP)		Private expenditure (% of GDP)		Annual expenditure on public and private educational institutions per pupil/student (PPS for full-time equivalents)	
	1995	2003	2003	2003	1995	2003		
EU-25		515.6	4.9	0.6			5 518	
EU-15		470.5	4.9	0.6			6 002	
Euro area		364.1	4.8	0.6			5 883	
Belgium		16.1	5.8	0.4			6 396	
Czech Republic	5.1	6.8	4.3	0.4			3 279	
Denmark	7.6	11.7	6.7	0.3			7 251	
Germany	68.6	91.5	4.4	0.9	4 972		5 861	
Estonia	0.5	0.8	5.3					
Greece	3.3	8.2	3.9	0.2			3 848	
Spain	24.4	38.2	4.2	0.5	3 025		5 117	
France	62.2	88.5	5.7	0.6	4 444		6 248	
Ireland	2.8	5.1	4.1	0.3			5 299	
Italy	48.9	64.1	4.5	0.4			6 251	
Cyprus	0.4	0.9	6.5	1.4	3 322		5 690	
Latvia	0.7	1.1	4.9	0.8			2 234	
Lithuania	1.0	1.8	4.8	0.5	1 285		2 129	
Luxembourg	0.5	0.9	4.0					
Hungary	4.2	7.8	5.5	0.6				
Malta	0.2	0.3	4.4	1.4			4 280	
Netherlands	14.3	22.3	4.5	0.5	4 066		6 234	
Austria	9.5	11.7	5.2	0.3	6 261		7 481	
Poland	12.3	21.9	5.6	0.7			2 657	
Portugal	6.0	9.3	5.5	0.1			4 307	
Slovenia		2.0	5.4	0.9			4 968	
Slovakia	1.8	2.6	4.3	0.5	1 351		2 305	
Finland	5.6	8.2	6.0	0.1	4 677		6 139	
Sweden	11.5	16.8	6.6	0.2			6 916	
United Kingdom	49.1	77.8	5.1	1.0			6 281	
Bulgaria	1.3	2.1	3.9	0.7			1 634	
Croatia		2.0	4.6					
FYR of Macedonia			3.3					
Romania		4.9	3.4					
Turkey	6.7	15.3	3.6	0.1				
Iceland	0.2	0.6	7.4	0.7			6 900	
Liechtenstein		0.0					5 938	
Norway	6.5	11.1	6.5	0.1			8 207	
Switzerland		12.7	5.9	0.6				
Japan	83.3	111.7	3.6	1.3			6 779	
United States	306.6	521.4	5.4	2.1			10 005	

(1) Refer to the Internet metadata file (http://leopora.eurstat.int/info/indicators/education_list_of_variables.htm)

mit wachsender Gestaltungsverantwortung der einzelnen Hochschulen und mit wachsender Gestaltungsmacht der Hochschul- und Fachbereichsleitungen auch die Akzeptanz professioneller Lösungsmuster zunimmt. Bisher hat sich in Deutschland jedoch weder eine klare Begrifflichkeit noch ein klares Berufsbild für die *Hochschulprofessionen* herausgebildet. Ein erster Versuch dazu könnte sich auf zwei Gedankenlinien stützen:

- (A) Der Weg einer *Negativdefinition*: Personen, die diese Aufgaben wahrnehmen, sind weder primär in Forschung und Lehre tätig noch üben sie routinemäßige Verwaltungs- und Dienstleistungsfunktionen ohne engen Sachbezug zu Forschung und Lehre aus noch sind sie selbst in Leitungspositionen.
- (B) Der Weg einer *Positivdefinition* als enumerative Nennungen ihrer Arbeitsgebiete: Fundraising, Alumni-Management, Projekt- und Programm-Management, Recruiting und Hochschulmarketing, Studienberatung und Studiengangsplanung, Career Service, Forschungsmanagement (inkl. Exzellenzkonzepte, Clustersteuerung etc.), internationale Kooperationen und Kon-

