

Professionalisierung im administrativen Hochschulmanagement

Albrecht Blümel, Katharina Kloke, Georg Krücken

Deutsches Forschungsinstitut für Öffentliche Verwaltung Speyer

8. September 2010

Übersicht

- 1. Konzeptionelle Vorüberlegungen & Fragestellungen**
- 2. Methodik und Datensample**
- 3. Personal- und Stellenentwicklung**
- 4. Organisation und Arbeitssituation**
- 5. Beruflicher Hintergrund und Werdegang**
- 6. Arbeitsprofil und berufliches Selbstverständnis**
- 7. Zusammenarbeit und Vernetzung**
- 8. Fazit und Ausblick**

1.1. Konzeptionelle Vorüberlegungen

- **Professionalisierungsprozesse im öffentlichen- und Non-Profit Sektor:**
 - Übertragung und Diffusion von **Organisationsmodellen & Instrumenten aus dem privatem Sektor**
(Drori/Hwang/Meyer 2006; Sahlin-Andersson/Engwall 2002; Meyer 2006)
 - **Anstieg von Managementpositionen und neue Expertenberufe, häufig mit Rekurs auf „Professionalismus“**
(Di Maggio 1988; Hwang/Powell 2009; Muzio et.al. 2008; Evetts 2006; Nordegraaf 2008)
- **Hochschulbezogene Organisationsforschung:**
 - NPM-Reformen und komplexere Umwelten resultieren in der **Reorganisation von Hochschulleitung und -administration** sowie der **Etablierung neuer Service-Bereiche und Support-Strukturen**
(Dill/Sporn 1995; Tjeldvoll 2004; Clark 2004)
 - **Spezialisierung des administrativen Hochschulpersonals**
Rekrutierung von „managerial professionals“ und sogenannter „neuer Hochschulprofessionen; eigene Fortbildungsprogramme und Vernetzungen
(Gornitzka 2007; Rhoades/Sporn 2002; Whitchurch 2004; Teichler/Klump 2006; Pellert/Pausits 2009; Nickel/Ziegele 2010)

1.2. Fragestellungen

1. Wie haben sich der Stellenmarkt für das administrative Hochschulmanagement und die Zusammensetzung des Hochschulpersonals entwickelt?
2. Wie hat sich die Funktion und das Tätigkeitsbild von Kanzler/Innenn/hauptamtlicher Vizepräsident/Innen entwickelt?
3. Was sind Charakteristika des Werdegangs, der Arbeitssituation und des beruflichen Selbstverständnisses administrativer HochschulmanagerInnen?
4. Welche Tätigkeiten üben sie aus und welche Kompetenzen sind hierfür wichtig?
5. Wie findet beruflicher Austausch statt und welche Rolle spielen professionelle Netzwerke?

Im Fokus

**H-Leitung:
KanzlerInnen u.
hauptamtliche
VizepräsidentInnen**

**Administratives
Hochschulmanagement**

Dezernenten;
Abteilungs- u. Referatsleiter

Koordinatoren u. Referenten
Manager von Zentren

Vollzeit in admin. Tätigkeit!

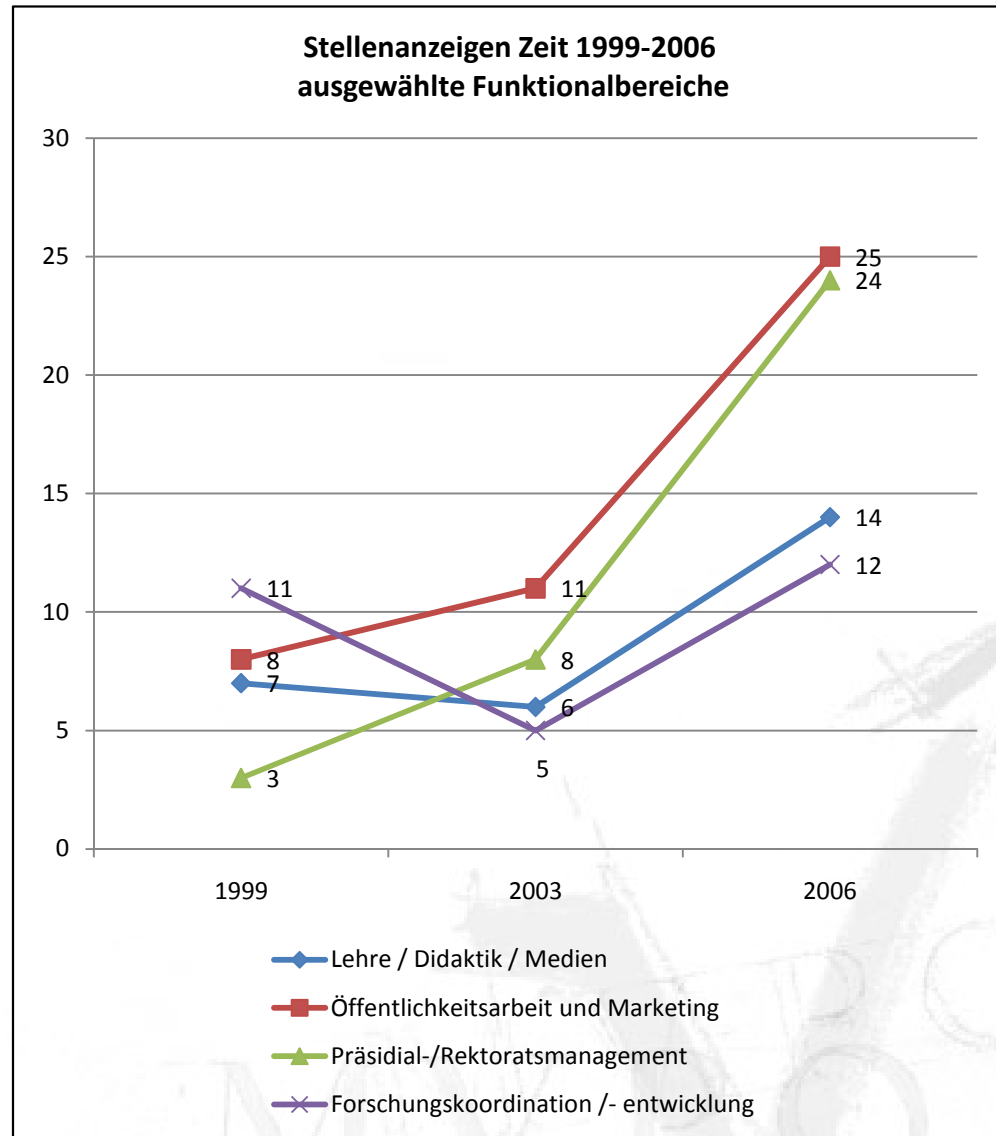
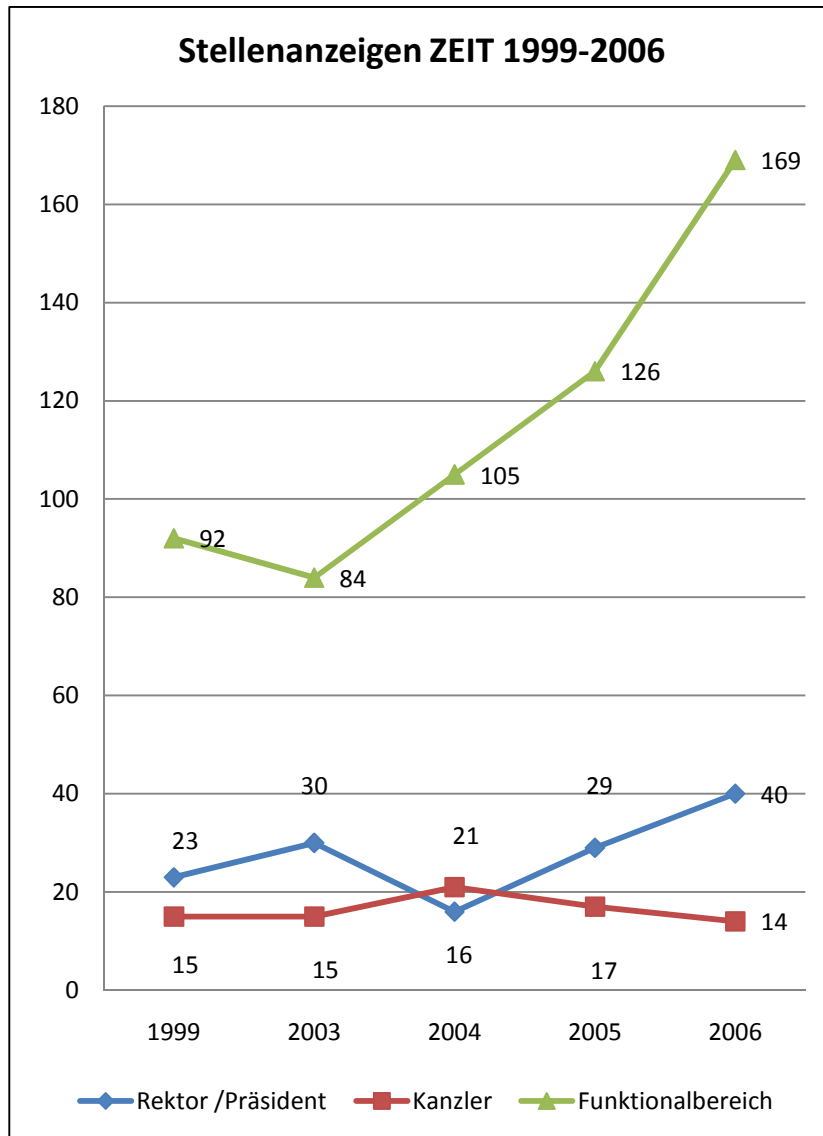
2. Methodik und Daten

- **72 Experteninterviews an Hochschulen** in Deutschland mit KanzlerInnen, leitenden PersonaldezernentInnen, MitarbeiterInnen in Funktionalbereichen
- **Längs- und querschnittsbasierte Datenanalyse von Personaldaten** von Hochschulen in Deutschland 1992-2007 auf der Basis der HIS ICE-Datenbank
- **Inhaltsanalytische Auswertung von Stellenanzeigen** in der ZEIT 1997-2006 (N: 1418)
- **Befragung von KanzlerInnen sowie leitenden MitarbeiterInnen in Funktionalbereichen** an deutschen Hochschulen
Kanzler (N: 153); Funktionalbereich (N=454);
staatliche und private, aber ohne kirchliche Hochschulen
sowie Kunst- und Musikhochschulen
 - Internationales (N:123)
 - Technologietransfer (N:91)
 - Career-Service (N:60)
 - Wissenschaftliche Weiterbildung (N:44)
 - Hochschulkommunikation (N:68)
 - Qualitätsmanagement (N:68)

3. Personal und Stellenentwicklung

- **Spätestens seit 2000 Anstieg an Stellen sowie Ausdifferenzierung des Stellenmarktes im administrativen Hochschulmanagement**
- **Verhältnis nicht-wissenschaftliches / wissenschaftliches Personal verschiebt sich zwischen 1992-2007 leicht zugunsten des wissenschaftlichen Personals;** Zuwachs an Personalstellen im nichtwissenschaftlichen Bereich vor allem im höheren Dienst
- **Keine Expansion des nichtwissenschaftlichen Personals, sondern eher Restrukturierung** (Höherqualifizierung im Verwaltungsbereich)

Neue Positionen im Hochschulmanagement



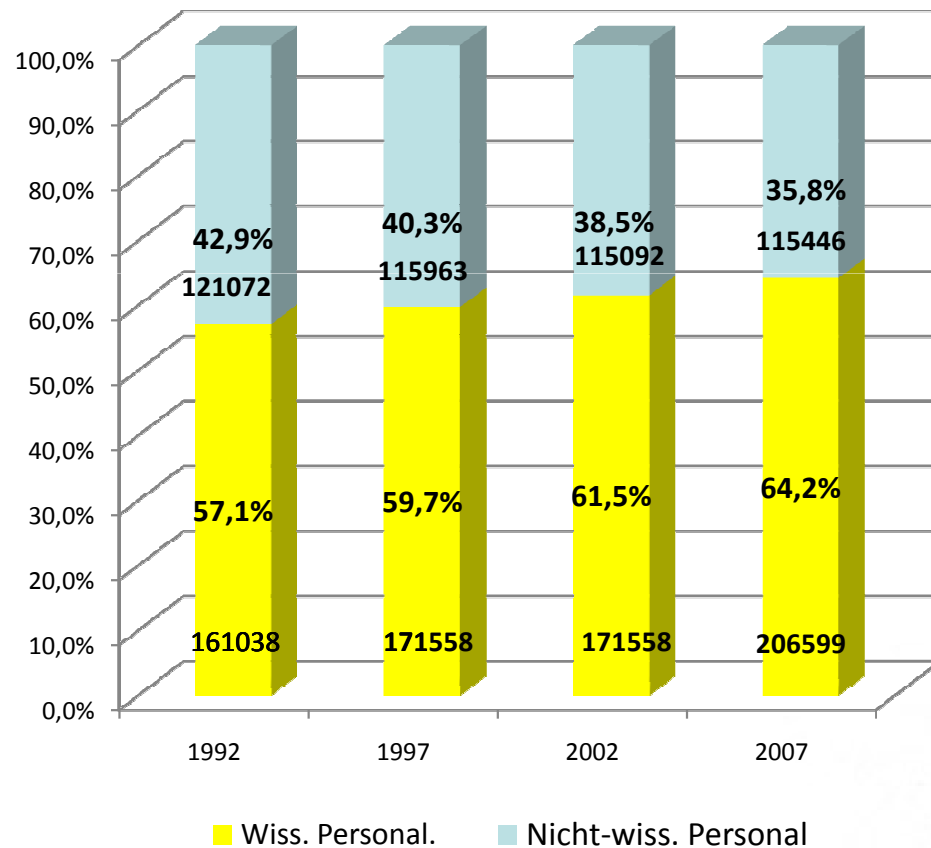
3. Personal und Stellenentwicklung

- **Spätestens seit 2000 Anstieg an Stellen sowie Ausdifferenzierung des Stellenmarktes im administrativen Hochschulmanagement**
- **Verhältnis nicht-wissenschaftliches / wissenschaftliches Personal verschiebt sich zwischen 1992-2007 leicht zugunsten des wissenschaftlichen Personals;** Zuwachs an Personalstellen im nichtwissenschaftlichen Bereich vor allem im höheren Dienst
- **Keine Expansion des nichtwissenschaftlichen Personals, sondern eher Restrukturierung** (Höherqualifizierung im Verwaltungsbereich)

