

Neue Tätigkeitsprofile, neue Feindbilder?

Karrierewege im Wissenschaftsmanagement im internationalen Vergleich

Von Sigrun Nickel

Der Aufsatz geht der Frage nach, ob in der Veränderung von Tätigkeitsprofilen im Leitungs- und Verwaltungsbereich von Hochschulen bereits die Entstehung neuer Professionen zu sehen ist. Anhand empirischer Ergebnisse wird gezeigt, dass Karrieren im Wissenschaftsmanagement europäischer Hochschulen nach wie vor doch eher zufällig entstehen. Personalrekrutierung und -entwicklung laufen entsprechend unsystematisch ab. Auch stehen sich «Wissenschaft» und «Management» häufig skeptisch gegenüber. Vor diesem Hintergrund sind die Hochschulen gefordert, sich als Arbeitgeber zu professionalisieren und durch eine verbesserte Personalpolitik auch die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass sich das Wissenschaftsmanagement als integraler Arbeitsbereich etablieren kann.

1 Wissenschaft versus Management

In jüngster Zeit ist viel geforscht und geschrieben worden über den Boom von Tätigkeiten im Hochschulbereich, in deren Mittelpunkt das Organisieren von Lehre und Forschung steht. Der überwiegende Teil der hierzu erschienenen Publikationen verortet diese Entwicklung vor allem im administrativen Bereich. In der Tat ist in den zurückliegenden 20 Jahren in den Universitäts- und Fachhochschulverwaltungen eine Vielzahl neuartiger Jobprofile entstanden wie beispielsweise Controlling, Finanzmanagement, Qualitätsentwicklung oder Marketing. Die Anforderungen an die Inhaberinnen und Inhaber der Stellen sind hoch. Diese umfassen neben Managementkompetenzen zum Teil auch wissenschaftliche Qualifikationen gemäss dem Credo: Wer Lehre und Forschung organisiert, muss deren Handlungslogiken kennen und deren Sprache sprechen, um erfolgreich agieren zu können. Dieser professionelle Veränderungsprozess ist noch so frisch und heterogen, dass eine Einordnung und Bezeichnung schwer fällt. Entstehen hier womöglich «neue Hochschulprofessionen» (Schneijderberg et al. 2013) oder erfährt lediglich die gute alte Verwaltung eine notwendige Modernisierung (vgl. Stratmann 2011)?

Die Diskussion um diese Fragen hat gerade erst begonnen. Dabei wird allerdings häufig vernachlässigt, dass der professionelle Wandel nicht nur den Verwaltungsbereich von Hochschulen betrifft. Auch in der Wissenschaft ist der Aufwand für Tätigkeiten, die nicht unmittelbar mit Forschung und Lehre zu tun haben, gestiegen. Sowohl Professorinnen und Professoren wie auch der wissenschaftliche Nachwuchs müssen sich inzwischen verstärkt mit Organisations- und Finanzierungsfragen auseinandersetzen: Sei es als Doktorand im Rahmen seiner wissenschaftlichen Arbeit, beispielweise bei der Einwerbung von Forschungsmitteln, als Professorin bei der Mitwirkung von Evaluationsverfahren oder im Rahmen der akademischen Selbstverwaltung als Prodekan oder als Rektorin. Letztere werden im angelsächsischen Raum inzwischen auch als *Manager-Academics* bezeichnet. Auch deren Rollen haben sich in den zurückliegenden 20 Jahren immens gewandelt: «Management roles range from traditional heads of department (albeit with an enhanced role for performance management and quality control of teaching and research) through faculty deans (once a symbolic role, now often with a considerable amount of financial responsibility for faculty departments) to members of senior management teams such as Pro-Vice Chancellors and Vice Chancellors who determine the strategic direction of their institutions» (Deem/Brehony 2005, S. 226). Insgesamt vollzieht sich also nicht nur im Verwaltungsbereich, sondern auf allen Ebenen der Hochschulorganisation eine Neujustierung von Tätigkeitsprofilen und professionellen Rollen (Nickel 2012; Kehm et al. 2013). Die Reaktionen darauf fallen je nach Perspektive unterschiedlich aus.

So hat die Erkenntnis, dass gute Lehr- und Forschungsleistungen ebenso gute Leitungs- und Unterstützungsleistungen benötigen, zu einem teilweise veränderten Aufgabenverständnis geführt. Besassen Rektorinnen und Rektoren, Institutsleitungen oder Dekaninnen und Dekane lange Zeit eher eine Koordinations- und Repräsentationsfunktion, tragen sie heute