taktnetzwerke (Region, Unternehmen), Assistenzfunktionen bzw. Entscheidungsvor- und -nachbereitung bei Fachbereichsleitungen und Hochschulleitungen, Entwicklung und Steuerung sowie Akkreditierung von Studienprogrammen, Gender Management, hochschuldidaktische Qualifizierung, Koordination der Lehrevaluation und von Absolventenbefragungen sowie Innovations- und Transfermanagement. Diese Auflistung bliebe jedoch per definitionem unvollständig, weil sich immer mehr Sachgebiete arbeitsteilig herausbilden und Gemeinsamkeiten der Tätigkeiten dadurch möglicherweise nicht adäquat herausgearbeitet werden können.

Anders als Hochschulangehörige in Forschung und Lehre müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in diesen Berufsgruppen Experten des Hochschulsystems sein – und anders als Spezialisten der Hochschulverwaltung ist für ihre Tätigkeit große Vertrautheit mit Forschung und Lehre als den Kernfunktionen der Hochschulen unentbehrlich. Es zeigt sich, dass die Hochschulprofessionen inzwischen etwa ein Zehntel der Größenordnung der in Forschung und Lehre Tätigen haben (vgl. Klumpp/Teichler 2005). Als wichtige Tätigkeiten unabhängig von Fachthemen werden dabei sichtbar:

- Recherche, Konzeptausarbeitung und Projektierung,
- Entscheidungsumsetzung und laufende professionelle Dienstleistungen wie z.B. Beratung und Konzeptbegleitung,
- Initiierung und Koordination von Projekten der Hochschulentwicklung.

Zentrales Element einer Abgrenzung der Hochschulprofessionen ist daher wie im vorstehenden Definitionsvorschlag beschrieben die Orientierung bzw. Aufgabenableitung aus der Frage und Konkretisierung der Hochschulentwicklung als strategischer und projektorientierter Aufgabe. Die Angehörigen der so beschriebenen Hochschulprofessionen haben als ein starkes verbindendes Element die sehr hohe Affinität zum Wissenschafts- und Bildungsbereich. Für viele dieser Mitarbeiter käme nach eigenem Bekunden eine Berufstätigkeit außerhalb des Wissenschaftsbereiches nicht in Frage. Weiterhin finden sich in Bezug auf die Berufsbiographie zwei ausgeprägte Gruppen: Die eine Gruppe kommt selbst aus dem Wissenschaftsbereich und hat zuvor beispielsweise promoviert. Andere Personen jedoch kommen

als Experten aus Gebieten außerhalb des Wissenschaftsreiches und bringen daher auch Erfahrungen aus anderen Organisationen wie beispielsweise karitativen oder umweltorientierten Einrichtungen im Themengebiet des Fundraising mit (vgl. Klumpp/Teichler 2005).

Der Bereich der Hochschulprofessionen sowie die Bedeutung der darin enthaltenen Aufgaben ist in den letzten Jahren stark gewachsen, so dass es an der Zeit ist, ihre bisher eher fallweise und projektgetriebene Einbettung in die Hochschulen zu überwinden und zu langfristigen und institutionalisierenden Lösungen zu kommen. Als Beispiel kann das Fundraising oder das Alumni-Management betrachtet werden, das in einer zunehmenden Zahl von Hochschulen als feste Planstelle mit zentraler Zuordnung zur Hochschulleitung etabliert wird. Derartige Lösungen sind beispielsweise für folgende Aspekte zu entwickeln:

- Wie werden die Hochschulprofessionen am besten in die Organisation der Hochschule eingebettet?
- Wieweit sollen die Hochschulprofessionen ihre Aufgaben unter deutlicher Lenkung durch die Hochschulleitung, Fachbereichsleitung bzw. beauftragter Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler wahrnehmen bzw. wieweit sollen sie ein hohes Maß professioneller Eigenverantwortung haben? Was ist erforderlich, um Hochschulprofessionen zu attraktiven Berufsbereichen zu machen, um somit kompetente Personen, Bemühungen um gute Qualifizierung und schließlich engagierte und kompetente Tätigkeit zu fördern? Wie könnten dafür auch deutlichere Karriereewege definiert werden als bisher?
- Was sollte getan werden, um eine gute Qualifizierung der Hochschulprofessionen zu ermöglichen? Welche Rolle sollten dabei Aufbaustudien (z.B. neue Master-Studiengänge), berufsbegleitende Studiengänge, Weiterbildungsangebote haben und welche weiteren Maßnahmen bieten sich an?