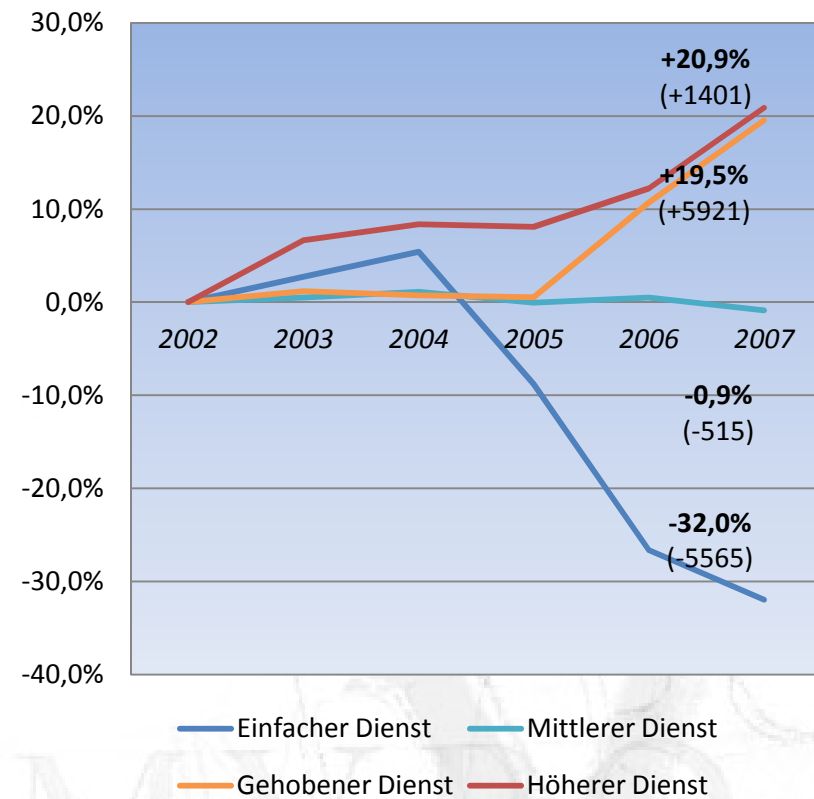
Personalzusammensetzung an deutschen Hochschulen 1992-2007

- Zusammensetzung des nicht-akademischen Personals nach Laufbahngruppe –
Quelle: Blümel/Krücken/Kloke/Netz 2010

Verhältnis von wissenschaftlichem zu nichtwissenschaftlichem Personal zwischen 1992 und 2007 (in % und absoluter Personenanzahl)



Veränderung der Anzahl des nichtwissenschaftlichen Personals nach Laufbahngruppen 2002-2007



Personalzusammensetzung an deutschen Hochschulen 1992-2007

Quelle: Blümel/Krücken/Kloke/Netz 2010

Veränderung der Anzahl des nichtwissenschaftlichen Personals im höheren Dienst und im einfachen bis gehobenen Dienst zwischen 1992 und 2007 nach Tätigkeitsbereichen
(jeweils in % und absolute Anzahl von Personen)

| | Verwaltungspersonal | Bibliothekspersonal | Technisches Personal | Sonstiges Personal |
|---|---------------------|---------------------|----------------------|--------------------|
| Höherer Dienst | +90,1% +2579 | +10,0% +74 | +12,5% +139 | +33,8% +155 |
| Einf. bis geh. Dienst | +8,0% +3166 | -2,2% -218 | +12,3% +3703 | -38,8% -13459 |
| 1) Nichtwissenschaftliches Personal an Hochschulen insgesamt 2) Zahlen enthalten haupt- und nebenberufliches nichtwissenschaftliches Personal an Lehr- und Forschungsbereichen ohne human- und tiermedizinische Fakultäten sowie Hochschulkliniken | | | | |

Anteil von weiblichem Personal in verschiedenen Tätigkeitsbereichen

| | | 1992 | 1997 | 2002 | 2007 |
|-------------------------|-----------------------|-------|-------|-------|-------|
| Nicht wiss. Pers. insg. | Einf. Bis geh. Dienst | 58,1% | 58,5% | 58,8% | 59,0% |
| | Höherer Dienst | 27,2% | 29,9% | 35,1% | 43,0% |
| Verwaltungspersonal | Einf. Bis geh. Dienst | 83,4% | 82,4% | 82,5% | 81,9% |
| | Höherer Dienst | 31,2% | 34,1% | 39,7% | 49,0% |
| Bibliothekspersonal | Einf. Bis geh. Dienst | 78,9% | 79,1% | 78,1% | 78,4% |
| | Höherer Dienst | 34,5% | 39,2% | 41,7% | 45,7% |
| Technisches Personal | Einf. Bis geh. Dienst | 38,8% | 40,1% | 38,9% | 35,2% |
| | Höherer Dienst | 9,6% | 10,3% | 12,7% | 14,6% |
| Sonstiges Personal | Einf. Bis geh. Dienst | 40,1% | 39,6% | 39,9% | 41,8% |
| | Höherer Dienst | 33,1% | 38,8% | 44,7% | 44,3% |

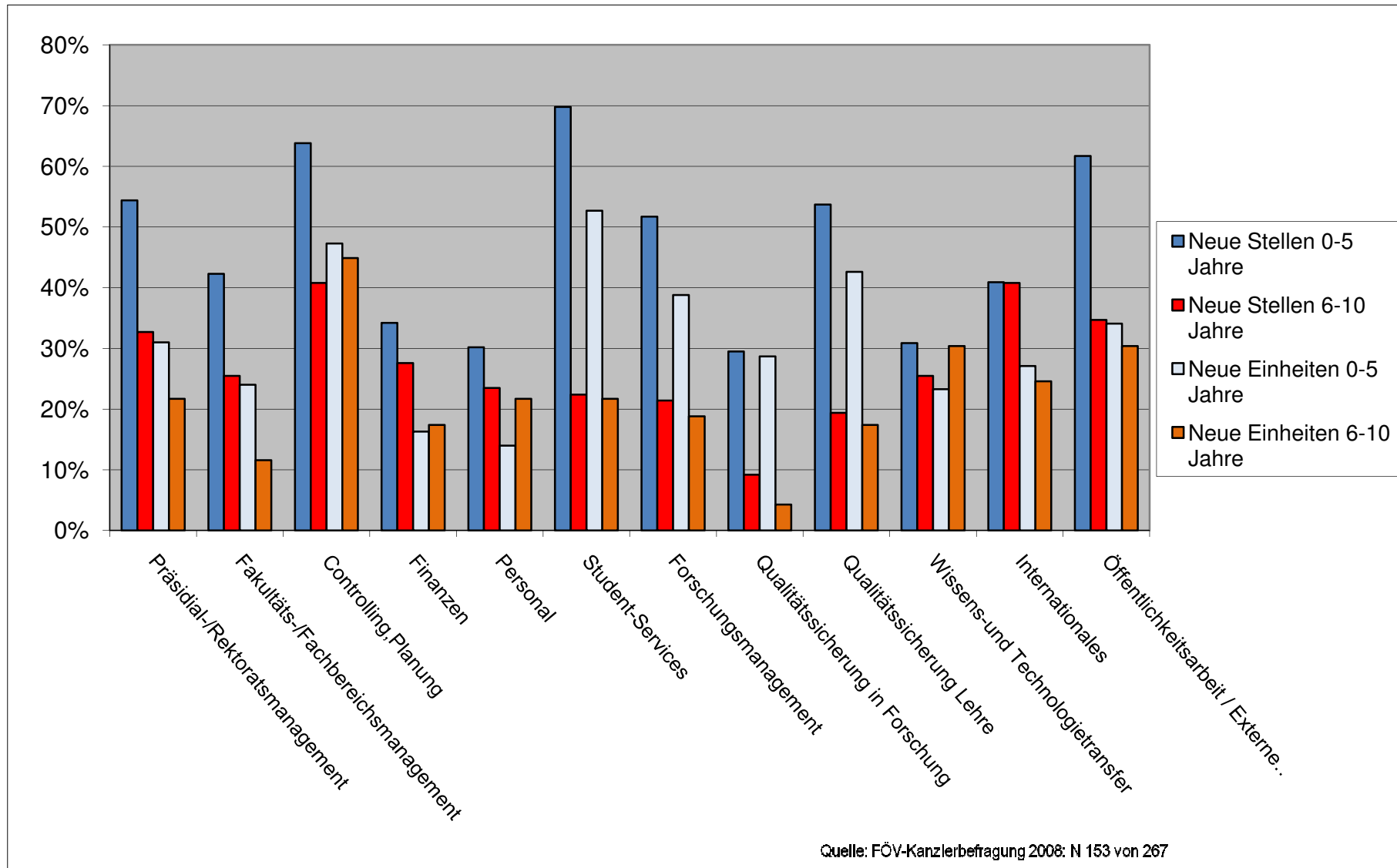
3. Personal und Stellenentwicklung

- **Spätestens seit 2000 Anstieg an Stellen sowie Ausdifferenzierung des Stellenmarktes im administrativen Hochschulmanagement**
- **Verhältnis nicht-wissenschaftliches / wissenschaftliches Personal verschiebt sich zwischen 1992-2007 leicht zugunsten des wissenschaftlichen Personals;** Zuwachs an Personalstellen im nichtwissenschaftlichen Bereich vor allem im höheren Dienst
- **Keine Expansion des nichtwissenschaftlichen Personals, sondern eher Restrukturierung** (Höherqualifizierung im Verwaltungsbereich)

4. Organisation und Arbeitssituation

- **Ausdifferenzierung und Etablierung neuer administrativer Einheiten**
 - insbesondere in **Bereichen des HL-Supports, Planung/Controlling, H-Kommunikation und Student Services**
 - Problem der Transparenz sowie eindeutigen -organisatorischen Zuordnung & Aufgabenverteilung
- **Tendenz zur „Fluidisierung“ und eher kleineren Organisations-Einheiten und Stabsstellen**
 - **Starke Unterschiede bei Größe und Aufgabenzuschnitt** der Organisationseinheiten: z.B. an FHs größere Abteilungen mit mehr Aufgaben und an Universitäten kleinere, dafür aber mehr Abteilungen
- Auf Leitungsebene **überwiegend unbefristete Stellen (77%)**
Vergütung: größter Teil nach TVL 13 / BATIIa