massgebliche Verantwortung für den Organisationserfolg und müssen entsprechend strategisch handeln können. Im Gegenzug beschränkt sich die Verwaltung nicht mehr darauf, vorrangig rechtliche Normen und politische Vorgaben umzusetzen, sondern sie versteht sich zunehmend als interne Serviceeinrichtung für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, Studierende und Leitungskräfte. Gemeinsames Ziel ist die aktive Gestaltung und Entwicklung der institutionellen Rahmenbedingungen für Forschung, Lehre und Studium. Als Oberbegriff für die damit zusammenhängenden Tätigkeiten hat sich die Bezeichnung «Wissenschaftsmanagement» etabliert (vgl. Hanft 2008). Aus einer kritisch-theoretischen Perspektive wird den in diesem Kontext verwendeten Methoden und Instrumenten bisweilen allerdings eine zu starke Nähe zur Wirtschaft vorgeworfen (vgl. Münch 2011). Die inzwischen sehr zahlreiche Literatur zu diesem Thema zeigt jedoch, dass Wissenschaftsmanagement nicht als bloße Übernahme ökonomischer Prinzipien, sondern vielmehr als ein spezifisch auf Hochschulen und Forschungseinrichtungen zugeschnittener Ansatz verstanden wird, der die dort herrschenden besonderen Arbeitsbedingungen reflektiert und sie zur Grundlage des Handelns macht (vgl. Welte et al. 2005).

Dennoch stösst diese Entwicklung bei den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern auch in der Alltagspraxis auf Skepsis. Zum einen fühlen sie sich in einem zu hohen Mass belastet mit organisatorischen Tätigkeiten, die sie von ihren eigentlichen Aufgaben in Forschung und Lehre abhalten. Dies führt des Öfteren zu Interessenkonflikten insbesondere mit den Hochschulleitungen (vgl. Esdar et al. 2011, Jansen 2007). Zum anderen beobachten die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler misstrauisch sowohl die mit erweiterten Entscheidungskompetenzen ausgestatteten Leitungsfunktionen als auch die Veränderungen im Dienstleistungssektor. Einerseits werden die nun häufiger auftretenden Forschungs- und Studiengangsmanagerinnen, die Controller, die Finanz- und Qualitätsmanagerinnen oder die Marketingexperten zwar zur Entlastung dringend benötigt, andererseits besteht die Sorge, dass diese gegenüber dem *Academic Heartland* zu viel Gewicht bekommen (vgl. Gumpert/Sporn 1999). Die traditionellen Feindbilder einer überbordenden Verwaltung und einer zu starken Leitung werden von wissenschaftlicher Seite nun auf das sich etablierende Wissenschaftsmanagement übertragen.

2 Dynamischer Arbeitsmarkt auf unsicherem Terrain

.....
Untersuchungen im deutschsprachigen Raum stellen häufig die Herausbildung eines «administrativen Hochschulmanagements» (Krücken et al. 2010) in den Mittelpunkt: «So implizieren die Umsetzung neuer Steuerungsinstrumente, wie z.B. Forschungsevaluation und Qualitätsmanagement, sowie der Auf- und Ausbau Service orientierter Angebote wie Studien- und Berufsberatung, Alumni-Arbeit, interne und externe Wissenschaftskommunikation und Technologietransfer, auch die Entwicklung neuer, mitunter spezialisierter Organisationseinheiten und administrativer Supportstrukturen» (ebd. S. 137). Danach findet der professionelle Wandel hauptsächlich im Dienstleistungsbereich von Hochschulen statt und zieht dort erhebliche Umstrukturierungsmassnahmen im Stellengefüge nach sich (vgl. Blümel et al. 2010, Kehm et al. 2010). Studien zu Leitungstätigkeiten konzentrieren sich primär auf Rektorinnen und Rektoren von Universitäten. Hingegen sind Rektorinnen und Rektoren von Fachhochschulen, Leitungspersonen von ausseruniversitären Forschungseinrichtungen, Dekaninnen und Dekane aber auch Kanzlerinnen und Kanzler nur selten Gegenstand wissenschaftlicher Betrachtung. Überwiegend steht bei den entsprechenden Untersuchungen die Frage nach der Professionalität des Führungsverhaltens von Rektorinnen und Rektoren sowie die Ausübung von Macht mittels neuer Steuerungsinstrumente im Vordergrund (vgl. Bieletzki 2012, Becker et al. 2012). Aber auch Querbezüge zur sich wandelnden Administration werden hergestellt: «Die Qualität von Leitung und Management hängt von der Organisation des administrativen Netzes ab [...]» (Pellert 2005, S. 62).

Im anglo-amerikanischen Raum hat die Diskussion um den Rollenwandel und die besonderen Aufgaben von Leitung und Verwaltung sehr viel früher begonnen und ist von einem vorwiegend pragmatischen Herangehen geprägt. Dass Hochschulen eine «Strategic Leadership» (Morill 2007) benötigen, ist eine weitgehend akzeptierte Tatsache genauso wie die Beobachtung, dass Leitungstätigkeiten in wissenschaftlichen Institutionen einen spezifischen Führungsstil benötigen (vgl. Cohen/March 1986). Auch die Entdeckung, dass sich im Hochschulbereich verstärkt wissenschaftsnahe Dienstleistungstätigkeiten etablieren, wird eher beobachtend analysiert. Diese Entwicklung wird als schwer einzuordnendes Phänomen charakterisiert und deshalb etwas vage als *Third Space* (Whitchurch

2008) bezeichnet, in dem *New Professionals* tätig sind (Gornall 1999). Dabei handelt es sich um Personen «[...] who are not employed on academic contracts, but who undertake professional roles, either in general management; in specialist areas [...] in niche areas [...] or in quasi-academic areas such as learning support» (Gordon/Whitchurch 2007, S. 12). Diese Positionen benötigen nach gängiger Auffassung eine veränderte, spezifische Professionalität, die es erfordert, «to overcome the prevailing simple dichotomy of administrative versus academic staff» (Rhoades 1998, S. 116).