Solche Fragen nach der zukünftigen Rolle und Einbettung der Hochschulprofessionen können jedoch nicht isoliert betrachtet werden: Sie hängen eng mit dem *Verständnis der Hochschule als Organisation* insgesamt zusammen. In den USA beispielsweise hat das professionelle Management der Hochschule so große Bedeutung, dass vereinzelt die Zahl der Angehörigen der Hochschulprofessionen die der Wissenschaftler erreicht, viele Angehörige der Hochschulprofessionen sogar in höheren Positionen und Einkommensstufen arbeiten als Professorinnen und Professoren und damit die Rolle der Professoren bei der Gestaltung der Hochschule sehr begrenzt ist. In Europa bestehen vielfältige organisatorische Ansätze, die sich als Zwischenlösungen zwischen der Situation in den USA und den bestehenden fallweisen Lösungen einstufen lassen. Somit sind Entscheidungen für die zukünftige Gestaltung der Handlungsbedingungen der Hochschulprofessionen auch zentral für das Selbstverständnis der Hochschulen.

2. Entwicklung und Themenbereiche der Hochschulprofessionen

In vielen Hochschulen wurden in den vergangenen Jahren neue *Tätigkeitsfelder* beobachtet, welche typischerweise auch mit der Schaffung und Neubesetzung neuer Personalstellen einhergehen (vgl. Klumpp/Teichler 2005):

- Fundraising,
- Alumni-Management,
- Projekt- und Programm-Management,
- Recruiting und PR/Hochschulmarketing,
- Studienberatung und Studiengangsplanung,
- Career Service,
- Forschungsmanagement (inkl. Exzellenzkonzepte, Clustersteuerung etc.),
- internationale Kooperationen und Kontaktnetzwerke (Region, Unternehmen),
- Assistenzfunktionen bzw. Entscheidungsvor- und -nachbereitung bei Fachbereichsleitungen und Hochschulleitungen,
- Entwicklung und Steuerung von Studienprogrammen inkl. Akkreditierungsmanagement,
- Gender Management,
- hochschuldidaktische Qualifizierung,
- Koordination der Lehrevaluation und Absolventenbefragungen,
- Innovations- und Transfermanagement.

Es bestehen verschiedene gemeinsame Eigenschaften der Tätigkeiten in den Hochschulprofessionen:

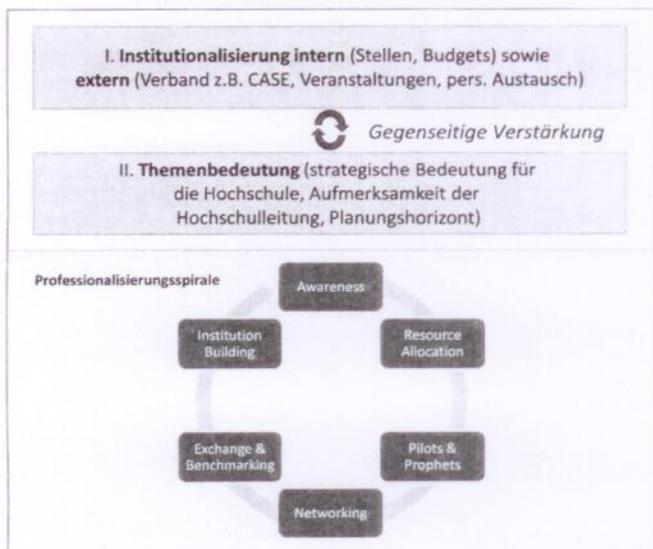
- Die *Arbeitsaufgaben* schließen typischerweise einen hohen Anteil der *Entscheidungsvorbereitung* ein.
- Die *Selbstorganisation* der in den Hochschulprofessionen Tätigen ist in der Regel sehr hoch.
- Die *aktive Steuerung* von Prozessen außerhalb des eigenen Arbeitsbereiches ist auch ein wesentlicher Bestandteil der Arbeitstätigkeit (wie zum Beispiel bei der Forschungsorganisation im Rahmen von Exzellenz-Konzepten oder der Cluster-Steuerung).
- Die *Kommunikation und Kooperation* mit anderen Bereichen der Hochschule steht in der Priorität sowie bezüglich der Arbeitszeitanteile sehr weit oben und erfordert hohe soziale und kommunikative Kompetenzen der Angehörigen der Hochschulprofessionen.

