

„New Professionals an der deutschen Universität“

Inauguraldissertation

zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors
der Wirtschaftswissenschaften des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften
der Universität Osnabrück

vorgelegt

von

Dipl.-Volksw. Christian Heuer

Osnabrück,

Februar 2017

Dekan: Professor Dr. Joachim Wilde

Referenten: Professor Dr. Rainer Künzel

Professor Dr. Dr. h. c. Ulrich Teichler

Tag der Disputation: 07.02.2017

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	III
1 Einleitung	1
2 Ein erster Blick auf die New Professionals.....	5
2.1 Bisherige Erkenntnisse zu den New Professionals.....	5
2.2 Bisher außer Acht gelassene Zusammenhänge	20
3 Die Universität im Wandel.....	29
3.1 Merkmale von Hochschulsystem und Universität.....	29
3.2 Aufgaben der Universität sowie Anforderungen an die Universität und ihre Entscheidungsträger	48
3.3 Gründe für die Entstehung und Weiterentwicklung der Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche der New Professionals.....	58
4 Die Auswirkungen des Wandels.....	72
4.1 Bedeutung der Veränderungen für die Universität.....	72
4.2 Reaktionen der Universität auf Veränderungen	81
4.3 Professionalisierungsbestrebungen in der Universität.....	85
4.4 Mögliche Einsatzbereiche der New Professionals	94
5 Erkenntnisse und Bewertungen	129
5.1 Erkenntnisse aus der Entwicklung, der Bedeutung und den Einsatzmöglichkeiten der New Professionals	129
5.2 Kritische Betrachtung des Wandels in der Universität und des Einsatzes der New Professionals	147
6 Schlussbetrachtung.....	174
Anhang.....	IV
Anhang A1 – Aufgaben des Präsidiums.....	IV
Literaturverzeichnis	VI
Rechtsquellenverzeichnis	XXVIII

1 Einleitung

Durch Reformen, Modernisierungsprozesse und die kontinuierliche Expansion des Hochschulsektors werden in der Universität vor allem Aufgabengebiete in Forschung und Lehre ausgelagert und professionalisiert, welche zuvor der Selbstverwaltung von Lehrstühlen und wissenschaftlichen Einheiten unterlagen. Zudem werden aufgrund der strukturellen Veränderungen von Wissenschaft und Forschung administrative Strukturen und Funktionsbereiche ausgebaut.¹ Es werden neue formale Strukturen in der Universität geschaffen, um auf hochspezialisierte Aufgaben möglichst kompetent und effizient reagieren zu können. Beispielsweise entstehen Abteilungen für Organisationsentwicklung, Controlling, Personalentwicklung, internationale Angelegenheiten und Technologietransfers.² Wird in diesem Zusammenhang von „Professionalisierung“ gesprochen, sind zumeist berufliche Aufgaben gemeint, die zuvor überwiegend beiläufig auf Basis von Allgemeinwissen bewältigt wurden, nun aber zum Gegenstand systematischer Qualifizierung werden und sich häufig aufgrund fortschreitender Arbeitsteilung zu neuen hauptberuflichen Arbeitsaufgaben entwickeln.³ Dadurch vollzieht sich auf allen Ebenen der Universität eine Neujustierung von Tätigkeitsprofilen und professionellen Rollen. Eine der Folgen davon ist die Entstehung und Entwicklung der New Professionals.⁴

Diese Entwicklungen stoßen zum Teil jedoch auf Skepsis. Auf der einen Seite fühlt sich gerade das wissenschaftliche Personal durch zunehmende organisatorische Aufgaben überlastet, welche es von seinen Hauptaufgaben in Forschung und Lehre abhalten. Daher wird Personal in Form der New Professionals zwar dringend benötigt, auf der anderen Seite besteht aber die Sorge, dass dieses gegenüber dem klassischen Wissenschaftsbereich zu viel Gewicht erhält. Die traditionellen „Feindbilder“ einer übermächtigen Verwaltung sowie einer zu starken Leitung werden von Seiten des Wissenschaftsbereichs nun zum Teil auch auf das neu entstehende Wissenschaftsmanagement übertragen.⁵

¹ Vgl. Tremel, P./ Fischer, A. (2010), S. 204.

² Vgl. Maasen, S./ Weingart, P. (2006), S. 23.

³ Vgl. Kehm, B./ Mayer, E./ Teichler, U. (2006), S. 22.

⁴ Vgl. Tremel, P./ Fischer, A. (2010), S. 204.

⁵ Vgl. Nickel, S. (2013), S. 35-36.

