

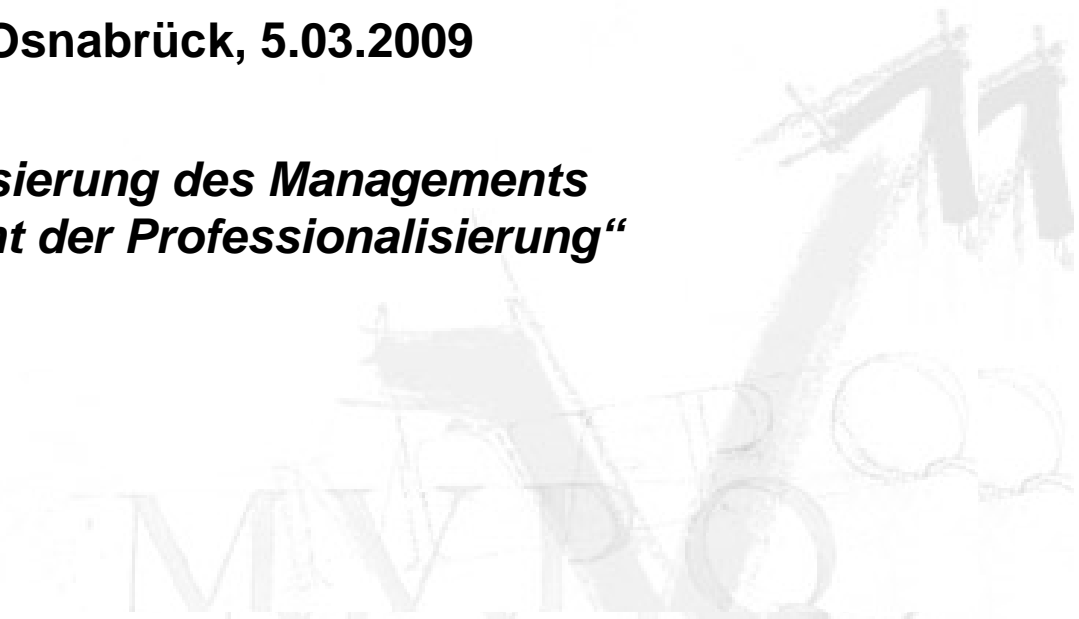


Professionalisierungsprozesse im administrativen Hochschulmanagement

Albrecht Blümel
Katharina Kloke / Georg Krücken

Kolloquium Wissenschaftsmanagement
FH Osnabrück, 5.03.2009

*„Professionalisierung des Managements
und Management der Professionalisierung“*



Übersicht und Fragestellungen

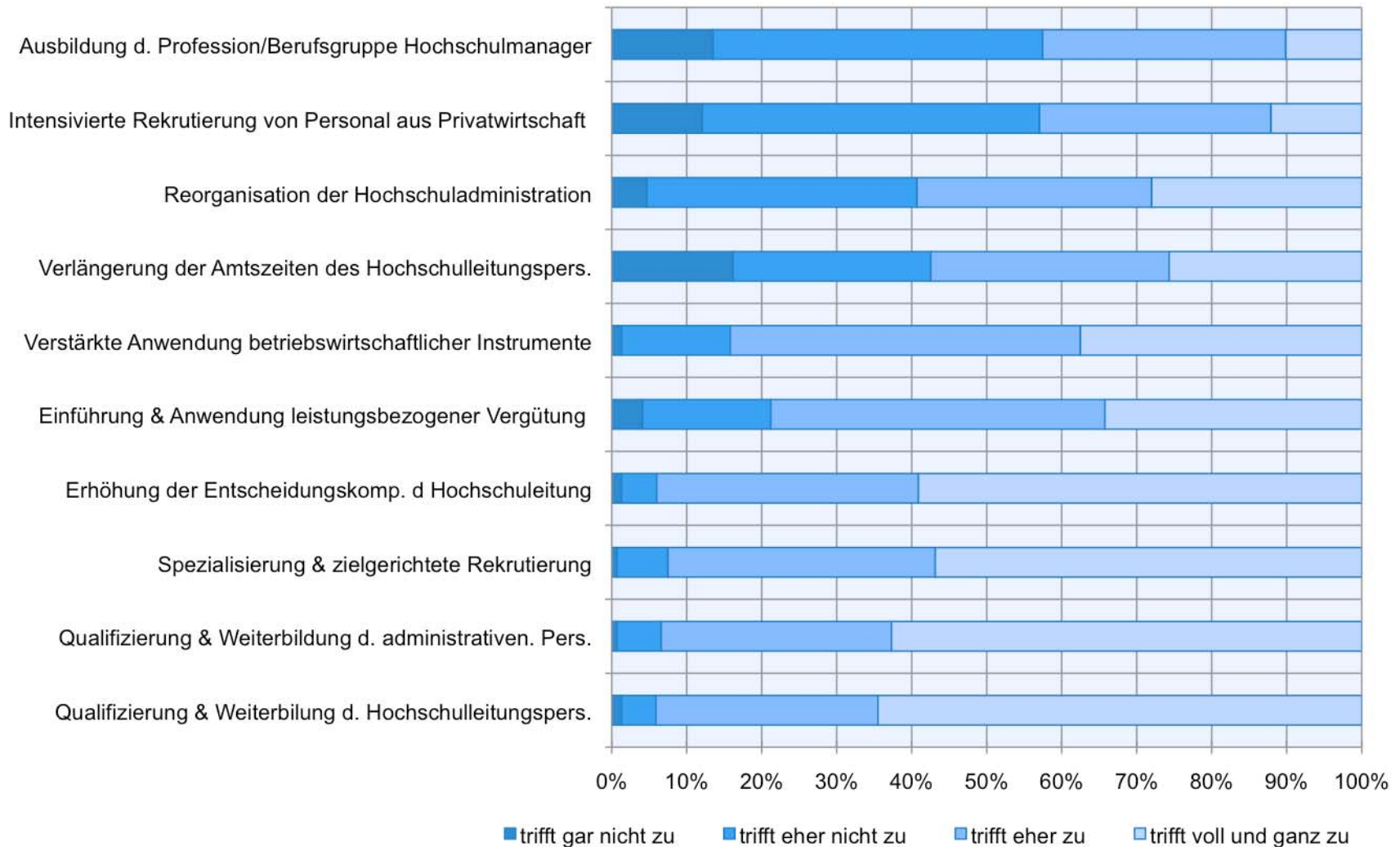
1. **Was ist Professionalisierung?**
Welche Konzeptionalisierung von Professionalisierungsprozessen passt zu den Besonderheiten im Hochschulbereich?
2. Wie verändern sich die **Zusammensetzung und Organisation** von Hochschulmitarbeitern insbesondere im administrativen Hochschulmanagement?
3. Wie entwickeln sich die **Rekrutierungspraxis und der Werdegang** von Mitarbeitern im administrativen Hochschulmanagement?
4. Welche **professionellen Selbstverständnisse und Netzwerke** entwickeln sich?
5. **Fazit:** Was sind Spezifika und Implikationen von Professionalisierungsprozessen?

Methodik und Daten

- Datenanalyse von Personal-
daten von Hochschulen in D.
1994-2004 (ICE-HIS)
- Inhaltsanalytische
Auswertung von Stellen-