Von großer Bedeutung für das eigene Selbstverständnis der Hochschulprofessionen sind die Selbstidentifikation und das Selbstbewusstsein als *eigenständige* Berufsgruppe oder Profession. Dies hängt wiederum von zwei sich gegenseitig verstärkenden *Entwicklungsfaktoren* ab (siehe Professionalisierungsumfeld im oberen Abschnitt in Abbildung 1):

- zum einen vom Grad der internen und externen *Institutionalisierung* durch Stellen, Budgets und Positionen innerhalb der Hochschule sowie durch Verbände, Konferenzen und Tagungen dieser Berufsgruppen außerhalb der Hochschule,
- zum anderen von der *strategischen Bedeutung* des jeweiligen Themengebietes für die gesamte Hochschulentwicklung und damit einer Bedeutungszuschreibung innerhalb der Hochschule und insbesondere durch die Hochschulleitung.

Die in Abbildung 1 dargestellte *Professionalisierungsspirale* beschreibt einen typischen Verlauf einer fachbezogenen Professionalisierung der Hochschulprofessionen: Nach der Aufmerksamkeit („Awareness“) für ein Themengebiet erfolgt in der Regel eine *Ressourcenbereitstellung* beispielsweise in der Form einer Personalstelle. Diese bringt eine *vorbereitende Tätigkeit* einer Person (oft als „Prophet im ei-

Abbildung 1: Professionalisierungsumfeld und Professionalisierungsmodell der Hochschulprofessionen Studierende im tertiären Bereich



genen Haus“ oder Pilotprojekt beschrieben) mit sich, welche die strategische Bedeutung und Aufmerksamkeit für das Themengebot weiter erhöht. Darüber hinaus streben diese Mitarbeiter dann ein internes und externes *Networking* zu ihrem Fachgebiet an, so wie beispielsweise einschlägige Verbände in den Bereichen *Alumni Management* und *Fundraising* (vgl. CASE EUROPE 2008, ACN 2008). Diese *Networking*-Phase führt in einer weiteren Professionalisierungsstufe zur Möglichkeit eines Austausches sowie eines *Benchmarkings*, welches wiederum für die interne Positionierung und Professionalisierung des Themenbereiches Unterstützung liefert. Sollten noch keine *Institutionen* wie beispielsweise Verbände vorhanden sein, so bilden sich als finale Stufe der Professionalisierung ebensolche Einrichtungen fachspezifisch heraus („Institution Building“).

Die *Zusammenarbeit* mit anderen Institutionen und Personen innerhalb der Hochschule kann im Großen und Ganzen als gut beschrieben werden (vgl. Klumpp/Teichler 2005). Dies könnte unter anderem erstens dadurch erklärt werden, dass die betreffenden Themenfelder hohe Aufmerksamkeit seitens der Hochschulleitung genießen bzw. eine hohe strategische Bedeutung für die gesamte Hochschulentwicklung haben. Zweitens unterliegen die Hochschulprofessionen als neue Tätigkeiten und oft auch neu geschaffene Stellen keiner expliziten Themen- und Ressourcenkonkurrenz mit bestehenden Tätigkeiten und Stellen. Drittens sind die in diesen Hochschulprofessionen anzutreffenden Personen in der Regel sehr überzeugende und durchsetzungsstarke Persönlichkeiten, welche in der Lage sind, sich innerhalb der Hochschule Gehör und Akzeptanz zu schaffen (vgl. Klumpp/Teichler 2005).