Insgesamt herrscht in der vorliegenden Literatur keine abschliessende Einigkeit darüber, wer genau zum Wissenschaftsmanagement zählt und wer nicht. Während die einen darunter primär wissenschaftsnahe Dienstleistende verstehen, rechnen andere auch die Leitungskräfte in Rektoraten, Instituten und Dekanaten dazu. Fest steht jedoch, dass sich innerhalb kurzer Zeit europaweit ein dynamischer Arbeitsmarkt für beide Personengruppen entwickelt hat, wie eine vergleichende Analyse von 28 Hochschulsystemen der EU belegt (Nickel/Ziegele 2010). Anhand einer Befragung von Leitungskräften deutscher Hochschulen und Forschungseinrichtungen sowie internationaler Expertinnen und Experten wird deutlich, dass es eine rege Nachfrage nach Managementpersonal in Hochschulen und Forschungseinrichtungen gibt. Als besondere Wachstumsbereiche gelten (ebd., S. 52–54 und 169–170):

- Qualitätsmanagement
- IT Service
- Fakultätsmanagement
- Finanzmanagement
- Controlling
- Studiengangsmanagement
- Management von Graduate Schools
- Hochschulmarketing/Öffentlichkeitsarbeit
- Personalmanagement/Personalentwicklung
- Internationalisierung/Internationale Kooperationen
- Projektmanagement
- Facility Management
- Rechtsberatung
- Führungspositionen auf der Top-Ebene wie etwa Rektorinnen, Institutsleitungen oder Kanzler
- Führungspositionen auf der mittleren Ebene wie Dekane oder Fakultätsgeschäftsführungen

Die Befragten sollten zudem angeben, für welchen Organisationsbereich die genannten Tätigkeiten relevant sind, also entweder für den administrativen oder den akademischen Bereich. Dabei zeigte sich, dass nur ein geringerer Teil der genannten Tätigkeiten eindeutig zugeordnet werden konnte, der überwiegende Teil fand sich in beiden Sphären wieder. Besonders deutlich wurde dies beim Qualitätsmanagement. Diesem wurde neben dem Forschungsmanagement das mit Abstand grösste Wachstumspotenzial bescheinigt. Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung spielen zwar in Form von Evaluationsverfahren auch in der Forschung eine Rolle, ihr immenser Stellenwert resultiert jedoch in erster Linie aus dem Bedarf in Lehre und Studium. Der Bologna-Prozess verlangt von den Hochschulen zunehmend den Einsatz von Instrumenten und Verfahren zur Sicherung und Entwicklung der Lehr- und Lernqualität. In diesem Kontext befindet sich auch das Studiengangsmanagement im Aufwind. Dieses wird sowohl von hauptamtlichen Studiengangsmanagerinnen und -managern als auch von nebenamtlich tätigen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern ausgeübt, beispielsweise in ihrer Funktion als Studiengangs- oder Modulverantwortliche. Weitere Arbeitsbereiche, die nach Einschätzung der Befragten sowohl im wissenschaftlichen als auch im administrativen Arbeitsfeld eine wesentliche Rolle spielen, sind die Internationalisierung, das Personalmanagement und die Personalentwicklung sowie die Leitung und Führung auf der Top-Ebene und der mittleren Ebene. Ausschliesslich dem Verwaltungsbereich zugeordnet werden dagegen Tätigkeiten wie Finanzmanagement, Controlling, Facility Management, IT Service, Marketing/Öffentlichkeitsarbeit und Rechtsberatung.

Alles in allem unterstreichen die Befragungsergebnisse also den Hybridcharakter der Tätigkeiten in den veränderten Arbeitsfeldern. Wissenschaftsmanagement wird überwiegend als Balanceakt zwischen «Akademie und Administration» (Zellweger-Moser/Bachmann 2010) betrachtet. Zugleich wird aber auch deutlich, dass etliche der genannten Tätigkeiten