anzeigen: ZEIT 1997-2006
- Deutschlandweite
Fragebogenerhebung:
 - a) Kanzler
 - b) Leitende Mitarbeiter in
Funktionalbereichen
- 27 Experteninterviews

Was verstehen Sie als Professionalisierung von Hochschulmanagement und Hochschuladministration?

Quelle: FÖV-Kanzler Befragung 2008
(N 153 von 267)



1. Was ist Professionalisierung?

- Ausgehend von Analysen der traditionellen Professionen (z.B. Ärzte; Anwälte) fokussiert „klassische“ Professionsforschung“ auf „**frei-berufliche**“ **Professionalisierung**
- z.B. „**Professionskriterienansatz**“ (**Wilensky 1964**)
Professionalisierung eines Berufsfelds als Durchlaufen von Sequenzen:
 - ➔ Beruf wird als Vollbeschäftigung ausgeführt
 - ➔ Genese eines distinkten formellen (akademischen) Ausbildungsprogramms
 - ➔ Herausbildung einer nationalen Professionsvereinigung
 - ➔ berufethischer Kodex
- Merkmale:
 - Professionelle haben auf ex- und impliziten Expertenwissen beruhende **umfassende Vertrauensbeziehung und Entscheidungsautonomie**
 - **Selbstregulierung** durch professionelle Vereinigung u. deren **normative Codes**