3. Abgeleitete Organisationsfragen im Hochschulmanagement

3.1 Aufbauorganisation

Die weitere Entwicklung in Bezug auf die organisatorische Einbindung der neuen Hochschulprofessionen kann in einer theoretischen Hypothesenbetrachtung *drei Richtungen* ein-

geschlagen, wobei die individuellen Ausprägungen in den einzelnen Hochschulen durchaus unterschiedlich sein können und sein werden:

- *Erstens* ist die Integration in die bestehende Hochschulverwaltung in Anlehnung an das Hochschulmodell der USA denkbar. Damit würde sich das Selbstverständnis der Verwaltung grundlegend in Richtung eines serviceorientierten Hochschulmanagements mit vielfältigen Dienstleistungs- sowie Planungs- und Führungsfunktionen verändern (vgl. Gornitzka 2006).
- *Zweitens* ist die Herausbildung als organisatorisch eigenständiger Bereich denkbar, wie es an einigen Hochschulen durch eine tatsächliche rechtliche Eigenständigkeit solcher typischer Aufgaben schon geschieht.
- *Drittens* ist die Option einer engeren Einbindung bzw. Integration in die Hochschulen selbst möglich, wie es beispielsweise in den Hochschulen südeuropäischer Länder praktiziert wird (vgl. als Beispiel Summacum 2008).

3.2 Ablauforganisation im Human Resource Management

Daneben wird die Frage der Wirksamkeit und Professionalität der basalen HR-Prozesse eine hohe strategische Bedeutung für die Hochschulprofessionen und deren Erfolg in den Hochschulen ausmachen. Die folgenden Punkte können dazu in der Struktur eines „Mitarbeiterlebenszyklus“ schlaglichtartig die Handlungsanforderungen bezüglich der Prozesse in den Hochschulen andeuten:

- (a) Die *Akquisition* des spezialisierten und hochqualifizierten Personals im Bereich der Hochschulprofessionen wird zunehmend schwierig und die Spitzenkräfte bis hin zu Personen für die Fachbereichs- und Hochschulleitung werden stärker umworben als bisher; daher werden sich auch die tradierten Routinen in der Personalbeschaffung verändern, beispielsweise werden Headhunter immer häufiger zum Einsatz kommen.
- (b) Die *Integration* der Mitarbeiter im Bereich der neuen Hochschulprofessionen wird deutlich komplizierter und aufwändiger als bei einfachen Verwaltungsmitarbeitern. So ist beispielsweise die Einbindung von (leitenden) Fundraising-Mitarbeitern sehr zeitintensiv, da zum Beispiel auch ein Zugang zu den Mitgliedern der Hochschulleitung essentiell für den Erfolg im Bereich des Fundraising ist.
- (c) Die *Akzeptanz* der Spezialisten der Hochschulprofessionen durch die bestehenden Mitarbeiter der Hochschulverwaltung wie auch der akademischen Hochschulangehörigen ist schwer sicherzustellen, aber dennoch grundlegend für den Arbeitserfolg der Hochschulprofessionen, die ohne Kooperation nicht entsprechend den Erwartungen wirken können wie beispielsweise die Programm- und Konzeptkoordinatoren im Bereich der Steuerung von Forschungsclustern.
- (d) Die *Verwendung* der Arbeitsergebnisse der Mitglieder der Hochschulprofessionen ist eine weitere wichtige Aufgabe, wofür fallweise neue Verbreitungs- und Kommunikationsstrukturen innerhalb der Hochschulen notwendig werden, beispielsweise um schnell und effizient alle Forschenden einer Hochschule zu erreichen.
- (e) Weiterhin wird die *Weiterbildung* der Experten in den Hochschulprofessionen zu einer signifikanten Herausforderung für die Hochschulen werden. In der Regel werden diese keine wissenschaftliche Weiterqualifikation