nicht wirklich neu, sondern eine Weiterentwicklung bestehender Berufsbilder sind. So zum Beispiel gab es schon immer Personen in Hochschulen, die sich mit Haushaltsfragen beschäftigt haben. Diese werden jetzt zu Finanzmanagerinnen und Controllern, weil die Budgetierungsmodi sich verändert haben und die Institutionen wirtschaftlich eigenverantwortlich handeln müssen. Diese Arbeitskräfte benötigen zum Teil andere Qualifikationen als jene, die ein traditioneller Sachbearbeiter in der Haushaltsabteilung einer Hochschulverwaltung bisher mitbrachte. Auch Rektorinnen und Rektoren, Institutsleitungen sowie Dekaninnen und Dekane gibt es bereits. Aber die Anforderungen an ihre Management- und Führungskompetenzen sind gestiegen, was eine Professionalisierung in Bereichen erfordert, die vor 20 Jahren auch noch nicht in dieser Weise gefragt waren. Die Befragungsergebnisse zeigen aber auch, dass es insgesamt noch viel zu früh ist, um von «neuen Hochschulprofessionen» sprechen zu können. Ein gemeinsames Berufsverständnis fehlt weitgehend. Die Professionalisierung dieser neuartigen Jobprofile hat gerade erst begonnen. Zunächst einmal reagieren die Hochschulen lediglich auf einen veränderten Bedarf nach bestimmten Tätigkeiten und Qualifikationen und zwar mehr in Form eines «Muddling Through» als in systematischer Weise.

3 Zufälliger Quereinstieg als häufigster Karriereweg

.....
In den europäischen Hochschulsystemen gibt es einige Initiativen von Wissenschaftsmanagerinnen und -managern, sich untereinander zu vernetzen und Berufsverbände zu gründen, um die Professionalisierung des entstehenden Berufsfeldes zu fördern. Relativ jung ist beispielsweise das 2011 gegründete «Netzwerk Wissenschaftsmanagement» in Deutschland. Dagegen besteht die britische «Association of University Administrators (AUA)» bereits seit 1961. Auch wenn diese Art Berufsverband die Gefahr birgt, dass Wissenschaftsmanagement ausschliesslich mit «Verwaltung» gleichgesetzt wird, zeigt seine lange Existenz doch den vergleichsweise hohen Stellenwert, den der Dienstleistungssektor in britischen Hochschulen genießt. In anderen Ländern Europas gibt es dagegen kaum ähnliche Interessenvertretungen. Wesentlich weiter sind in dieser Hinsicht ausser-europäische Wissenschaftssysteme wie jene der USA und Australiens. Positiv fällt vor allem die australische «Association for Tertiary Education Management Inc. (ATEM)» auf. Diese organisiert den Austausch zwischen den Mitgliedern dieser Berufsgruppe, entwickelt Standards für eine gute Berufspraxis und fungiert als Sprachrohr und Interessensvertretung dieses Berufsstandes. Damit leistet ATEM für die australischen Wissenschaftsmanagerinnen und -manager einen erheblichen Beitrag zur Etablierung und Weiterentwicklung ihrer professionellen Identität. Eine Besonderheit von ATEM ist, dass es ein Dach sowohl für Führungskräfte als auch für das Dienstleistungspersonal bildet und dadurch keine getrennten Berufsverbände notwendig sind. Insgesamt zeigen die Erfahrungen aus Australien, den USA und Grossbritannien, dass die Berufsverbände im Wissenschaftsmanagement eine überaus wichtige Funktion haben, um die Arbeitskräfte aller Ebenen bei der Bewältigung und Weiterentwicklung ihrer beruflichen Praxis zu unterstützen.

Dies wäre auch in Europa dringend nötig, betrachtet man beispielsweise die Art und Weise, wie der überwiegende Teil der Führungskräfte und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Dienstleistungsbereichs in ihre Jobs gelangen. Wie die im vorherigen Kapitel bereits erwähnte Untersuchung der Situation in 28 europäischen Hochschulsystemen zeigt, wird als Rekrutierungsinstrument neben den konventionellen Stellenanzeigen vor allem die persönliche Bekanntheit bevorzugt (Nickel/Ziegele, S. 180–182). Wer in der Institution bereits bekannt ist oder besser noch eine Führungskraft persönlich kennt, hat gute Chancen, einen Job im Wissenschaftsmanagement zu bekommen. Das berühmte «Vitamin B» zählt im Zweifel also mehr als die formale Qualifikation. Insofern wundert es nicht, dass die meisten Wissenschaftsmanagerinnen und Wissenschaftsmanager zufällig in ihre Position gelangen (ebd., S. 188). Das bestätigt auch die Befragung der Führungskräfte aus Hochschulen und Forschungseinrichtungen sowie der europäischen Expertinnen und Experten. Der Königsweg zu einer Position im Wissenschaftsmanagement verläuft überwiegend über den Quereinstieg.

Abbildung 1: **Einschätzungen zur Besetzung von Positionen im Wissenschaftsmanagement in Deutschland und weiteren 27 EU-Ländern**

Ist der Quereinstieg der häufigste Weg zu Positionen im Wissenschaftsmanagement?