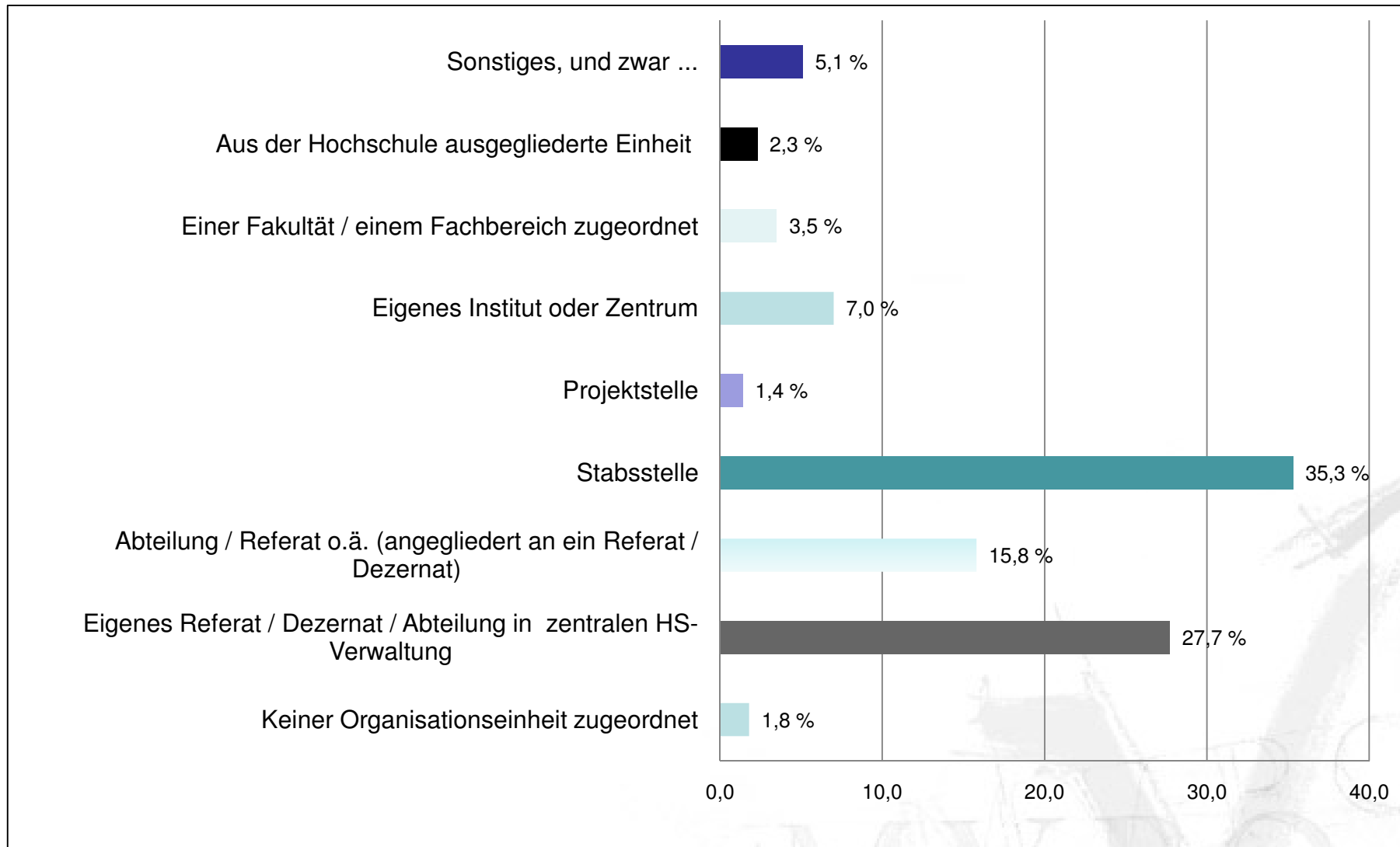
„In welchen Bereichen wurden an Ihrer Hochschule in den letzten 5 bzw. 10 Jahren neue organisatorische Einheiten / Stellen geschaffen?“ (% Ja-Antworten)



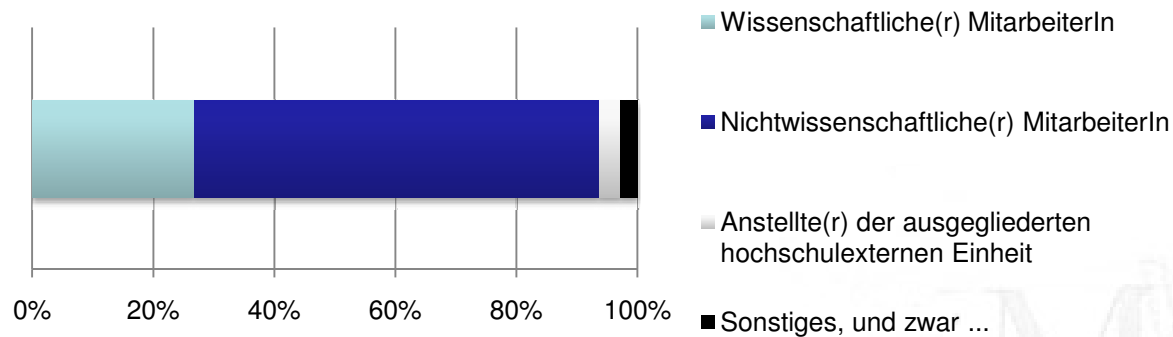
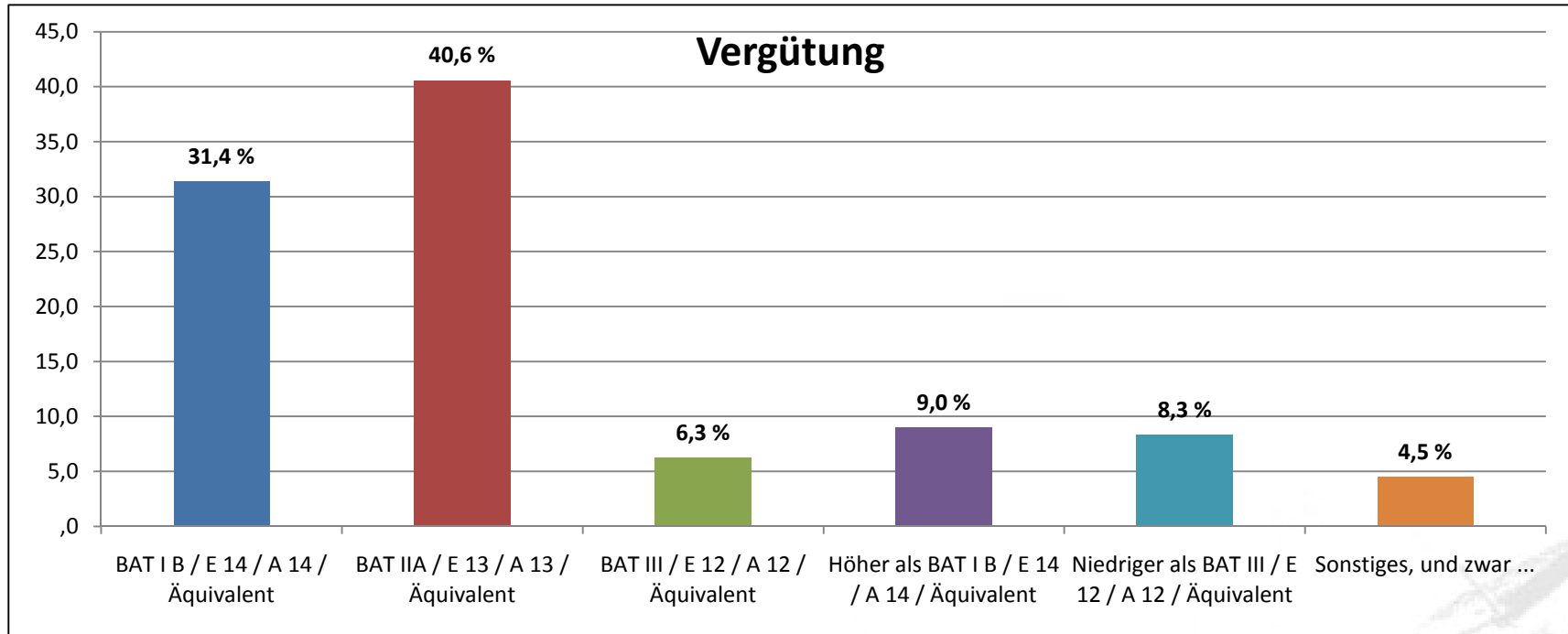
4. Organisation und Arbeitssituation

- **Ausdifferenzierung und Etablierung neuer administrativer Einheiten**
 - insbesondere in Bereichen des HL-Supports, Planung/Controlling, H-Kommunikation und Student Services
 - Problem der Transparenz sowie eindeutigen -organisatorischen Zuordnung & Aufgabenverteilung?
- **Tendenz zur „Fluidisierung“ und eher kleineren Organisations-Einheiten**
 - Starke Unterschiede bei Größe und Aufgabenzuschnitt der Organisationseinheiten: z.B. an FHs größere Abteilungen mit mehr Aufgaben und an Universitäten kleinere, dafür aber mehr Abteilungen
 - Durchschnittliche Mitarbeiterzahl: 5,2 (aber STD 6,1)
- Auf Leitungsebene **überwiegend unbefristete Stellen (77%)**
Vergütung: größter Teil nach TVL 13 / BATIIa

Organisation der Einheiten



Vergütung und Status



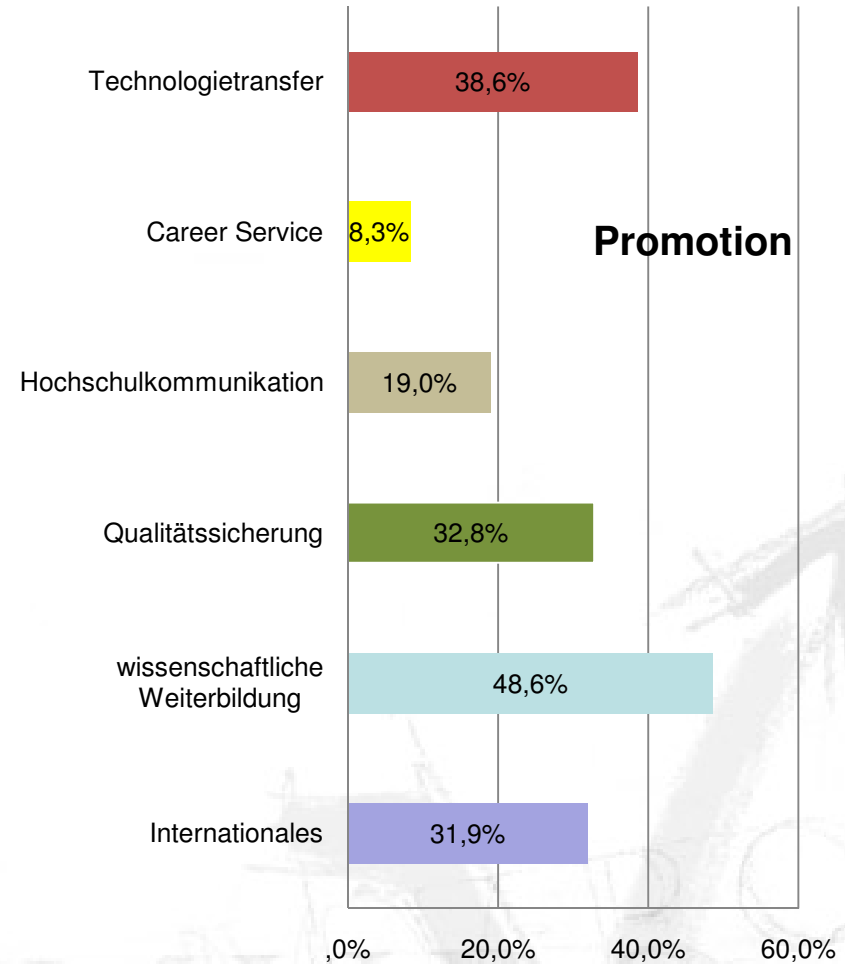
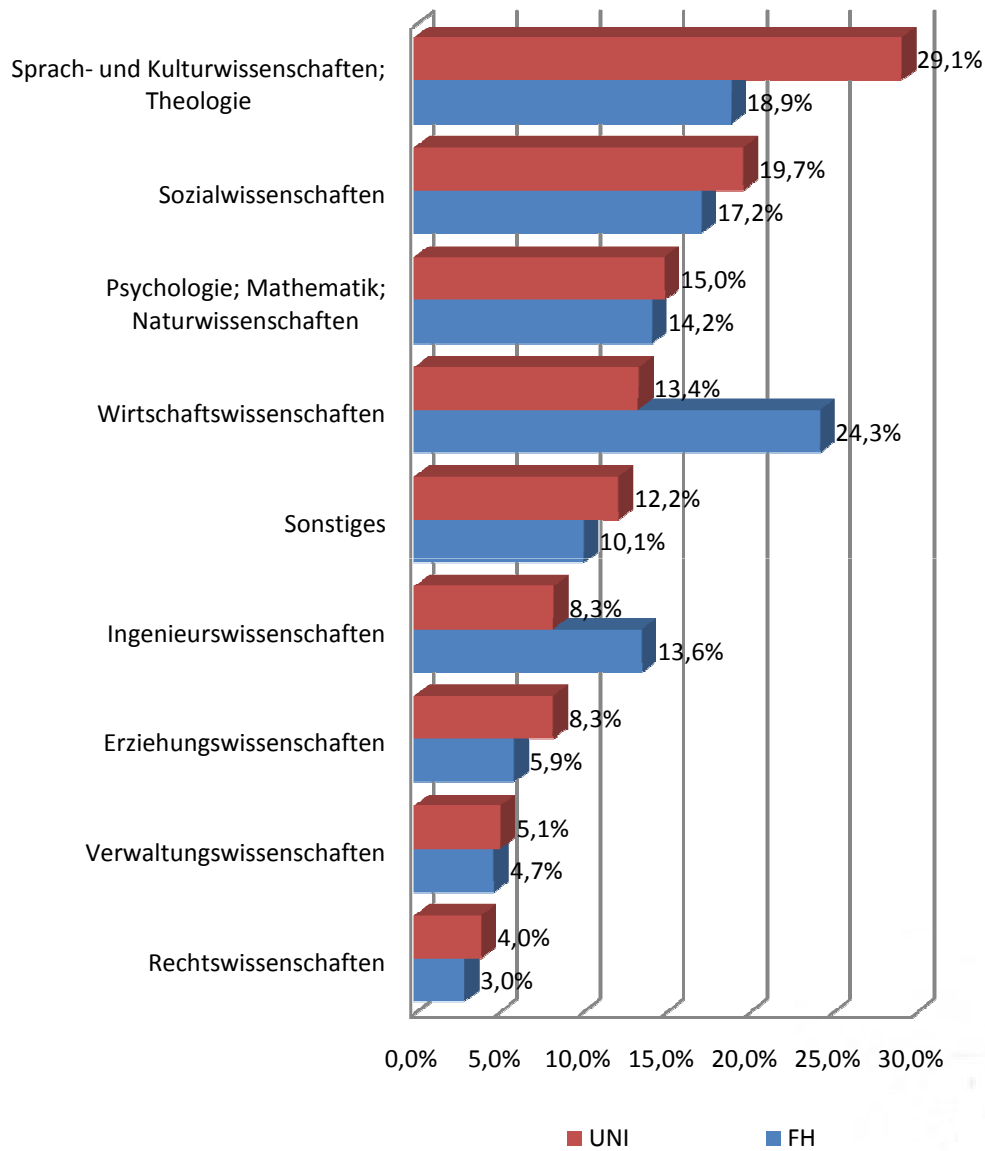
- unbefristete Stelle (77%)