- wie zum Beispiel eine Promotion anstreben, jedoch auf einen hohen Wissenszufluss von außen durch Tagungen, Seminare, Workshops etc. angewiesen sein, u.a. für das so wichtige persönliche Networking in diesen Bereichen. Dies kann beispielhaft mit dem umfangreichen Programm der amerikanischen CASE-Organisation aufgezeigt werden (vgl. CASE 2008).
- (f) Darüber hinaus ist in einer persönlichen *Entwicklungsperspektive* für die Mitarbeiter der Hochschulprofessionen zu konstatieren, dass diese bis dato im deutschen Hochschulsystem ohne langfristige Karriereperspektive dastehen, u.a. durch die Tatsache, dass Positionen der Hochschulleitung in der Regel als „Closed Shop“ für Juristen und Hochschullehrer angesehen werden. Dies kann zumindest langfristig als Motivationshindernis wirken, da eine „Ziel- und Aufstiegsperspektive“ fehlt.
- (g) Ebenso ist bei *Beendigung* entsprechender Arbeitsverhältnisse an die Etablierung professioneller „Outplacement-Routinen“ zu denken. Dies wird notwendig sein, um qualifiziertes und motiviertes Personal nach Abklingen der derzeitigen „Pionier-Stimmung“ in den Tätigkeitsbereichen der Hochschulprofessionen für den Start in eine solche Berufslaufbahn gewinnen zu können.
- (h) Schlussendlich werden in Zukunft auch spezifischere *Arbeitsplatzbeschreibungen* notwendig sein, um die weitere Ausdifferenzierung und Professionalisierung der Hochschulprofessionen zu ermöglichen und zu unterstützen. Dies stellt nach dem Gedanken eines Kreislaufes der dargestellten Aufgaben wiederum die Grundlage für die Akquisition des Personals in den Hochschulprofessionen gemäß dem ersten Punkt dar.

4. Zusammenfassung und Ausblick

Die Beobachtung einer Emergenz neuer Tätigkeitsfelder in den Hochschulen kann wissenschaftlich durch Definitionsansätze wie dargestellt sowie durch Beschreibung zu beobachtender Professionalisierungstendenzen erfolgen. Dies geschieht im vorgestellten Artikel durch einen Arbeitsvorschlag zur Definition sowie den Entwurf und die Beschreibung einer „Professionalisierungsspirale“, welche themenspezifisch bereits in einigen Segmenten wie dem Alumni-Management oder dem Fundraising an Hochschulen beobachtet werden konnte. Daraus lassen sich gegebenenfalls Ansätze für die Professionalisierung in anderen Arbeitsgebieten der neuen Hochschulprofessionen ableiten. Schließlich wurden Entwicklungsoptionen für die organisatorische Einbettung der beschriebenen neuen Tätigkeiten vorgestellt und ein Entwurf für ein integriertes und prozessorientiertes Handlungskonzept für die Personalentwicklung im Bereich der neuen Hochschulprofessionen vorgelegt.

Insgesamt wird die weitere Entwicklung der Hochschulprofessionen nach Einschätzung des Autors stark durch die folgenden Aspekte geprägt werden:

- Eine ausdifferenzierte *Aufgabendefinition* ist für das Selbstverständnis und die Kooperation der Hochschulprofessionen untereinander und mit anderen Bereichen der Hochschule notwendig.
- Die Frage der *institutionellen Einbettung* stellt sich mit den oben ausgeführten Entwicklungsoptionen, insbesondere jedoch in Bezug auf die bereitgestellten Budgets und

Stellen im Rahmen der hochschulinternen Mittelverteilung.

- Für die betreffenden Mitarbeiter der Hochschulprofessionen stellt sich perspektivisch die bedeutende Frage der erreichbaren Positionen und möglichen *Karrierewege*. Die „Anschlussfähigkeit“ in Bezug auf Aufstiegsoptionen innerhalb der Hochschule muss gegeben sein, um die Hochschulprofessionen langfristig für hochqualifizierte Personen attraktiv zu machen.