1. Was ist Professionalisierung?

- neuere Konzeptionalisierung:

z.B. „Organisationale Professionalisierung“ (Evetts 2007) als:

- **Etablierung** von **spezialisierten neuen Experten(gruppen)**,
mit dem Anspruch auf **Professionalität von Leistungen**
- **Standardisierung** von Wissen und organisationalen Praktiken

insbesondere in wissensbasierten Managementberufen u.
Dienstleistungsbereichen des Non-Profit- sowie öffentlichen Sektors

➤ Unterschiede sind:

- durch Organisation/Hierarchien besteht eine **begrenzte Entscheidungsautonomie**
- Expertise und Wissensentwicklung ist eng **an Organisationszielen** ausgerichtet;
- **kein** beruflicher **Professionsethos**

2. Zusammensetzung u. Reorganisation

Hochschulrat Hochschulleitung

- Präsidenten/Rektoren
 - Kanzler
 - Dekane

Administratives Hochschulmanagement

Leitung der Hochschuladministration

Kanzler; Dezernenten;
Referatsleiter

Experten, Referenten, Projektmanager

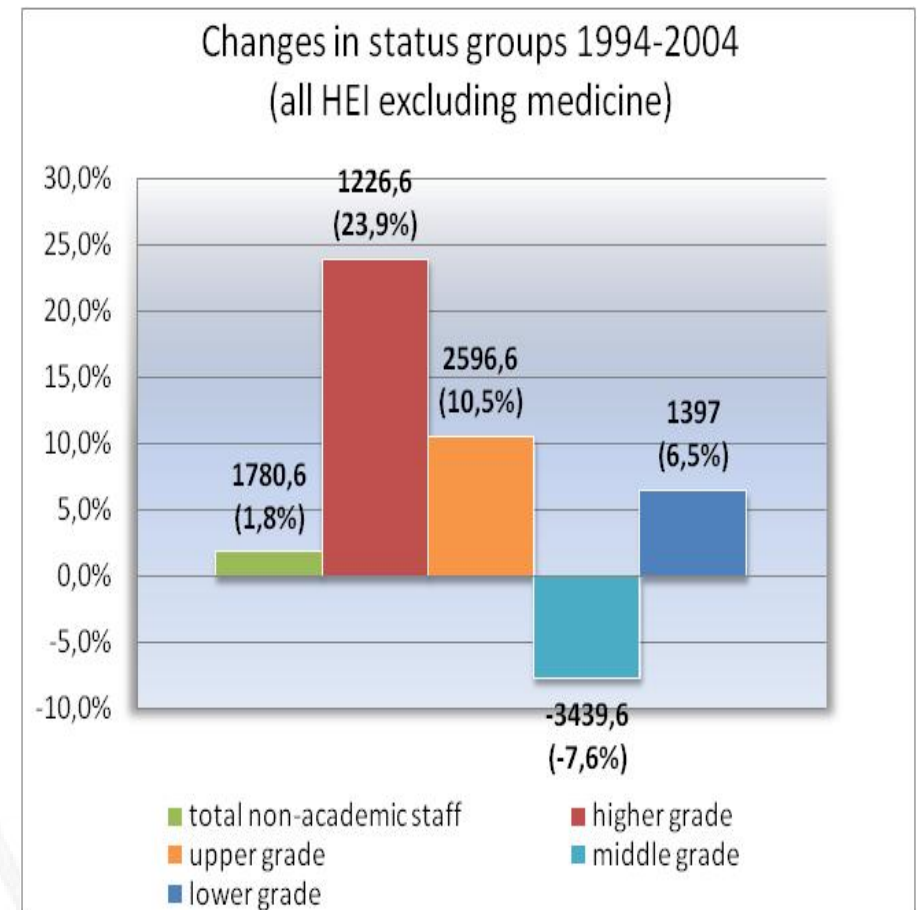
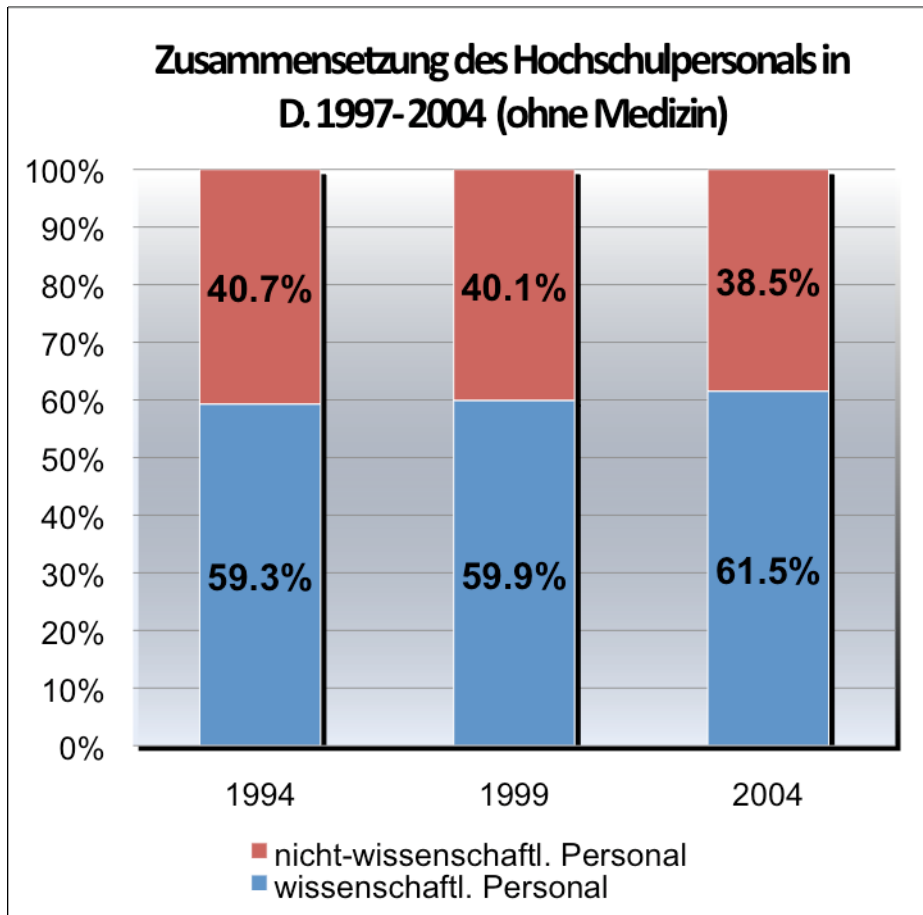
Neue Mitarbeiter, die weder
Leistungspositionen einnehmen noch zur
bisherigen Verwaltung gehören