- Beamte 10%

5. Beruflicher Werdegang

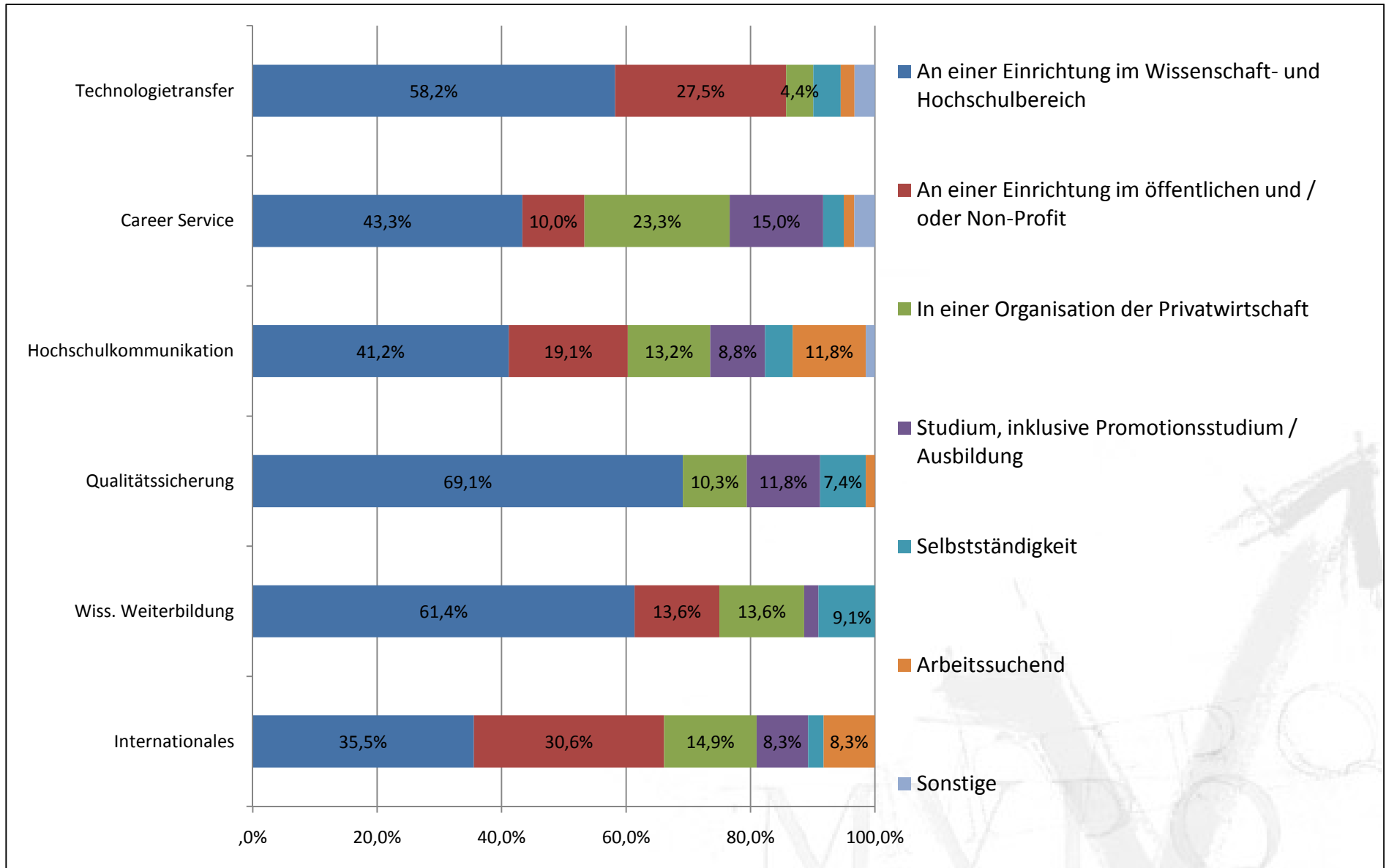
- **Werdegang geprägt durch heterogenen Studienhintergrund und Affinität zum Organisationsfeld Hochschule und Wissenschaft**
 - insbesondere in forschungsnahen Bereichen Erfahrung in der Forschung (29,6% Promotion) offensichtlich wichtiges Auswahlkriterium
 - 31% haben vorherige Erfahrung in studentischen/universitären Gremien
 - vorherige Position oft im Bereich Wissenschaft/Hochschule relativ geringer Anteil direkt aus privatem Sektor rekrutiert
- **Etwas anders bei Kanzler/Innen/Vizepräsident/Innen:**
 - Zunahme von Personen **mit wirtschaftswissenschaftlichem Studium**
 - stärker werdender Anteil **mit vorheriger Berufserfahrung im Privatsektor**
- **Tendenz eher weg vom Verwaltungsgeneralisten (z.B. Juristen) hin zu Spezialisten mit Studium/Fortbildung bzw. Arbeitserfahrungen in spezifischen Funktionalbereichen**

Studienhintergrund: Administratives Hochschulmanagement

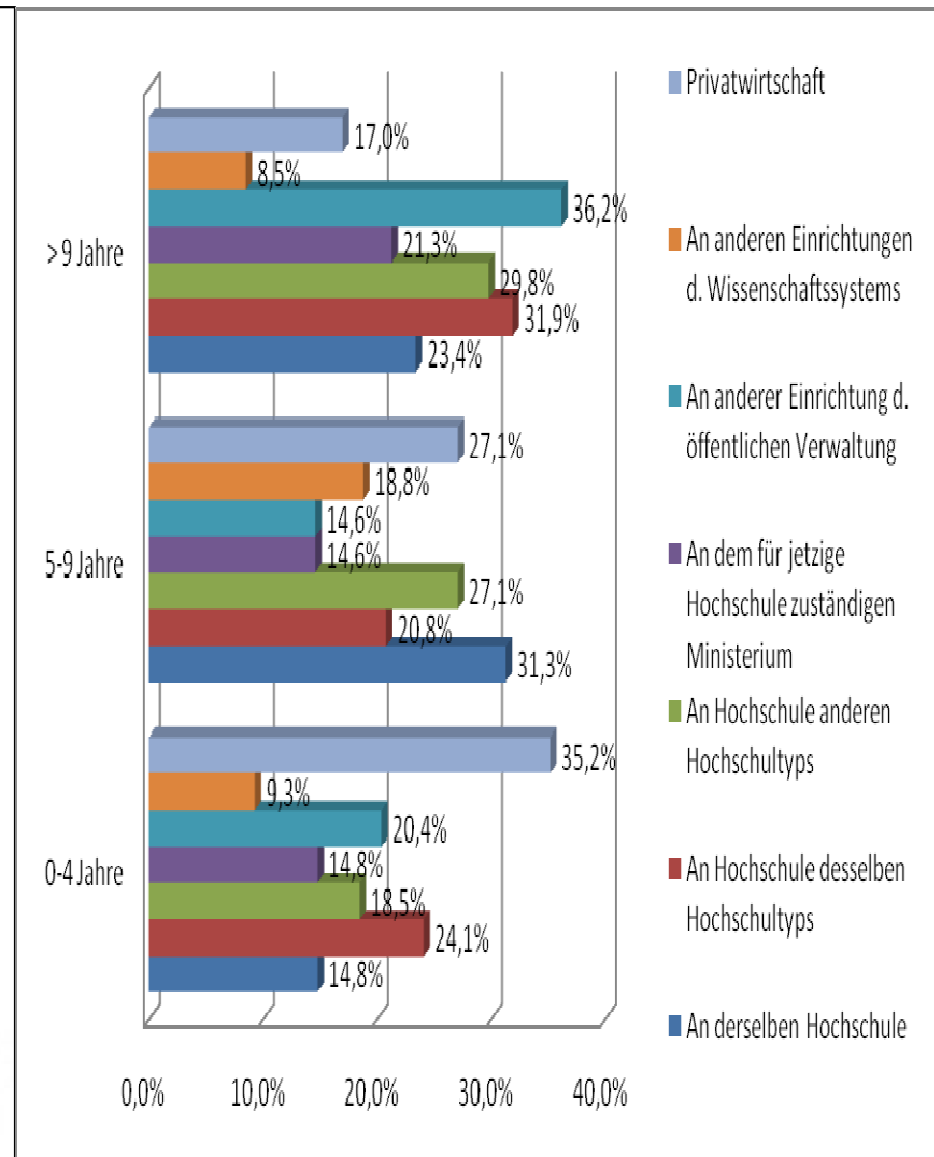
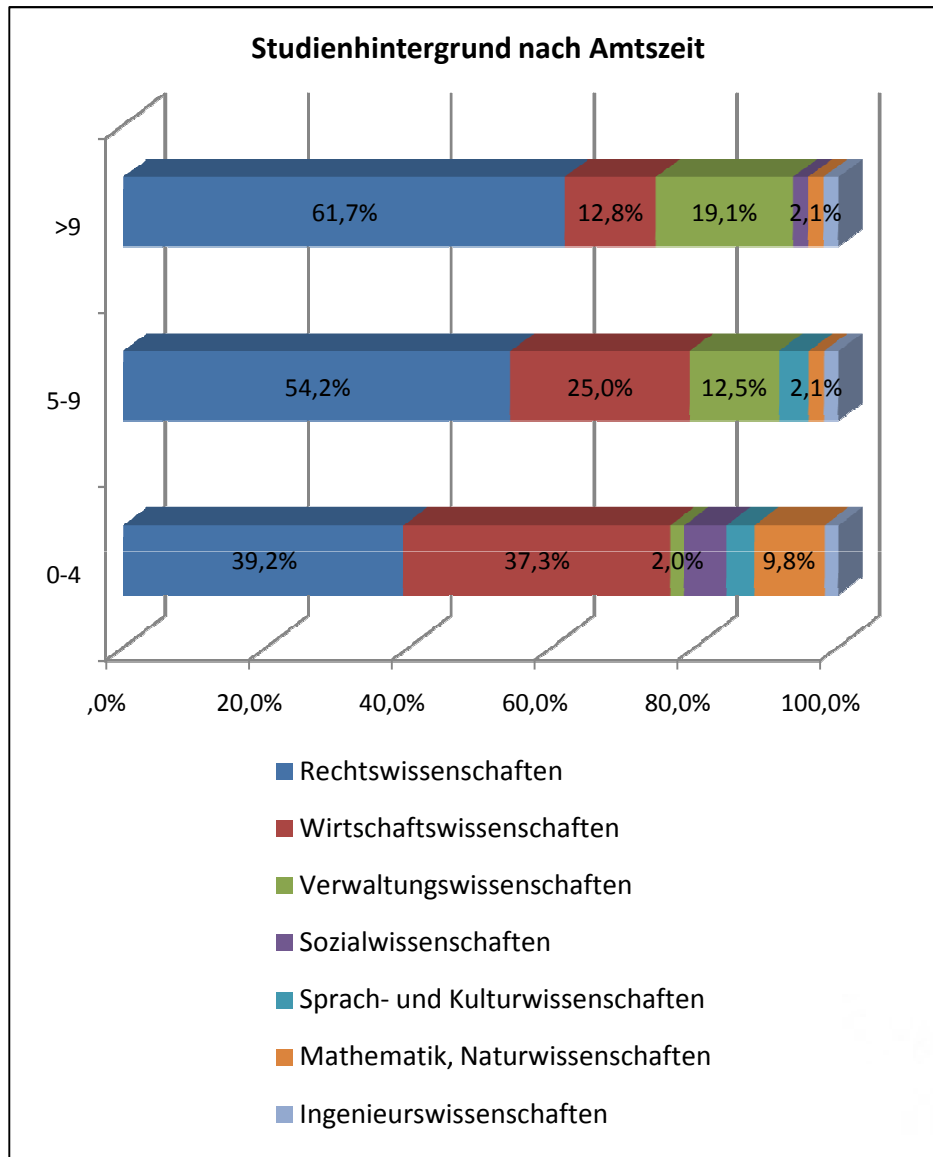