Die Leitungskräfte deutscher Hochschulen sind sich allerdings in einem einig: Um heutzutage den strategischen Erfolg der eigenen Organisation gewährleisten zu können, ist das Management von großer Bedeutung. Davon betroffen sind jedoch nicht nur die administrativen Teilbereiche, sondern auch die Bereiche Forschung, Lehre und akademische Selbstverwaltung.⁶ Demzufolge ist ein entsprechender Kompetenzaufbau bei den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen⁷ in allen Bereichen der Universität erforderlich. Mit einer systematischen Personalrekrutierung und -entwicklung tut sich die Universität jedoch häufig schwer.⁸ Erst seit Kurzem gibt es Ansätze, die Universität in die Lage zu versetzen, sich selbst zu managen, sich marktgerecht zu positionieren und selbst gegenüber der Öffentlichkeit Rechenschaft abzulegen. Erwartet wird, dass die Universität dadurch viel effektiver und flexibler wird als durch eine Steuerung auf Grundlage der staatlichen Bürokratie.⁹ Doch wie und mit Hilfe welchen Personals kann die Universität dies erreichen?

Insbesondere im Hinblick auf den Einsatz der New Professionals in der Universität müssen zunächst Ursachen, Hintergründe sowie Zusammenhänge der Entstehung und Entwicklung dieser neuen Mitarbeitergruppe erarbeitet werden, um daran anknüpfend eine systematische Personalrekrutierung und -entwicklung ermöglichen zu können. Dazu bedarf es der Beantwortung vielfältiger Fragen: Warum werden die New Professionals heutzutage benötigt? Weshalb entstehen ihre spezifischen Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche? Auf welche Weise entwickeln sie sich weiter? Welche Qualifikationen benötigen sie? Wie und an welchen Stellen können sie in die bereits seit Langem bestehende und etablierte Struktur der Universität integriert werden? Welche Voraussetzungen und Rahmenbedingungen müssen erfüllt werden, damit sie effektiv arbeiten können? Wie lässt sich eine Mitarbeitergruppe konzeptionell integrieren und führen, die so neu und vielseitig ist, dass sie nur schwer definiert und organisatorisch kaum eindeutig eingegliedert werden kann?

⁶ Vgl. Nickel, S. (2011a), S. 30.

⁷ In dieser Arbeit wird überall dort, wo es ohne Probleme möglich ist, sowohl die männliche als auch die weibliche Schreibweise verwendet. An Stellen, an denen durch diese Schreibweise jedoch die Lesbarkeit oder die Verständlichkeit des Inhalts eingeschränkt werden, wird das generische Maskulinum verwendet. Dies betrifft insbesondere Aufzählungen von Personen- bzw. Mitarbeitergruppen. Auch dort sind jedoch immer weibliche Personen inbegriffen.

⁸ Vgl. Nickel, S. (2011a), S. 30.

⁹ Vgl. Maasen, S./ Weingart, P. (2006), S. 23.

Ziel der vorliegenden Dissertation ist es daher, die Auswirkungen des Wandels in der Universität sowie die daraufhin einsetzenden Veränderungen der Organisations- und Entscheidungsstrukturen im Hinblick auf die Entstehung, die Entwicklung, die Integration und den Einsatz der New Professionals in der deutschen Universität zu untersuchen. Es soll gezeigt werden, wer die New Professionals sind, wie sie sich entwickeln, an welchen Stellen sie benötigt werden, welche Bedeutung sie haben und wie ihre gegenwärtige Entwicklung zu bewerten ist.

In Kapitel 2 wird daher als Erstes erläutert, was der gegenwärtige Stand der Forschung im Hinblick auf die New Professionals ist. Dazu wird herausgearbeitet, wer und was die New Professionals sind. Daran anknüpfend wird dargestellt, was in diesem Zusammenhang bisher noch nicht untersucht wurde. Anhand dessen wird erklärt, weshalb und an welchen Stellen Bedarf an weiteren Untersuchungen besteht.

Im Fokus von Kapitel 3 steht der Wandel in der Universität, da dieser in direktem Zusammenhang mit der Entstehung und der Entwicklung der New Professionals steht. Zunächst werden die spezifischen Charakteristika von Hochschulsystem sowie Universität und deren Veränderungen beschrieben. Dadurch wird deutlich, was die Besonderheiten von Hochschulsystem und Universität sind. Anschließend werden die Aufgaben und Anforderungen an die Universität sowie an die Entscheidungsträger in der Universität dargelegt. Dies veranschaulicht, welche Aufgaben und Anforderungen bereits langfristig Bestand haben und welche aus dem Wandel in der Universität hervorgehen und folglich neue Auswirkungen haben. Aus den Merkmalen und den konventionellen bzw. neuen Aufgaben werden zum Abschluss dieses Kapitels die Gründe für die Weiterentwicklung der bereits bestehenden sowie für die neu hinzukommenden Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche der New Professionals abgeleitet. So kann erklärt werden, warum die New Professionals entstehen.

Die Auswirkungen des Wandels in der Universität sind Gegenstand des Kapitels 4. Eingangs des Kapitels wird dargestellt, welche Bedeutung die Veränderungen inner- und außerhalb der Universität für sie selbst sowie für die New Professionals haben. Daran knüpft eine Beschreibung der Reaktionen auf diese Veränderungen an. Um zu untersuchen, wie und welche Professionalisierungsprozesse stattfinden, werden daraufhin die Professionalisierungsbestrebungen in der Universität beschrieben. Abschließend erfolgt die Darstellung möglicher Einsatzbereiche der New Professionals. Dabei wird

aufzeigt, an welchen Stellen die New Professionals konkret in die Organisationsstruktur integriert werden können, welche Qualifikationsanforderungen bestehen und wie die New Professionals zweckmäßig eingesetzt werden können.