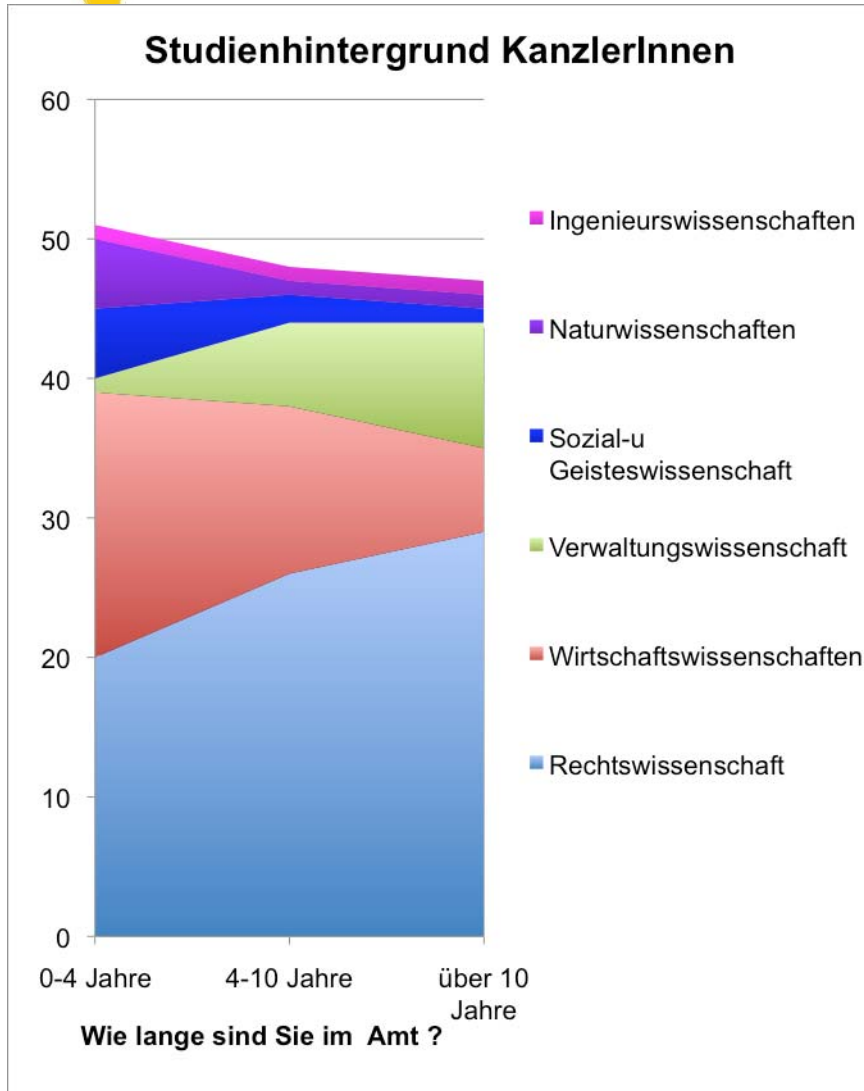
Entwicklungen:

- Zwischen 1994-2004 ist deutlicher Zuwachs im höheren Dienst sowie Rückgang im einfachen Dienst des nicht-akademischen Hochschulpersonals beobachtbar
- Entwicklung von neuen Hochschulprofessionen z.B. Forschungsreferenten und Fakultätsmanager als „hybride Mitarbeiter“ am Schnittpunkt Hochschulverwaltung und Wissenschaft (*Teichler/Klump 2006; Adamczak et al. 2008; Leichsenring 2007*)
- Heterogenisierung fachlicher Hintergründe von leitenden Mitarbeitern im administrativen Hochschulmanagement
- Hochschulen durchlaufen umfassende Reorganisation und organisationale Spezialisierung insbesondere in den letzten 5 Jahren



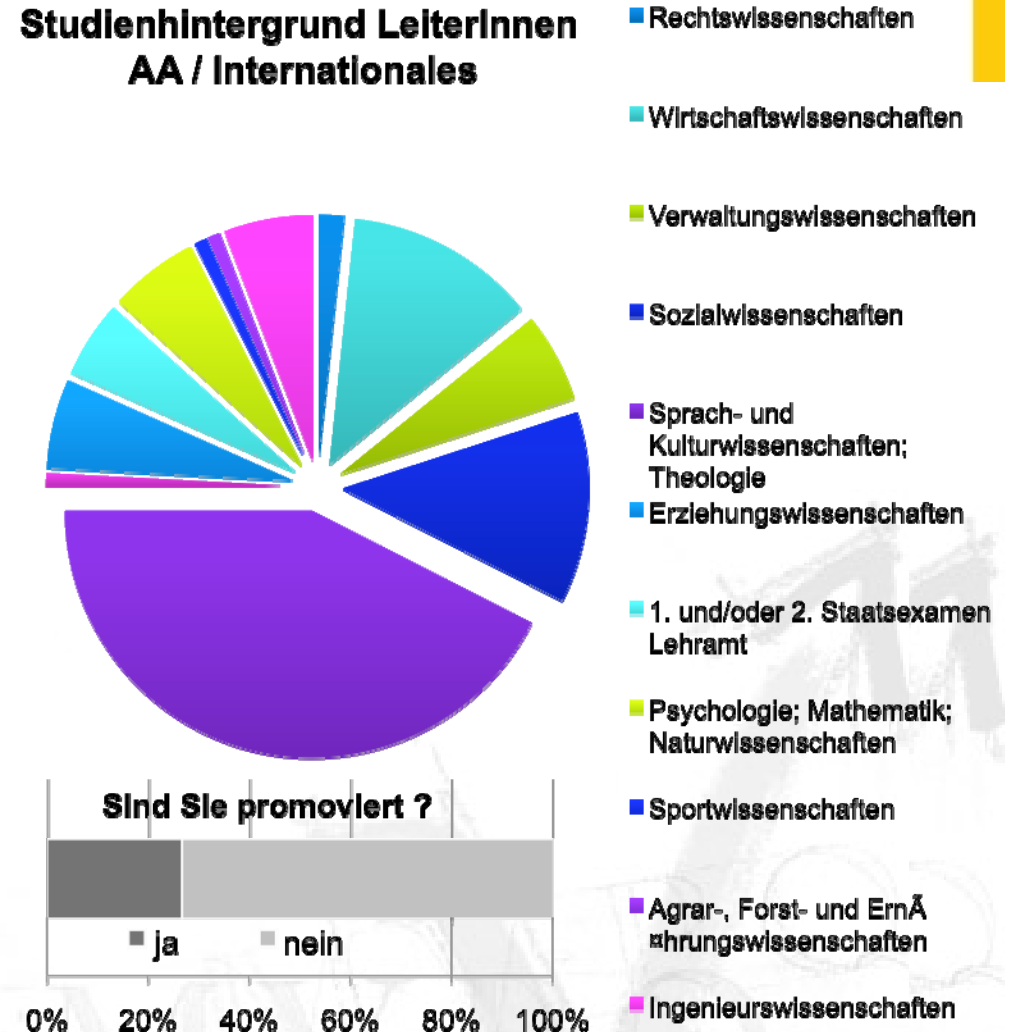
Zusammensetzung des Hochschulpersonals in D. (Quelle: ICE-HIS 2008)