Promotion

Unmittelbare vorherige Tätigkeit



Studienhintergrund / Berufserfahrung Kanzler



5. Beruflicher Werdegang

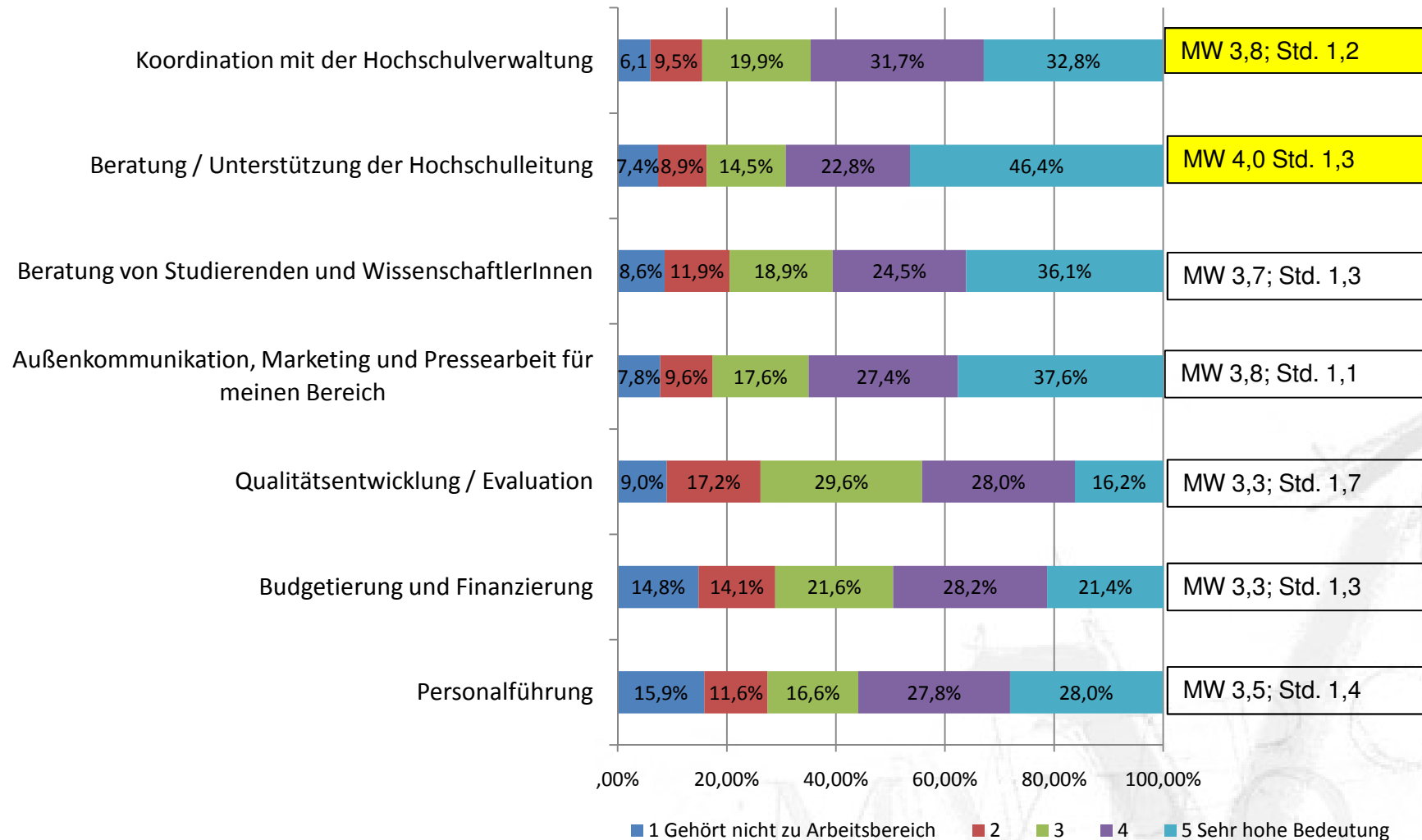
- **Werdegang geprägt durch heterogenen Studienhintergrund und Affinität zum Organisationsfeld Hochschule und Wissenschaft**
 - insbesondere in forschungsnahen Bereichen Erfahrung in der Forschung (29,6% Promotion) offensichtlich wichtiges Auswahlkriterium
 - 31% haben vorherige Erfahrung in studentischen/universitären Gremien
 - vorherige Position oft im Bereich Wissenschaft/Hochschule
 - relativ geringer Anteil direkt aus privatem Sektor rekrutiert
- **Etwas anders bei Kanzler/Innen/Vizepräsident/Innen:**
 - Zunahme von Personen **mit wirtschaftswissenschaftlichem Studium**
 - stärker werdender Anteil **mit vorheriger Berufserfahrung im Privatsektor**
- **Tendenz eher weg vom Verwaltungsgeneralisten (z.B. Juristen) hin zu Spezialisten mit Studium/Fortbildung bzw. Arbeitserfahrungen in spezifischen Bereichen/Themen des Hochschulmanagements**

6. Arbeitsprofil und berufliches Selbstverständnis

- **Tätigkeitsprofil ist vor allem charakterisiert durch Beratung und Vermittlung zwischen verschiedenen Akteuren & Stakeholdern der Hochschule**
 - ähnliches Kompetenzprofil: v.a. Soft-Skills
- **verstehen sich v.a. als Spezialist ihres Bereichs**
 - Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten innerhalb der Organisation beruhen auf bereichsspezifischer Expertise
 - Stärkste Zusammenarbeit mit der Hochschulleitung und Wissenschaftlern
- **hohe Attraktivität der Position:**
Verantwortung und Abwechslungsreichtum
jedoch skeptische Einschätzung der Karriereaussichten

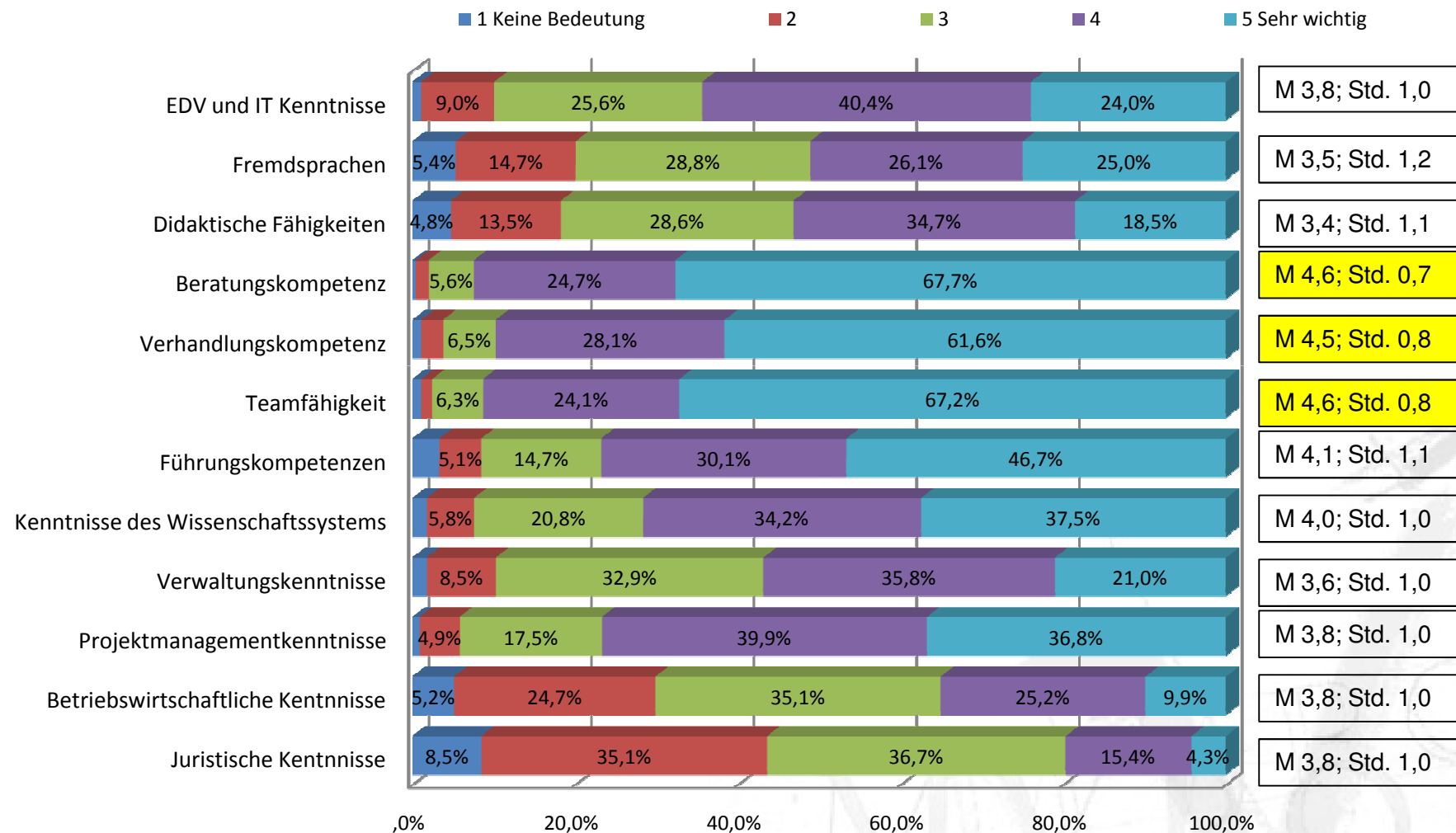
Tätigkeitsfelder des administrativen Hochschulmanagements

"Welche Bedeutung haben die folgenden Tätigkeiten in Ihrer Position"?



Kompetenzen administratives Hochschulmanagement

"Wie wichtig sind die untenstehenden Kompetenzen /Kenntnisse für die Arbeit in Ihrer Position?"

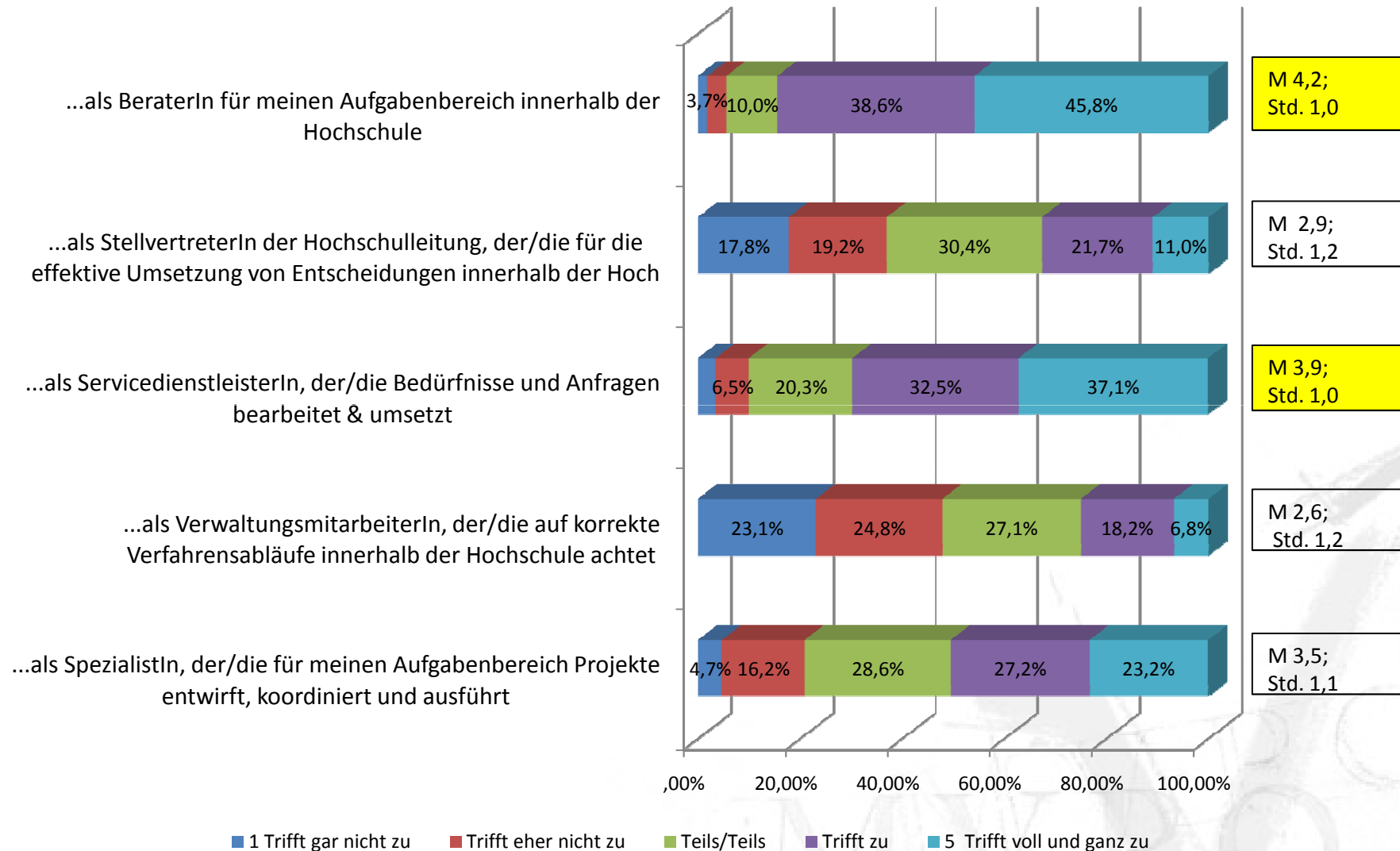


6. Arbeitsprofil und berufliches Selbstverständnis

- **Tätigkeitsprofil ist vor allem charakterisiert durch Beratung und Vermittlung zwischen verschiedenen Akteuren & Stakeholdern der Hochschule**
 - relativ homogen über alle befragten Funktionalbereiche
 - ähnliches Kompetenzprofil: v.a. Soft-Skills
- **verstehen sich v.a. als „Berater/Vermittler“ und Spezialist ihres Bereichs**
 - Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten innerhalb der Organisation beruhen auf bereichsspezifischer Expertise
 - Stärkste Zusammenarbeit mit der Hochschulleitung und Wissenschaftlern
- **hohe Attraktivität der Position:**
Verantwortung und Abwechslungsreichtum
jedoch skeptische Einschätzung der Karriereaussichten

Berufliches Selbstverständnis

"Inwiefern treffen die unten aufgeführten "Statements" auf Ihr berufliches Selbstverständnis zu?"