	Deutschland Hochschulen (N=112)	Deutschland ausser- universitäre Forschung (N=50)	Europäische Experten (N=29)
ja	54%	46%	55%
nein	29%	42%	38%
kann ich nicht beurteilen	18%	12%	7%

Befragung von Hochschulleitungen und Vorständen von Forschungseinrichtungen in Deutschland sowie Expertinnen und Experten aus 27 EU-Ländern (gerundete Prozentwerte)

Quelle: Nickel/Ziegele 2010, S. 188

Am häufigsten ist ein Quereinstieg von einer Tätigkeit in der Wissenschaft in eine Managementtätigkeit. Positiv betrachtet signalisiert dieser Befund, dass Stellen im Wissenschaftsmanagement eine durchaus attraktive Alternative zu einer Karriere in der Wissenschaft sind. Negativ betrachtet signalisiert er allerdings auch eine Gefahr: Wissenschaftsmanagement kann als Auffangbecken für Personen gesehen werden, die mit ihrer wissenschaftlichen Karriere nicht vorangekommen sind. Für die weitere Profilierung dieses Berufsfeldes ist auf jeden Fall wichtig, diese negative Konnotation im Auge zu behalten. Nichts wäre fataler, als wenn Jobs im Wissenschaftsmanagement einen Status als «Second-best-Option» zu einer Karriere in der Wissenschaft erhalten würden. Problematisch ist auch der feststellbare Trend, dass Karrierewege von der Wissenschaft relativ leicht ins Management führen können, aber nur schwer zurück. Das gilt weniger für Leitungspositionen wie einem Rektor, einer Institutsleiterin oder einer Dekanin, die in der Regel zeitlich befristet in ihr Amt gewählt werden. Jene Frauen und Männer aber, die sich nach einer Phase der Berufstätigkeit auf einer Dienstleistungsposition noch einmal der Wissenschaft zuwenden wollen, um zu promovieren, zu habilitieren oder Forschungsprojekte zu verfolgen, werden durch die überwiegende Eindimensionalität des Karriereweges in ihrer Flexibilität eingeschränkt. Diese Tatsache schmälert die Wertigkeit und Attraktivität von Stellen im Dienstleistungsbereich von Hochschulorganisationen.

Hinzu kommt, dass die persönliche Fortbildung dem Einzelnen in hohem Ausmass selber überlassen bleibt (ebd., S. 166). Institutionelle Förderung beim Erwerb von Managementkompetenz kommt nach wie vor eher selten vor. Stattdessen setzen Hochschulen auf den Willen der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Selbstoptimierung.

4 Fazit und Ausblick: Professionalisierung von Hochschulen als Arbeitgeber

Die vorhergehenden Kapitel haben gezeigt, dass es in den europäischen Hochschulen und Forschungseinrichtungen inzwischen zwar durchaus ein Bewusstsein für die steigende Bedeutung von guter Führung und guten Dienstleistungen für den Organisationserfolg gibt. Dennoch erhalten die Rekrutierung und Entwicklung des Managementpersonals bei weitem noch nicht das Mass an Aufmerksamkeit und Wertschätzung, das eigentlich nötig wäre. Die Hochschulen registrieren, dass sich die Anforderungen an Führungskräfte und an das Dienstleistungspersonal geändert haben und reagieren darauf mit Anpassungen bei den Tätigkeitsprofilen. Die damit verbundene Personalrekrutierung läuft trotzdem eher willkürlich ab. Es gibt zwar Unterschiede zwischen den einzelnen Subgruppen des Wissenschaftsmanagements. So sind etwa die Anforderungskriterien für den Posten eines Rektors oder einer Kanzlerin bei den Auswahlverfahren wesentlich klarer definiert als die Anforderungskriterien in Auswahlverfahren für Dienstleistungspositionen auf der mittleren Ebene. Insgesamt mangelt es jedoch noch an professionellem Arbeitgeberverhalten auf Seiten der Hochschulen.