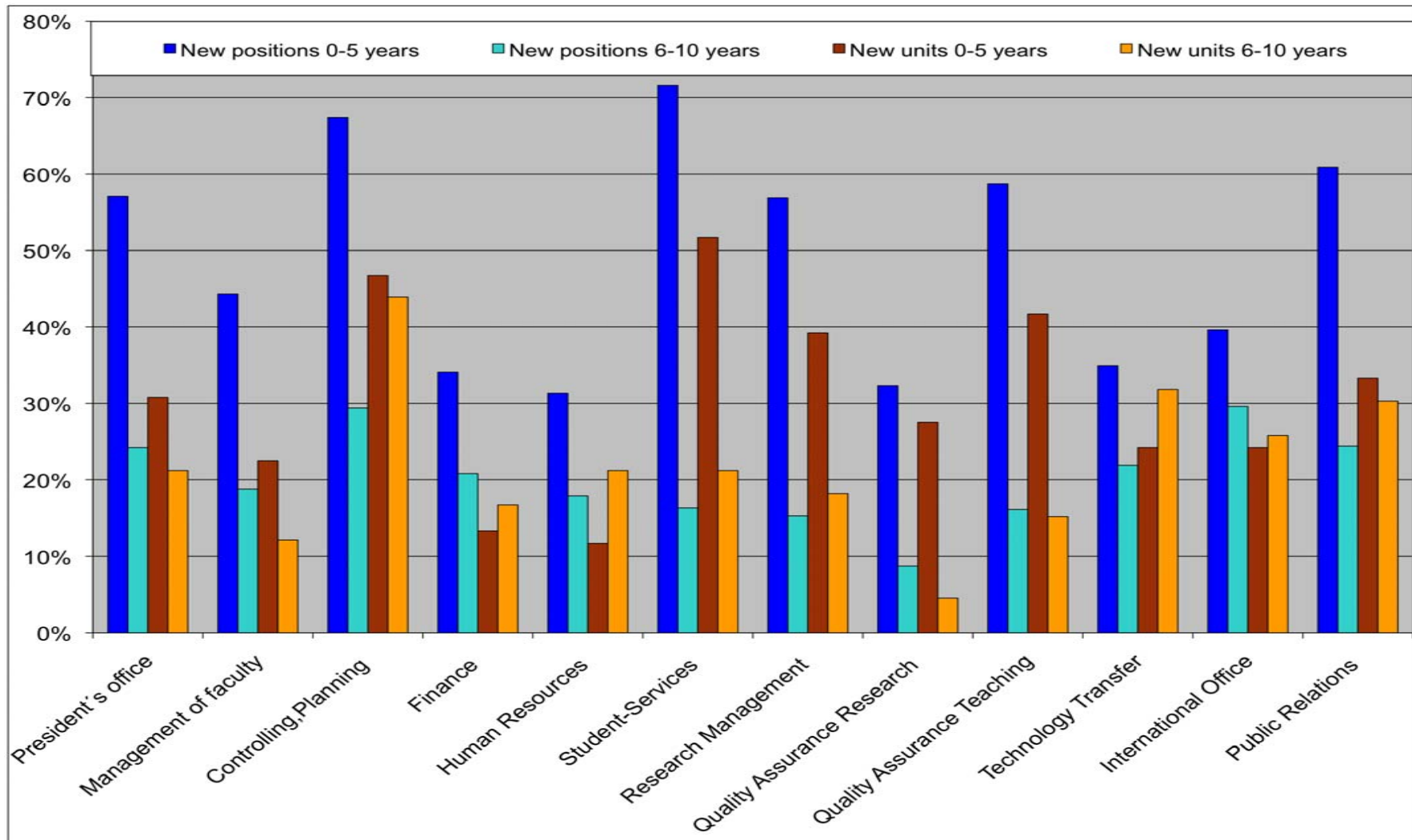
(Quelle: FÖV-Kanzlerbefragung 2008: N 153 von 267)