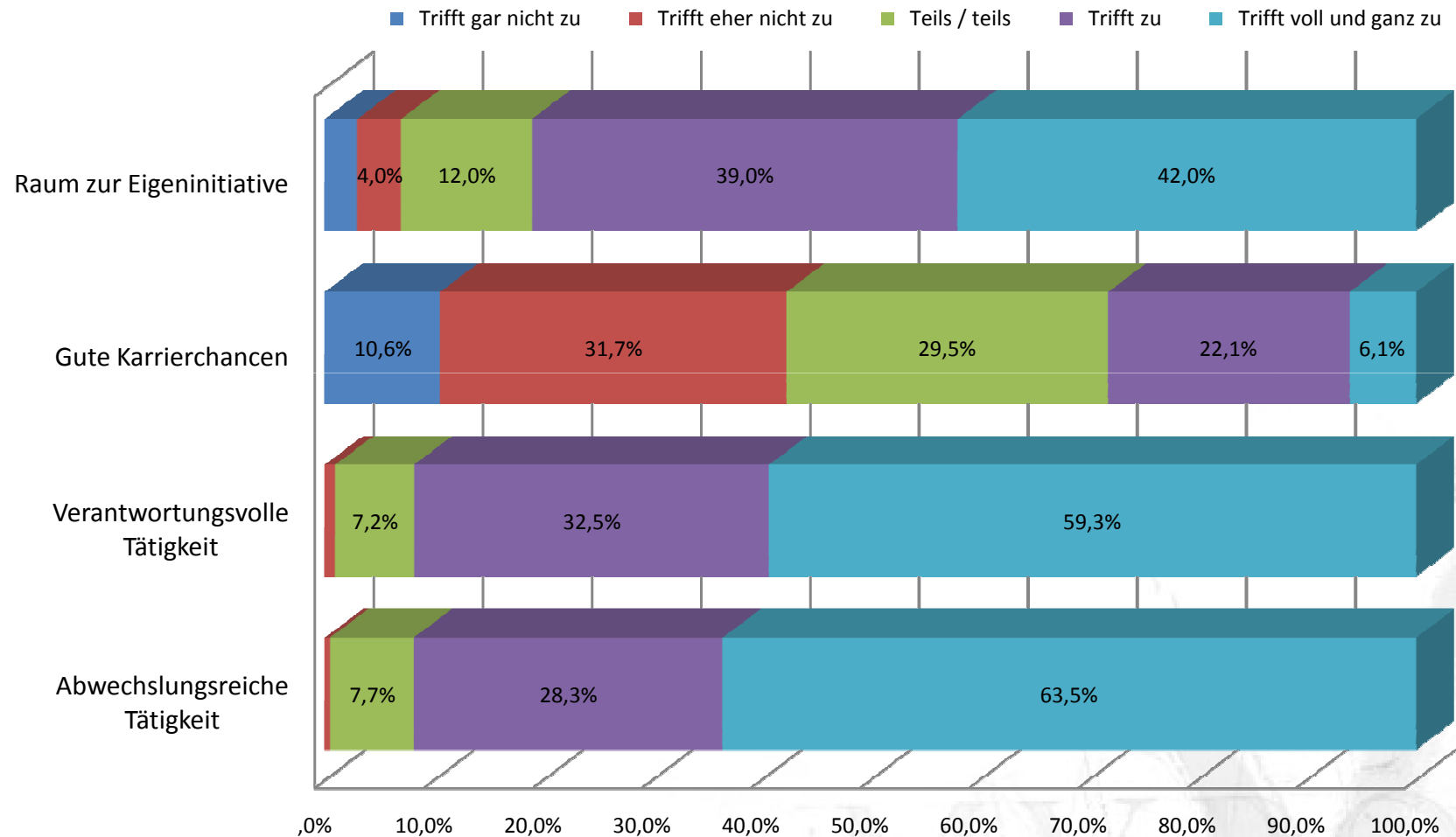


6. Arbeitsprofil und berufliches Selbstverständnis

- **Tätigkeitsprofil ist vor allem charakterisiert durch Beratung und Vermittlung zwischen verschiedenen Akteuren & Stakeholdern der Hochschule**
 - relativ homogen über alle befragten Funktionalbereiche
 - ähnliches Kompetenzprofil: v.a. Soft-Skills
- **verstehen sich v.a. als Berater/Vermittler“ und Spezialist ihres Bereichs**
 - Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten innerhalb der Organisation beruhen auf bereichsspezifischer Expertise
 - Stärkste Zusammenarbeit mit der Hochschulleitung und Wissenschaftlern
- **hohe Attraktivität der Position:**
Verantwortung und Abwechslungsreichtum
jedoch skeptische Einschätzung der Karriereaussichten

Arbeitsprofil administratives Hochschulmanagement

"Inwiefern treffen die im Folgenden genannten Aspekte auf Ihre derzeitige Arbeitssituation zu?"



7. Wissensaustausch und Vernetzung

- **Anwachsen und Intensivierung institutionalisierter Formen des Wissensaustauschs z.B. Netzwerke, Fortbildungsprogramme etc.**
 - Anstieg und Ausdifferenzierung von Fortbildungsangeboten im Hochschul- und Wissenschaftsmanagement
 - hohe Bedeutung von **Netzwerken** / **Arbeitsgruppen** auf nationaler Ebene, weniger auf internationaler Ebene

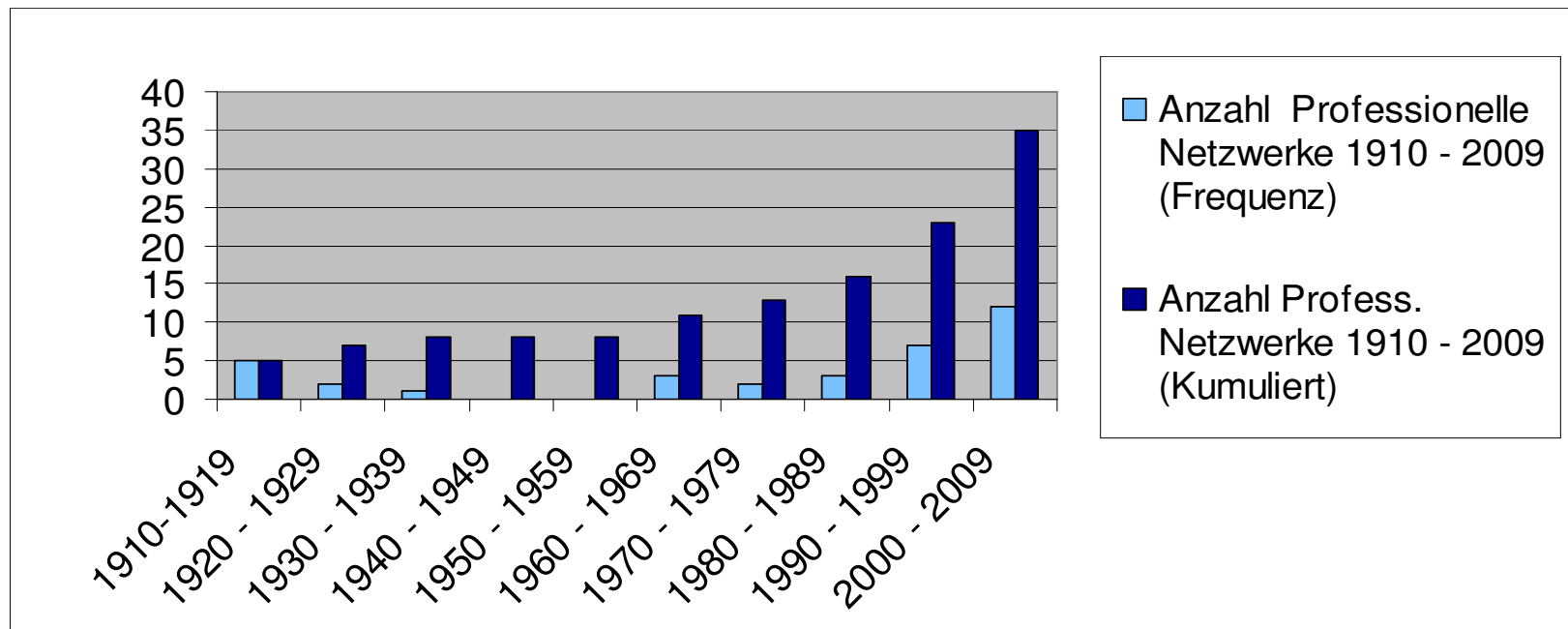
- **Betonung implizierter Formen des Wissensaustauschs:**
 - Beobachtung, persönlicher Austausch mit Kollegen
 - Möglichkeiten und Grenzen der Standardisierung von Managementwissen?

Etablierung professioneller Netzwerke/Vereinigungen im Hochschul- und Wissenschaftsmanagement in Deutschland und Europa

z.B. Beispiel

Vereinigung deutscher Kanzler
 Dachverband Career Service
 Bundesverband Hochschulkommunikation
 „Oktopus“ Netzwerk des DAAD

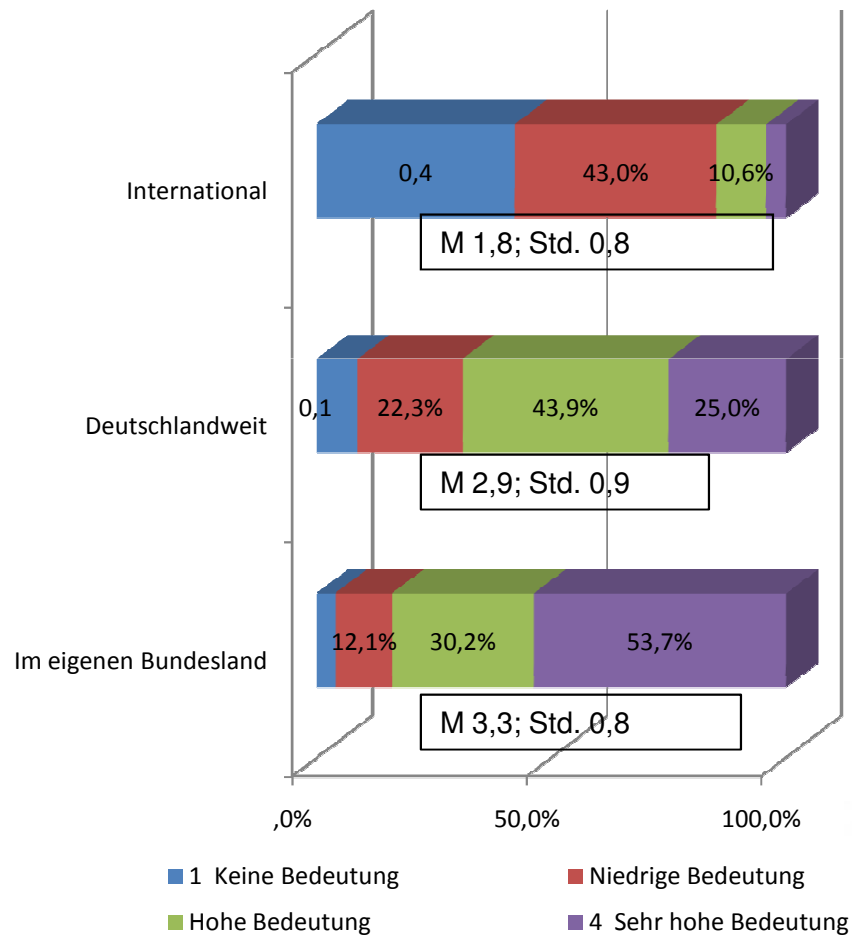
Heads of University Administration in Europe (HUMANE)
 European Association of Career Guidance
 Association of European Universities PR & Information *Officers*
 European Association for International Education (EAIE)