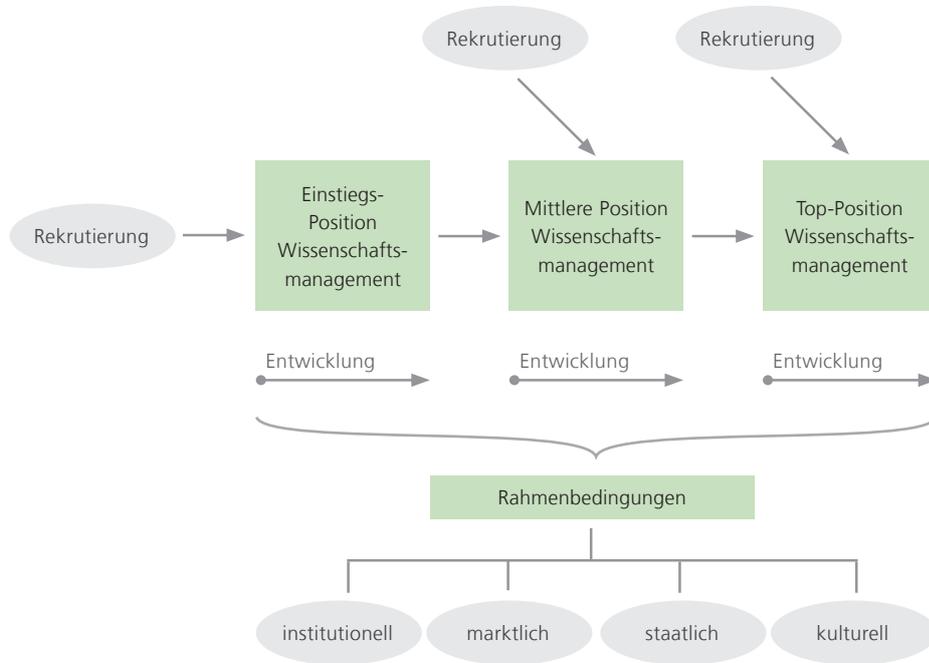
Das belegen auch die aufgezeigte Intransparenz und Unkalkulierbarkeit der Karrierewege im Wissenschaftsmanagement. In der Regel erfolgt kein schrittweiser Kompetenzaufbau im Sinne eines allmählichen Aufstiegs oder einer Entwicklung auf ein bestimmtes berufliches Ziel in diesem Tätigkeitsfeld hin. Üblich ist vielmehr der zufällige Quereinstieg. Die Gefahr, dass dieser in der Sackgasse endet, ist zumindest im Dienstleistungsbereich gross. So werden viele Qualitätsmanager auf Stabs- oder Verwaltungsstellen eingestellt, die keine Anschlussperspektive in diesem Arbeitsfeld eröffnen, weil es nur diese eine Stelle in der Hochschulorganisation gibt. Ein beruflicher Aufstieg ist oft nur durch den Wechsel des Arbeitsfeldes möglich, etwa wenn eine Qualitätsmanagerin sich als Leiterin der Personalabteilung bewirbt. Umgekehrt wird das Forschungsmanagement oft von wissenschaftlichen Mitarbeitenden betrieben, die ihre Kraft eigentlich in die Promotion stecken sollten. Erschwerend kommt hinzu, dass die Übernahme von Dienstleistungsaufgaben häufig als Dequalifizierung für eine wissenschaftliche Karriere wahrgenommen wird: So ist ein Wechsel von der Wissenschaft in die Verwaltung problemlos möglich, doch der umgekehrte Weg kommt kaum vor. Diese Tendenz setzt sich bis in die Leitungsebene fort. Es kommt kaum vor, dass ein Mitglied des Lehrkörpers das Berufsziel «Rektor» entwickelt und daraufhin eine systematische Professionalisierung von einer Position als Dekan über das Amt des Vizerektors bis hin zum Rektor absolviert. Warum aber müssen sich Karrieren im Wissenschaftsmanagement möglichst beiläufig ereignen und sind deshalb auch kaum Gegenstand institutioneller Personalentwicklung?

Darauf gibt es zwei Antworten. Zum einen folgt das Arbeitgeberverhalten wissenschaftlicher Institutionen generell eher dem «Laissez-faire-Prinzip». Das betrifft nicht nur das Wissenschaftsmanagement, sondern auch die Wissenschaft: «Sie [die Universitäten, Anmerkung der Autorin] schaffen es nach wie vor nicht, institutionelle Regelsysteme, Anreizsysteme und organisationale Karrieremuster zu etablieren, welche aus der Summe konkurrierender Einzelkämpfer, isolierter Individuen und «einsamer» Forscher vernetzte Gemeinschaften kooperierender Gruppen, Teams oder Projekte bilden würden» (Willke 1997, S. 108). Zum anderen ist es Bestandteil der institutionellen Kultur von Hochschulen, dass das Thema «Organisation» eher als Feindbild wahrgenommen wird. Dies spiegelt sich auch in der eingangs dieses Aufsatzes geschilderten Skepsis der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler gegenüber Leitungs- und Dienstleistungsfunktionen wider. Eine institutionell geförderte Professionalisierung würde das Wissenschaftsmanagement explizit aufwerten und ihm ein grösseres – aus Sicht der Wissenschaft offenbar zu grosses – Gewicht verleihen. Sich als *Managed Professionals* (Rhoades 1998) zu sehen, ist für europäische Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen oftmals noch ein fremder Gedanke.

Anders dagegen ist die Situation in aussereuropäischen Hochschulsystemen wie Australien und den USA (vgl. Nickel/Ziegele 2010, S. 230–231). Dort ist das Wissenschaftsmanagement sehr viel stärker verankert. Entsprechend nehmen auch die Hochschulen ihre Arbeitgeberrolle engagierter wahr. Sie versuchen, gute Leitungskräfte und Mitarbeitende für den Dienstleistungsbereich durch gute Arbeitsbedingungen und berufliche Entwicklungsperspektiven für sich zu gewinnen. Handlungsleitend ist die Erkenntnis, dass gutes Management die Wissenschaft unterstützt und der Hochschule insgesamt hilft, erfolgreich in der «Scientific Community» und der Gesellschaft zu agieren. In dieser Hinsicht könnten die europäischen Universitäten und Fachhochschulen noch einiges lernen.