Studienhintergrund LeiterInnen AA / Internationales



(Quelle: Befragung Leitung AA und Internationales, FÖV 2009: N 142 von 210)

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



(Quelle: FÖV-Kanzlerbefragung 2008: N 153 von 267)

3. Rekrutierung und Qualifizierung

- Anforderungsprofile für Mitarbeiter im administrativen Hochschulmanagement werden spezialisierter und stellen auf funktionalbereichsspezifische Kenntnisse/Qualifikationen ab
- Es entwickeln sich neue Tätigkeits- und Berufsfelder (z.B. Qualitätsentwickler und Forschungsreferenten; Fakultätsmanager; Präsidialreferenten)
- Rekrutiert wird verstärkt überregional und nicht nur „*managerial professionals*“, sondern Experten mit spezifischem Organisationswissen der Hochschulentwicklung (z.B. Auswahlverfahren; Forschungsevaluation; Akkreditierung und Studiengangreform)
- Affinität zu Kernprozessen der Organisation Hochschule ist wichtig:
 - insbesondere in forschungsnahen Bereichen ist Forschungserfahrung (Promotion) oft wichtiges Anforderungskriterium
 - neue Mitarbeiter sind vorher oft im Hochschul- und Wissenschaftsbetrieb tätig gewesen

4. Professionelles Selbstverständnis und Vernetzung

(Quelle: 27 Interviews, 3 pro Funktionalbereich)

- Selbstverständnis ist geprägt durch **Dienstleistungsverständnis** für Hochschule / Wissenschaftler bzw. **Unterstützung** der Hochschulleitung

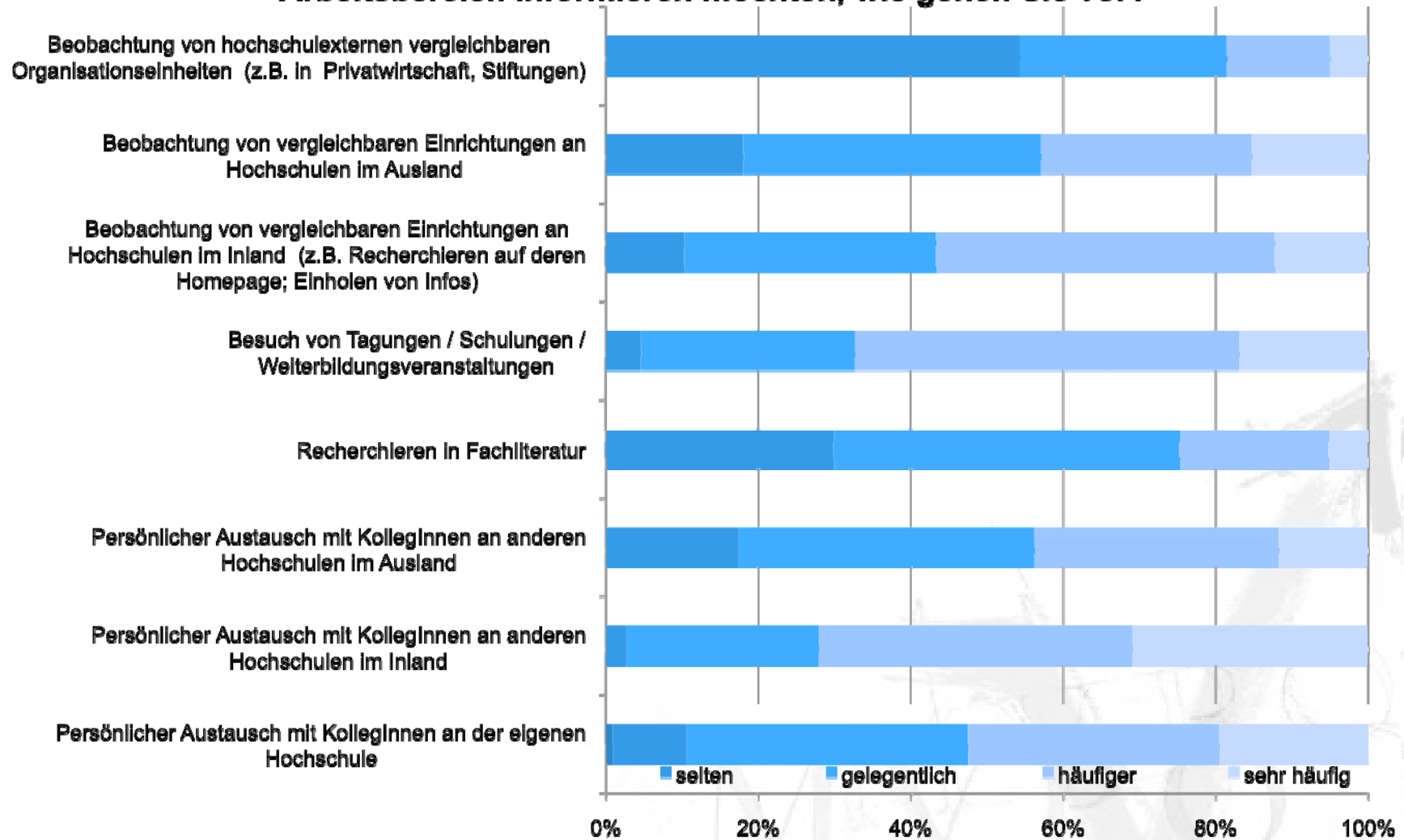
Zentrale Basis sehen sie in der **bereichsspezifischen Expertise im Hinblick auf neue Instrumente sowie Organisationsumwelten**