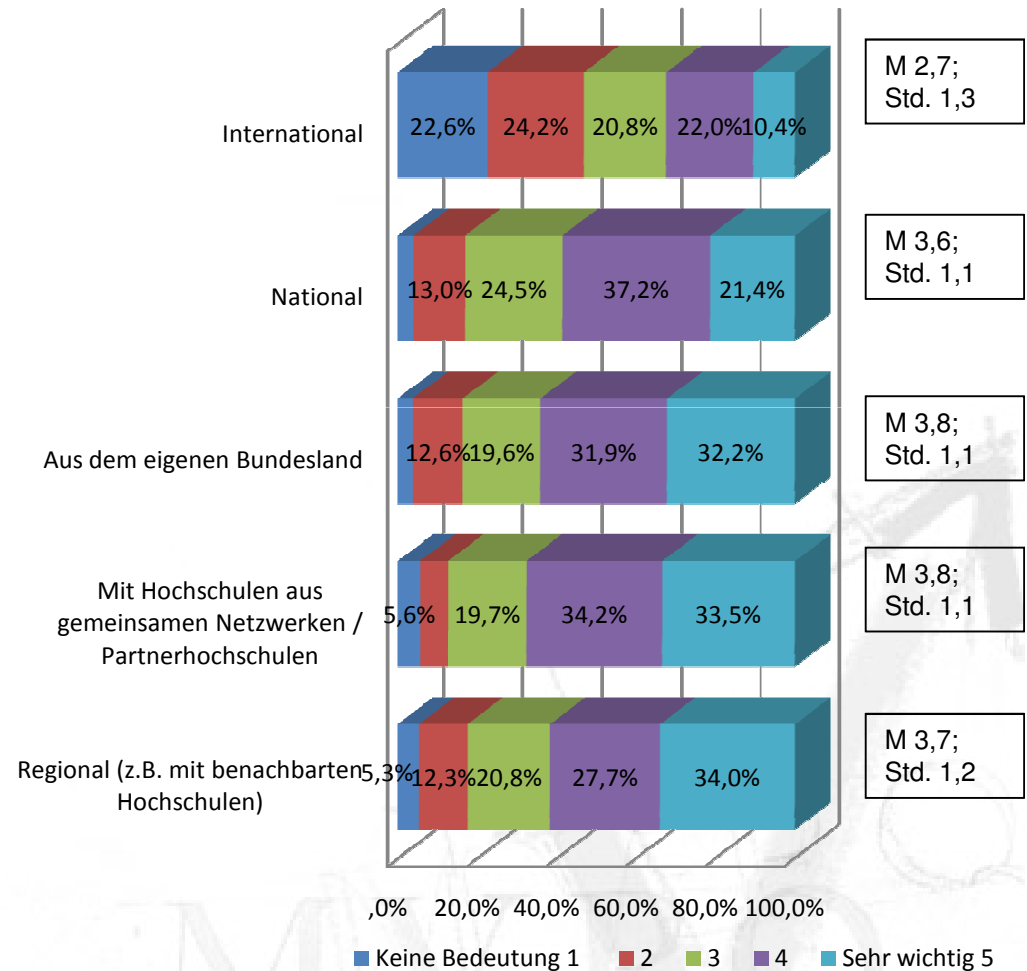
Bedeutung professioneller Netzwerke

"Welche Bedeutung haben für Sie institutionalisierte Formen des Austausches (z.B. Arbeitskreise/ (Info)Netzwerke/Vereinigungen) auf regionaler, föderaler, nationaler und internationaler Ebene?"

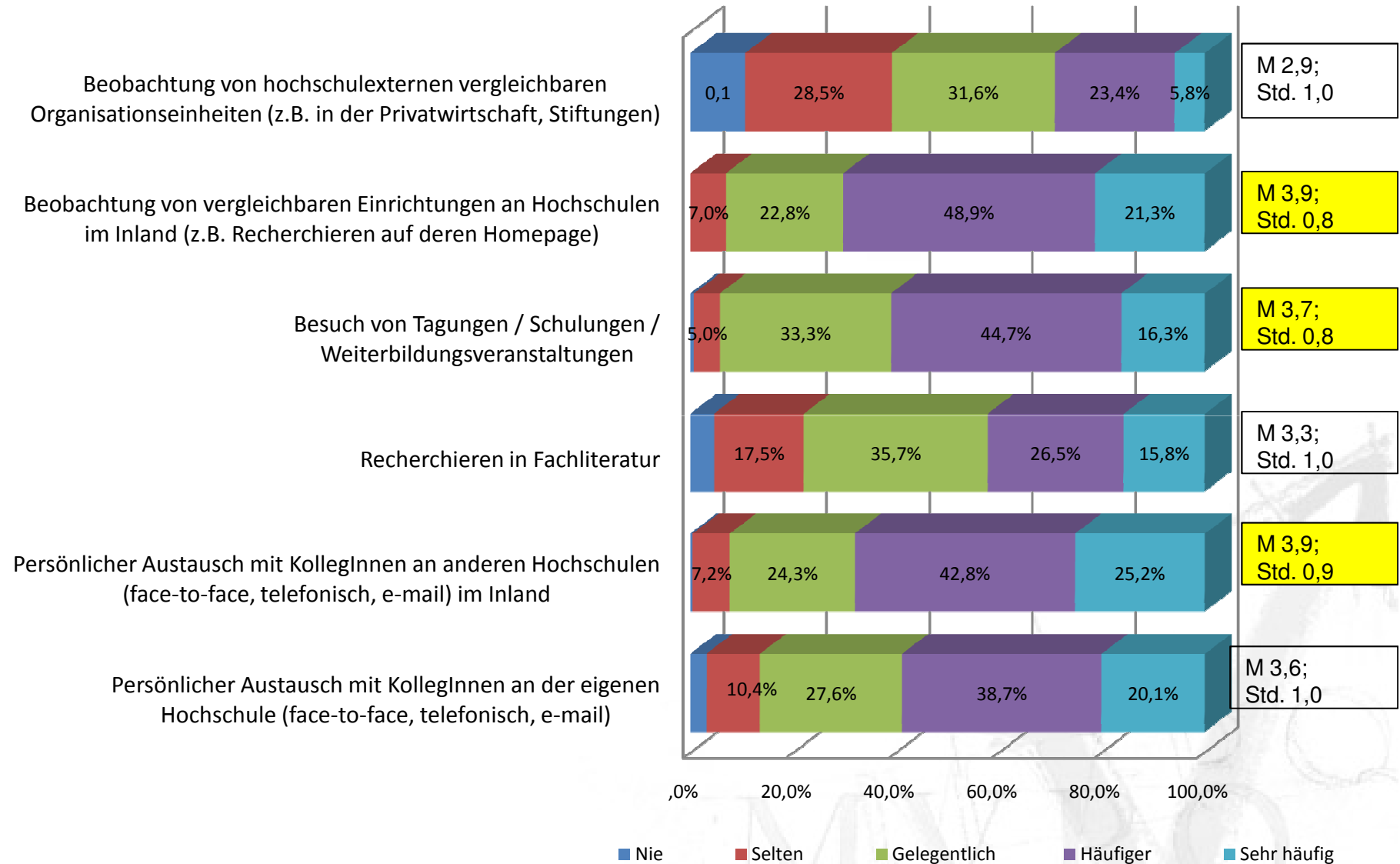
Kanzler



Administratives Hochschulmanagement



"Wenn Sie sich über neue Entwicklungen / Best Practices / neue Impulse in Ihrem Arbeitsbereich informieren möchten, wie gehen Sie vor? "



7. Wissensaustausch und Vernetzung

- **Anwachsen und Intensivierung institutionalisierter Formen des Wissensaustauschs z.B. Netzwerke, Fortbildungsprogramme etc.**
 - Anstieg und Ausdifferenzierung von Fortbildungsangeboten im Hochschul- und Wissenschaftsmanagement
 - hohe Bedeutung von **Netzwerken** / **Arbeitsgruppen** auf nationaler Ebene, weniger auf internationaler Ebene

- **Betonung implizierter Formen des Wissensaustauschs:**
 - Beobachtung, persönlicher Austausch mit Kollegen
 - Möglichkeiten und Grenzen der Standardisierung von Wissen und Ausbildung?

8. Zusammenfassung und Ausblick:

- **Veränderungsmuster des Berufsfeldes:**

- intensivierte Rekrutierung insbesondere seit 2000;
auf Leitungsebene zumeist unbefristete Stellen

Langfristige Karriereentwicklung und Aufstiegschancen?

- Hybridisierung und Rekonfiguration anstatt Expansion

Etablierung „3. Weges“ zwischen Wissenschaft & klassischer Administration?

- **Professionalisierungsprozesse im administrativen Hochschulmanagement:**

- Etablierung von **Fortbildung und professioneller Netzwerke**,
Ziel eher informeller Wissensaustausch und best-practices, nicht Standardisierung

Weitere Entwicklung und Bedeutung von Vernetzung und Fortbildung?

- Tendenz **eher zu Experten und Spezialisten anstatt Generalist**
kein distinktes Berufsbild Hochschulmanagement

*Entwicklung von Zusammenarbeit und Akzeptanz zwischen
Wissenschaftlern und administrativen Management?*

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

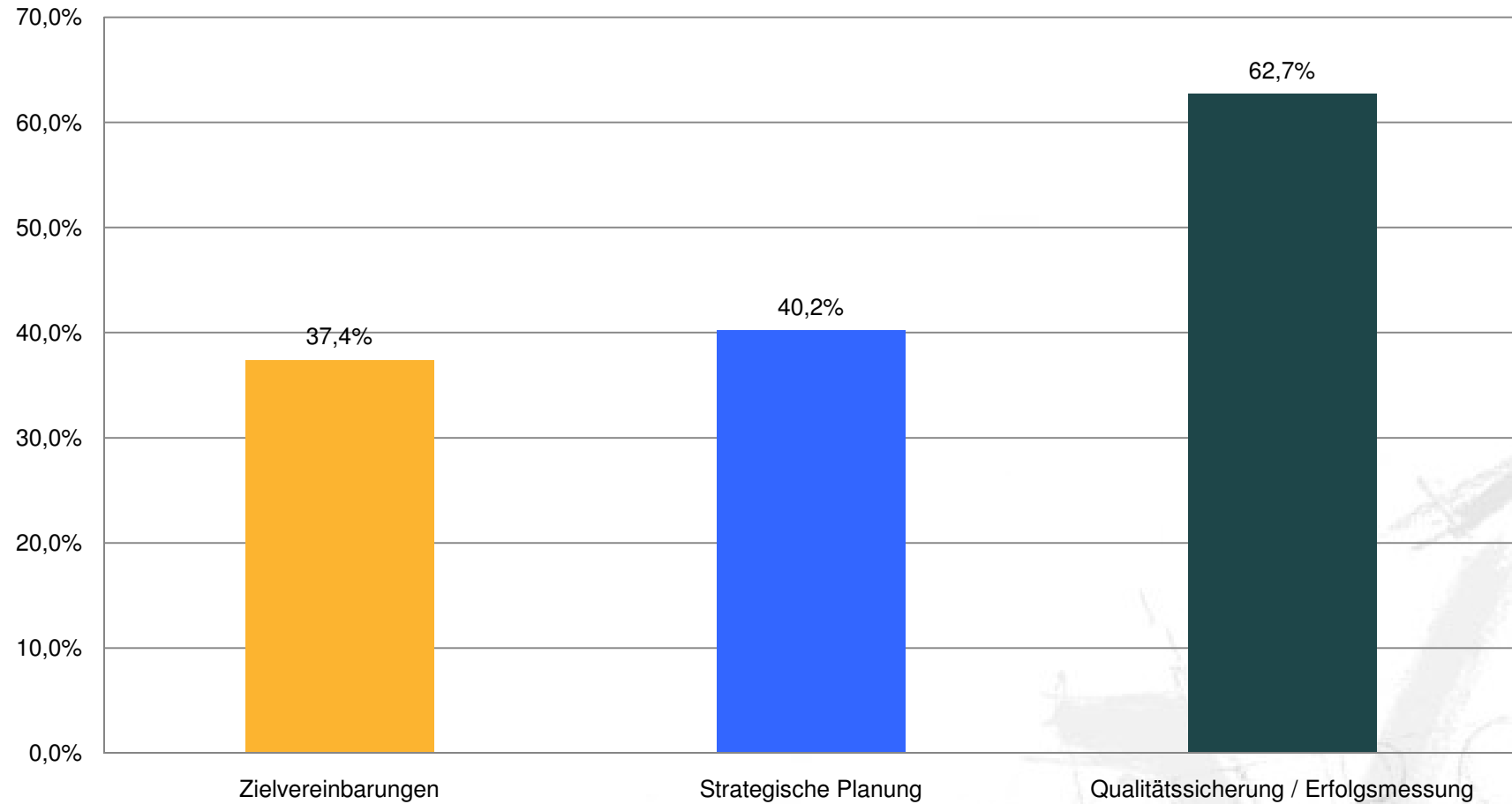
<http://www.foev-speyer.de/hochschulprofessionalisierung/>