Die komplexe Frage der adäquaten *Erstausbildung und Weiterbildung* der neuen Hochschulprofessionen wird neue Anforderungen an Bildungsstrukturen speziell für den Hochschulbereich selbst stellen. Insgesamt werden diese Fragestellungen sowie die weitere Entwicklung der Hochschulprofessionen eine wichtige Rolle in der gesamten Hochschulentwicklung spielen und sollte daher im Fokus der Betrachtung durch die Hochschulen selbst sowie auch die Hochschulforschung stehen.

Literaturverzeichnis

- Alumni-clubs.net (ACN) (2008)*: Verband der Alumni-Organisationen im deutschsprachigen Raum, download: <http://www.alumni-clubs.net> (Abrufdatum: 30.06.2008).
- Barnes, J. (1999)*: Funding and University Autonomy, In: Henkel, M./Little, B. (Hg.) (1999): Changing Relationships between Higher Education and the State, London/Philadelphia, pp. 162-190.
- CASE (2008)*: Council for Advancement and Support of Education: The international association of professionals who advance educational institutions, download: <http://www.case.org> (Abrufdatum: 30.06.2008).
- CASE EUROPE (2008)*: CASE Europe, download: <http://www.case.org/container.cfm?CONTAINERID=75&CRUMB=2&NAVID=57> (Abrufdatum: 30.06.2008).
- European University Association (EUA) (HEd) (2007)*: Lisbon Declaration, Europe's Universities beyond 2010: Diversity with a common purpose, Brussels.
- Gornitzka, A. (2006)*: Towards Professionalized University Administration? In: Kehm, B.M./Mayer, E./Teichler, U. (2005): Hochschulprofessionen: Zwischen Wissenschaft und Administration, INCHER DAKS Series Hochschule Innovativ, No 16, 04/2006, Kassel, S. 4f.
- Gutierrez, M. (2005)*: Effizienzmessung in Hochschulen: Evaluation von Forschungs- und Lehreinheiten mit der Data Envelopment Analysis, Wiesbaden.
- Henkel, M. (1991)*: The New Evaluative State, In: Public Administration, Vol. 69, pp. 121-136.
- Jaspers, K. (1923)*: Die Idee der Universität, Berlin.
- Johnes, J. (2006)*: Measuring Efficiency: A Comparison of Multilevel Modeling and Data Envelopment Analysis in the Context of Higher Education, In: Bulletin of Economic Research, Vol. 58/No. 2, pp. 75-104.
- Kehm, B. M./Mayer, E./Teichler, U. (Hg.) (2005)*: Hochschulprofessionen – zwischen Wissenschaft und Administration, INCHER DAKS Series Hochschule Innovativ, No 16, 04/2006, Kassel.
- Kehm, B. M./Mayer, E./Teichler, U. (Hg.) (2008)*: Hochschulen in neuer Verantwortung, Bonn.
- Klumpp, M. (2007)*: Research Rankings for German Universities. Campus Sapiens Paper, No. 7, Essen.
- Klumpp, M. (2009)*: Modern Public Budgeting: Analyse und Bewertung von Informations- und Risikosteuerungssystemen in öffentlichen Einrichtungen mit einem Beispiel einer Risk-Return-Steuerung für Hochschulen, Frankfurt.
- Klumpp, M./Lenk, T. (2004)*: New Public Management am Beispiel der Hochschulen in Österreich und der Schweiz, Arbeitspapier Nr. 30 des Instituts für Finanzen, Finanzwissenschaft der Universität Leipzig.
- Klumpp, M./Teichler, U. (2005)*: Experten für das Hochschulsystem, In: Kehm, B.M./Mayer, E./Teichler, U. (Hg.) (2005): Hochschulprofessionen: Zwischen Wissenschaft und Administration, INCHER DAKS Series Hochschule Innovativ, Nr. 16, 04/2006, Kassel, S. 2f.
- Krücken, G./Blümel, A./Kloke, K. (2010)*: Hochschulmanagement – Auf dem Weg zu einer neuen Profession?, In: WSI Mitteilungen 05/2010, S. 234-241.
- Kruszynski, J. (2007)*: Bewertung von Führungseffizienz: Möglichkeiten und Grenzen der Data-Envelopment-Analysis, Saarbrücken.