- Befragte äußern **starke Verpflichtung gegenüber der Organisation**
Hochschule: „*Ich denke v.a. aus der Sicht und für die Hochschule als ganzes*“.

- **Die Anzahl von Experten-Netzwerken/Fortbildungsprogrammen im Hochschulmanagement** und damit institutionalisierten Formen für Wissensaustausch ist deutlich gewachsen

Zentrales Ziel ist dabei vor allem Austausch und Diffusion von “Best Practices“ (Standardisierung und Rationalisierung von Wissen)

Wenn Sie sich über neue Entwicklungen oder „Best Practices“ in Ihrem Arbeitsbereich informieren möchten, wie gehen Sie vor?



(Quelle: Befragung Leitung AA und Internationales, FÖV 2009: N 142 von 210)

5. Fazit

- Es ist **keine Entwicklung einer homogenen, genuin eigenständigen Profession** im administrativen Hochschulmanagement absehbar
- **gezielt rekrutierte „Organisational Professionals“**, die sich zunehmend **besser vernetzt** als Experten auf einzelne Bereiche der Hochschulentwicklung spezialisieren
- **Denkbare Implikationen** organisationaler Professionalisierung sind:
 - Strukturangleichungsprozesse durch organisationsübergreifende Vernetzung u. Diffusion von Wissen (DiMaggio/Powell 1983; Hwang/Powell 2007)
 - Veränderte Wahrnehmung durch akademische Profession?



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

<http://www.foev-speyer.de/hochschulprofessionalisierung/>

- Krücken, G./Blümel, A. /Kloke, K., 2009: Towards Organizational Actorhood of Universities. Occupational and Organizational Change within German University Administrations, Speyer, FÖV Discussion Paper 49.
- Krücken, G./Blümel, A. /Kloke, K., 2008: Universities as New Organisational Actors. On the Interrelation between Professional and Organisational Change in German Academia. Paper Presented at the 24th EGOS Colloquium, Amsterdam, July 2008.
- Krücken, G., 2008: Lässt sich Wissenschaft managen?, in: Wissenschaftsrecht, 41:345-358.
- Albrecht Blümel: Reorganisation und Professionalisierung von Hochschulleitungsstrukturen, in: Ulrich Smeddinck (Hrsg.), Aspekte der deregulierten Hochschule, Speyer, Speyerer Arbeitsheft Nr. 189, 57-97