Back Up



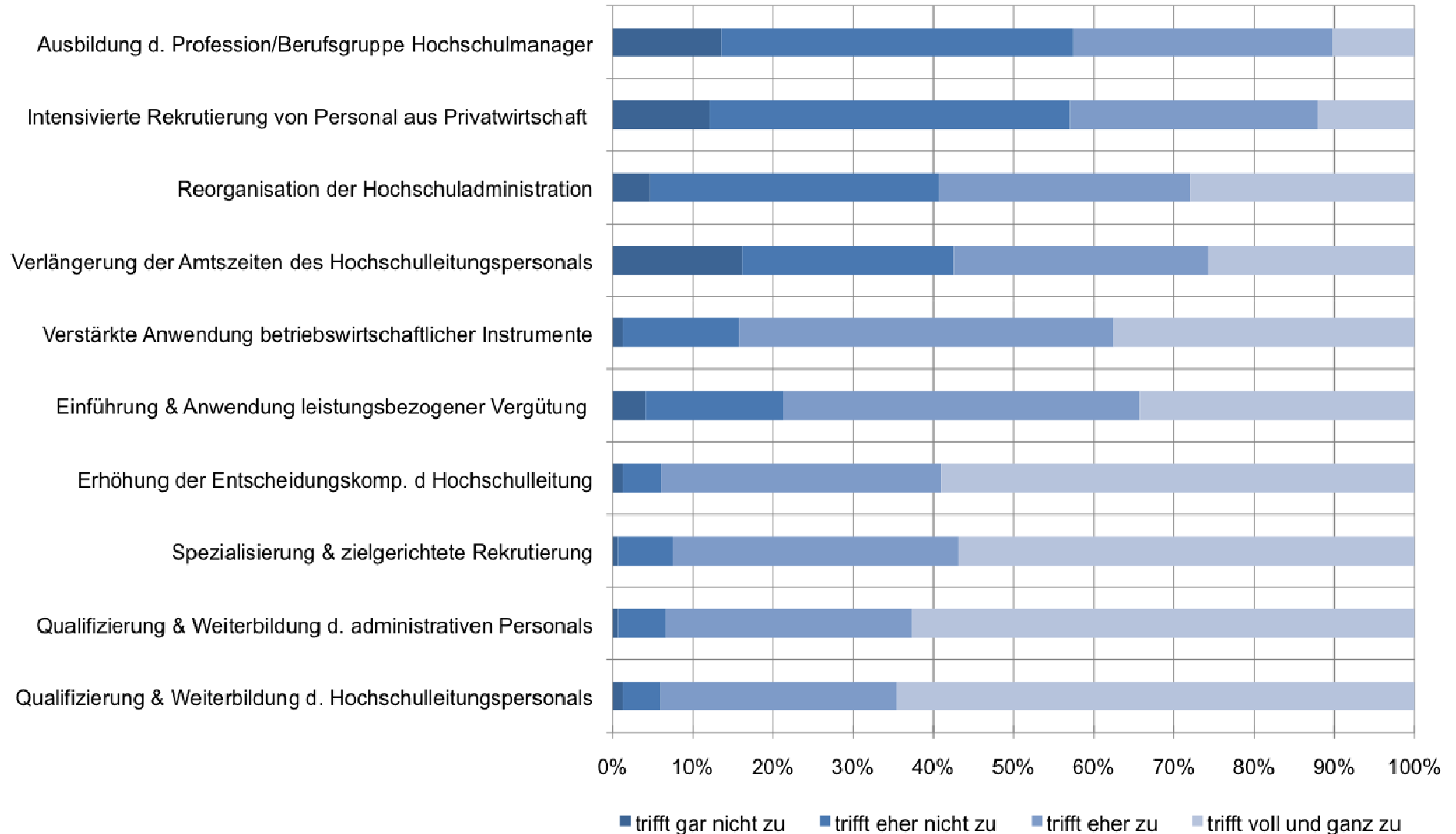
| Wer | Kontakt | Raus | Rücklauf | Rücklaufquote |
|---|---|------------------------------|----------|----------------|
| Kanzler / Hauptamtl. Vizepräsidenten | -Adressen recherchiert - Begleitschreiben Kanzlersprecher Uni / FH | 267 | 153 | 57,3 % |
| Qualitätssicherung | -Adressen recherchiert -Unterstützung Adressenrecherche Projekt Q -Begleitschreiben Projekt Q | 95 (171) | 68 | 71,6 % (39,8%) |
| Wissenschaftliche Weiterbildung | -Weiterleitung Fragebogenlink durch DGWF an Mitgliederverteiler DGWF -Begleitschreiben DGWF | 150 | 44 | 29,3% |
| Internationales | -Adressen recherchiert -Information und Hinweis Befragung durch DAAD (octopus.net) | 210 | 123 | 58,6% |
| Career-Service | - Weiterleitung Fragebogenlink durch Career Service Netzwerk Deutschland e. V. an deren Mitglieder - Begleitschreiben CSND | 126 | 60 | 47,6% |
| Hochschul-kommunikation | -Weiterleitung Fragebogenlink durch den Bundesverband Hochschulkommunikation -Begleitschreiben durch BHK | 217 | 68 | 31,3% |
| Technologietransfer | -Adressen recherchiert -Begleitschreiben IAB (Bayern) | 159 | 91 | 57,2% |
| Gesamt | | Funktionalbereich1224 (1300) | 454 | 40,2 % |

Verwendung Managementinstrumente (Ja-Antworten in %)



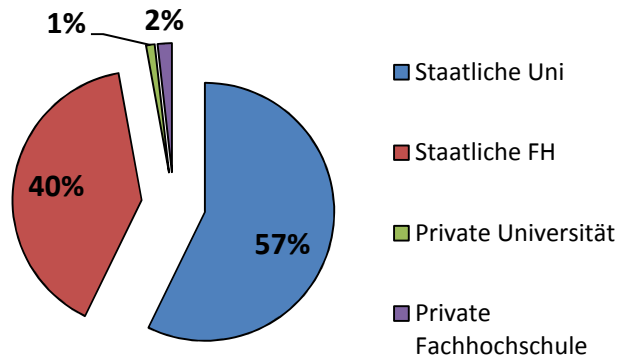
Was verstehen Sie als Professionalisierung von Hochschulmanagement und Hochschuladministration?

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

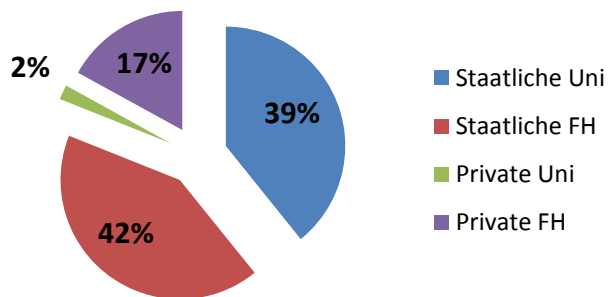


Datensample

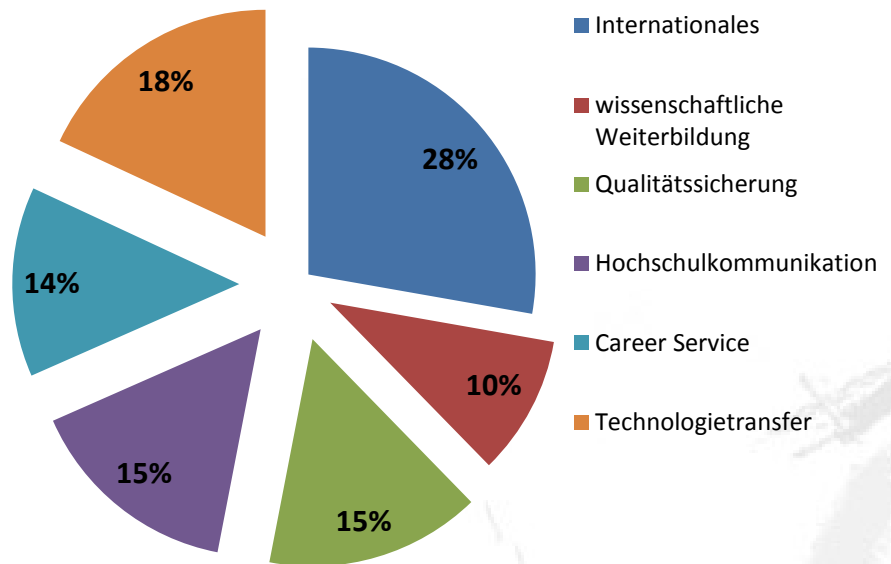
Hochschultyp (Funktionalbereich)



Hochschultyp (Kanzler)



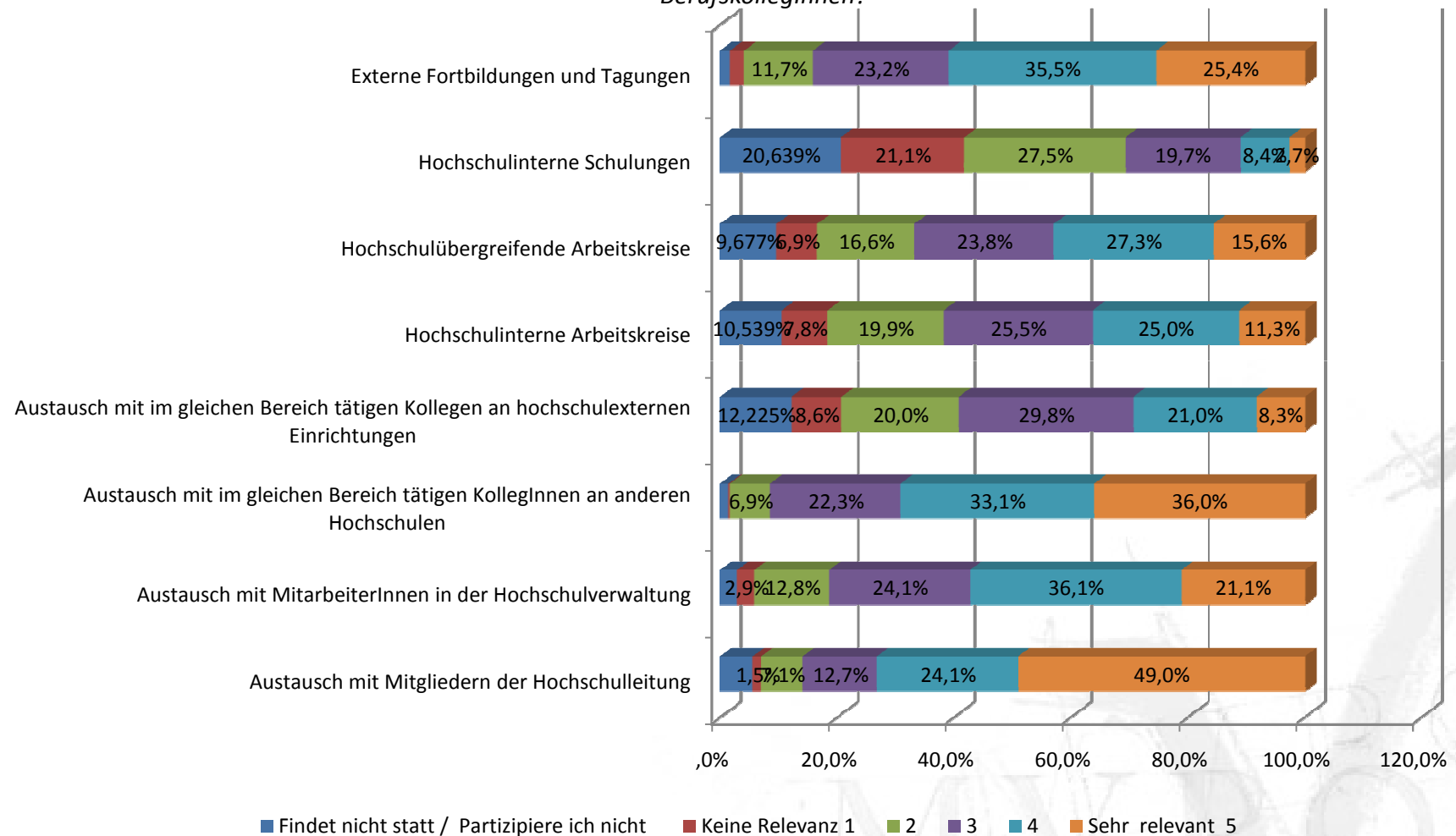
Funktionalbereiche



ohne kirchliche Hochschulen sowie Kunst- und Musikhochschulen (N=454)

Formen des Austausches (Funktionalbereiche)

"Wie relevant für Ihre Arbeit sind folgende Formen des Austausches mit anderen MitarbeiterInnen und BerufskollegInnen?"



Warum haben Sie sich für Ihre Position in der Hochschule entschieden? (Mehrfachnennungen möglich)