Als Grundlage für eine systematischere Personalrekrutierung und Personalentwicklung im Wissenschaftsmanagement wäre die Reflexion notwendig, an welchen Stellen Institutionen mit geeigneten Massnahmen ansetzen können. Dafür bieten Karrierepfadmodelle eine Orientierung:

Abbildung 2: **Idealtypisches Karrierepfadmodell im Wissenschaftsmanagement als Orientierung für eine gezielte Personalrekrutierung und Personalentwicklung**



Quelle: Nickel/Ziegele 2010, S. 13

Die Grafik macht deutlich, dass in idealtypischer Weise von einem allmählichen Kompetenzaufbau über verschiedene berufliche Stationen ausgegangen wird. Aber auch wenn dem nicht so ist, wie beispielsweise bei den im Wissenschaftsmanagement häufig vorkommenden Quereinsteigern, gibt es Möglichkeiten der systematischen Gestaltung von Personalrekrutierung und Personalentwicklung.

- **Rekrutierung**

So ist bei der Rekrutierung auf allen Ebenen von entscheidender Bedeutung, dass klare Tätigkeits- und Anforderungsprofile vorliegen. Die Bewerberinnen und Bewerber für eine Stelle sollten Klarheit darüber haben, was sie erwartet und nach welchen Kriterien der Arbeitgeber seine Auswahl trifft. Der Zugang zu den Positionen sollte offen und transparent sein. Der Zuschnitt der gebotenen Arbeitsbedingungen sollte geeignete Personen ansprechen, den Schritt in das Wissenschaftsmanagement zu unternehmen. Im Job selber sind angemessene Förderangebote wichtig wie etwa der Besuch von Fortbildungen oder finanzielle Anreize.

- **Personalentwicklung**

Das bedeutet, dass sich Hochschulen aktiv um das Thema Personalentwicklung kümmern müssen. Dazu gehört auch die Schaffung von Aufstiegschancen. Berufliche und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten müssen für den Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin erkennbar sein und bleiben, ansonsten schwindet mittelfristig die Motivation.

- **Rahmenbedingungen**

Darüber hinaus sollten Hochschulen auch die Rahmenbedingungen im Blick behalten und sich regelmässig die folgenden Fragen stellen: Haben wir das Managementpersonal, das wir brauchen? Sind wir ein attraktiver Arbeitgeber für diesen Personenkreis? Sind wir auf dem Arbeitsmarkt wettbewerbsfähig? Und nicht zuletzt: Haben wir eine

institutionelle Kultur, in der Karrieren im Wissenschaftsmanagement eine ausreichend hohe Wertschätzung erfahren?

Gerade an Letzterem bestehen allerdings berechtigte Zweifel: «Wenn es aber nicht gelingt, bei den Mitgliedern der Universität eine höhere Identifikation mit den Organisations- und Managementaufgaben an der Universität herbeizuführen, sie auf diese Aufgaben vorzubereiten, sie zu begleiten und dafür auch zu honorieren, werden die Anstrengungen der Personalentwicklung nicht gut verankert sein» (Pellert 2004, S.178). Es sollte also sowohl im institutionellen wie auch im individuellen Interesse liegen, dass Wissenschaft und Wissenschaftsmanagement enger zusammenwachsen und erfolgreiche Ergebnisse in Forschung und Lehre als Gemeinschaftsleistung begreifen. Voraussetzung dafür ist, dass das bestehende Denken in Gegensätzen aufhört und integrativen Handlungsweisen weicht. Daran zu arbeiten, ist ein lohnenswertes Ziel.