- Lucht, T. (2007): Strategisches Human-Resource-Management: Ein Beitrag zur Revision des Michigan-Ansatzes unter besonderer Berücksichtigung der Leistungsbeurteilung, Dissertation, Fernuniversität Hagen.
- McMillan, M.L./Datta, D. (1998): The Relative Efficiencies of Canadian Universities: A DEA Perspective, In: Canadian Public Policy. Vol. 24/No. 4, pp. 485-511.
- Nettekoven, M. (2006): Die Profis: Trends in den Führungsetagen deutscher Hochschulen, In: Kehm, B.M./Mayer, E./Teichler, U. (Hg.) (2005): Hochschulprofessionen: Zwischen Wissenschaft und Administration, INCHER DAKS Series Hochschule Innovativ, Nr. 16, 04/2006, Kassel, Seite 7-8.
- Office for Official Publications of the European Communities (OOPEC) (Ed.) (2007): Eurostat Statistical Yearbook 2006-2007, Luxemburg.
- Prange, W./Jowett, D./Fogel, B. (1982): Tomorrow's Universities: A Worldwide Look at Educational Change, Boulder.
- Scott, P. (1984): The Crisis of the University, Beckenham/Sydney.
- Shanghai Jiao Tong University (SJTU) (ed.) (2007): World University Ranking 2005, download at: <http://www.sjtu.edu.cn> on 12.06.2007.
- Smith, A./Webster, F. (Hg.) (1997): The Postmodern University? Contested Visions of Higher Education in Society, Paris.
- SUMMACUM (2008): Summacum GmbH: Service- und Marketinggesellschaft der Universität Mannheim, download: <http://www.summacum.com> (Abrufdatum: 30.06.2008).

- Symes, C./McIntyre, J. (Ed.) (2000): Working Knowledge: The New Vocationalism and Higher Education, Philadelphia.
- Teichler, U. (2007): Changing Concepts of Excellence in Europe in the Wake of Globalization, In: De Corte, E. (Ed.): Excellence in Higher Education, London, pp. 33-51.
- Teichler, U. (Hg.) (2005): Hochschulstrukturen im Umbruch, Frankfurt a.M./New York.
- World Bank (2002): Constructing Knowledge Societies: New Challenges for Tertiary Education, Washington.
- Ziegele, F. (2005): Die Umsetzung von Neuen Steuerungsmodellen (NSM) im Hochschulrecht, In: Fisch, R., Koch, S. (Hg.) (2005): Neue Steuerung von Bildung und Wissenschaft, Bonn, S. 107-12.

■ Dr. Matthias Klumpp, Professor für Logistik- & Dienstleistungsmanagement, Wissenschaftlicher Direktor Institut für Logistik- & Dienstleistungsmanagement (ild), FOM Hochschule für Oekonomie & Management Essen,
E-Mail: matthias.klumpp@fom-ild.de

33. EAIR-Forum vom 28.8. – 31.8.2011 an der Warsaw School of Economics

Call for Papers

Hauptthema der Veranstaltung:

"Bridging cultures, promoting diversity: higher education in search of an equilibrium"

In insgesamt neun Tracks werden folgende Themen diskutiert:

1. Navigating (in) diversity. Policies, governance, institutional strategies
2. Higher education in the global knowledge economy
3. The pros and cons of internationalisation: brain drain or brain gain?
4. Seeding and harvesting. Students in mass higher education
5. Quality management or management for quality?
6. Linking academic and corporate cultures
7. Changing the lifelong learning landscape
8. Measuring performance and outcomes
9. Institutional Research: working for the academic community

Wir freuen uns insbesondere über Beiträge von MitarbeiterInnen aus der Hochschulverwaltung bzw. den Hochschulprofessionen und von jüngeren WissenschaftlerInnen, die sich mit Hochschulforschung befassen.

Nähere Einzelheiten finden sich auf der Website: www.eair.nl/forum/warsaw