5 Quellen

- Becker, F. G.; Tadsen, W.; Wild, E.; Stegmüller, R. (2012), *Zur Professionalität von Hochschulleitungen im Hochschulmanagement: Organisationstheoretische Erklärungsversuche zu einer Interviewserie*, in: Wilkesmann, U.; Schmid, C. J. (Hg.): Hochschule als Organisation. Wiesbaden: Springer VS Verlag, S. 191–205.
- Bieletzki, N. (2012), *«Möglichst keine Konflikte in der Universität» – Qualitative Studien zu Reformprojekten aus Sicht von Universitätspräsident(inn)en*, in: Wilkesmann, U.; Schmid, C. J. (Hg.): Hochschule als Organisation. Wiesbaden: Springer VS Verlag, S. 155–164.
- Blümel, A.; Kloke, K.; Krücken, G.; Netz, N. (2010), *Restrukturierung statt Expansion. Entwicklungen im Bereich des nichtwissenschaftlichen Personals an deutschen Hochschulen*, in: Die Hochschule 2/2010, S. 154–171.
- Cohen, M. D.; March, J. G. (1986), *Leadership and Ambiguity. The American College President*, Boston, 2. Auflage.
- Deem, R.; Brehony, K. J. (2005), *Management as Ideology: The Case of «New Managerialism» in Higher Education*, in: Oxford Review of Education, 31 (2), S. 217–235.
- Esdar, W.; Gorges, J.; Kloke, K.; Krücken, G.; Wild, E. (2011), *Lehre unter den Forschungshut bringen... – Empirische Befunde zu multipler Zielverfolgung und Zielkonflikten aus Sicht von Hochschulleitungen und Nachwuchswissenschaftler(inne)n*, in: Nickel, S. (Hg.), *Der Bologna-Prozess aus Sicht der Hochschulforschung. Analysen und Impulse für die Praxis*, Gütersloh, Download: http://www.che.de/downloads/CHE_AP_148_Bologna_Prozess_aus_Sicht_der_Hochschulforschung.pdf, abgerufen am 06.03.2013.
- Gordon, G.; Whitchurch, C. (2007), *Managing Human Resources in Higher Education: The Implications of a Diversifying Workforce*, in: Higher Education Management and Policy, 19 (2), S. 1–21.
- Gornall, L. (1999), *«New Professionals»: Change and occupational roles in higher education*, in: Perspectives: Policy and Practice in Higher Education, 3 (2), S. 44–49.
- Gumport, P.; Sporn, B. (1999), *Institutional Adaptation: Demands for Management Reform and University Administration*, in: Smart, J. (Hg.), *Higher Education: Handbook of Theory and Research*, Volume XIV, New York.
- Hanft, A. (2008), *Bildungs- und Wissensschäftsmanagement*. München: Verlag Franz Vahlen.
- Jansen, D. (2007), *New Forms of Governance in Research Organizations. Disciplinary Approaches, Interfaces and Integration*. Dordrecht: Springer Verlag.
- Kehm, B. M.; Teichler, U. (Hg.) (2013), *The Academic Profession in Europe: New Tasks and New Challenges*, Dordrecht, Heidelberg, London, New York: Springer Verlag.
- Krücken, G.; Blümel, A.; Kloke, K. (2010), *Hochschulmanagement – auf dem Weg zu einer neuen Profession?*, in: WSI Mitteilungen 5/2010, S. 234–241.
- Münch, R. (2011), *Akademischer Kapitalismus. Über die politische Ökonomie der Hochschulreform*. Berlin: Suhrkamp Verlag.
- Morill, R. L. (2007), *Strategic Leadership. Integrating Strategy and Leadership in Colleges and Universities*, Lanham, New York, Toronto, Plymouth, UK.
- Nickel, S. (2012), *Engere Kopplung zwischen Wissenschaft und Verwaltung und ihre Folgen für die Ausübung professioneller Rollen in Hochschulen*, in: Wilkesmann, U.; Schmid, C. J. (Hg.), *Hochschule als Organisation*. Wiesbaden: Springer VS Verlag, S. 279–292.
- Nickel, S.; Ziegele F. (2010), *Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement – nationale und internationale Modelle. Eine empirische Vergleichsstudie im Auftrag des BMBF*, Band 1, Gütersloh. Download: http://www.che.de/downloads/Studie_Karriereforderung_im_Wissenschaftsmanagement_Band_1.pdf, abgerufen am 06.03.2013.

- Pellert, A. (2005), *Die Leitung von Universitäten oder die Herausforderung Hochschulmanagement*, in: Welte, H.; Auer, M.; Meister-Scheytt, C. (Hg.), *Management von Universitäten. Zwischen Tradition und (Post-)Moderne*. München und Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 51–63.
- Pellert, A. (2004), *Personalentwicklung an Universitäten – ein Beitrag zur zukunftsorientierten Universitätsentwicklung*, in: Laske, S.; Scheytt, T.; Meister-Scheytt, C. (Hg.), *Personalentwicklung und universitärer Wandel. Programm – Aufgaben – Gestaltung*. München und Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 161–189.
- Rhoades, G. (1998), *Managed professionals: Unionized faculty and restructuring academic labor*, Albany.
- Schneijderberg, C.; Merkator, N.; Teichler, U.; Kehm, B. M. (2013), *Verwaltung war gestern?: Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung von Studium und Lehre*. Frankfurt, New York: Campus Verlag, im Erscheinen.
- Stratmann, F. (2011), *Herr Luhmann, gibt es eigentlich die Hochschulverwaltung noch? Ein unzeitgemäßes Lob auf die Verwaltung*, Langfassung des Artikels im HIS-Magazin 1/2011. Download: http://www.his.de/pdf/33/Standpunkt_Hochschulverwaltung.pdf, abgerufen am 06.03.2013.
- Welte, H.; Auer, M.; Meister-Scheytt, C. (Hg.) (2005), *Management von Universitäten. Zwischen Tradition und (Post-)Moderne*. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Whitchurch, C. (2008), *Shifting Identities and Blurring Boundaries: The Emergence of Third Space Professionals in UK Higher Education*, in: *Higher Education Quarterly*, 62 (4), S. 377–396.
- Zellweger Moser, F.; Bachmann, G. (Hg.) (2010), *Zwischen Administration und Akademie – Neue Rollen in der Hochschullehre*, in: *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 5. Jahrgang, Themenheft Nr. 4. Download: <http://www.zfhe.at/index.php/zfhe/issue/view/26>, abgerufen am 06.03.2013.