Kapitel 5 stellt zunächst heraus, welche Erkenntnisse aus der Entwicklung der New Professionals, aus der Bedeutung der New Professionals für die Universität und aus dem Einsatz der New Professionals in der Universität gewonnen werden können. Im Anschluss daran findet eine Bewertung des Wandels in der Universität sowie des Einsatzes der New Professionals statt. Diesbezüglich werden die vorgegebenen Ziele der Reformen im Hochschulbereich untersucht und bei deren Umsetzung auftretende Probleme erläutert. Es werden als kritisch zu bewertende Bereiche identifiziert und deren Wirkung auf die New Professionals beschrieben. Daran anknüpfend werden Maßnahmen zur Lösung dieser Probleme sowie die Bedeutung dieser Maßnahmen für die New Professionals herausgearbeitet.

Zum Abschluss der Arbeit werden in Kapitel 6 die wichtigsten Ergebnisse und Einschätzungen zusammengetragen.

2 Ein erster Blick auf die New Professionals

Anlässlich einer ersten Charakterisierung wird in diesem Kapitel der Fokus zuerst auf die New Professionals selbst sowie auf die sie kennzeichnenden Merkmale gerichtet (Abschnitt 2.1). Dazu wird insbesondere der Frage nachgegangen, wer bzw. was die New Professionals sind. In diesem Zusammenhang wird der gegenwärtige Stand der Forschung in Bezug auf die New Professionals beschrieben. Im Anschluss daran wird erläutert, welche Zusammenhänge bei der Beschreibung der New Professionals an der deutschen Universität bisher außer Acht gelassen wurden und weshalb sowie an welchen Stellen Bedarf an weiteren Untersuchungen besteht (Abschnitt 2.2).

2.1 Bisherige Erkenntnisse zu den New Professionals

Die New Professionals gelten als elementarer Bestandteil der neuen Art der Steuerung öffentlicher Einrichtungen im Zusammenhang mit der Einführung des New Public Management¹⁰. Sie können als Experten und Expertinnen angesehen werden, die im weitesten Sinne für Tätigkeiten im Rahmen von Dienstleistungen, der Entscheidungsunterstützung und der Gestaltung der Universität verantwortlich sind. Demzufolge bedürfen sie eines hohen Maßes an Wissen über die Kernfunktionen bzw. Aufgaben, über die organisationale Beschaffenheit und über die Umwelt der Organisation Universität.¹¹ Eine klar definierte Terminologie mit einem eindeutigen Berufsbild hat sich für die New Professionals bisher allerdings noch nicht etabliert.¹² Selbst die in diesem Forschungsbereich aktiven Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen verwenden unterschiedliche Termini.¹³ Dementsprechend fällt es zunächst leichter, den Begriff negativ zu definieren. So handelt es sich bei den New Professionals um hochqualifizierte Personen in der Universität bzw. in deren institutionellem Kontext, die weder primär in Forschung und Lehre tätig sind noch routinemäßige Verwaltungs- und

¹⁰ Siehe dazu weiterführend Schedler, K./ Proeller, I. (2011); Hüther, O. (2011), S. 50-72.

¹¹ Vgl. Schneijderberg, C. et al. (2013a), S. 9-10.

¹² Vgl. Eisoldt, F./ Bauer, N.-J. (2010), S. 41.

¹³ Vgl. Schneijderberg, C. et al. (2013a), S. 14.

In der Literatur werden des Weiteren auch die Bezeichnungen „neue Hochschulprofessionen“, „Hochschulprofessionelle“ oder „Wissenschaftsmanager“ benutzt; vgl. Kehm, B. (2006), S. 258; vgl. dazu auch Nickel, S./ Ziegele, F. (2010a), S. 11-12; vgl. dazu auch Kleimann, B. (2011), S. 205. In den USA werden sie vielfach als „mid-level leaders“, „managers“, „professional managers“, „managerial professionals“, „administrators“, „professionals“, „non-academic professionals“, „support professionals“ oder „third space professionals“ bezeichnet; vgl. Kehm, B. (2006), S. 258; vgl. dazu auch Schneijderberg, C. et al. (2013a), S. 14-15. In dieser Arbeit wird der Terminus Technicus „New Professionals“ als Sammelbegriff benutzt.

Dienstleistungsfunktionen ohne direkten sachlichen Bezug zu Forschung und Lehre ausüben, noch selbst direkte, höhere Leitungspositionen einnehmen. Die New Professionals nehmen in erster Linie anspruchsvolle entscheidungsunterstützende sowie dienstleistende Aufgaben zur Universitätsgestaltung in einer Vielzahl von Bereichen wahr.¹⁴ Dabei unterstützten sie die Universitäts- und Fachbereichsleitungen sowohl in Stäben und Abteilungen (z. B. in Entwicklungsplanung und Controlling) als auch durch die institutionsfokussierte Hochschulforschung (z. B. bei der Erhebung sowie Aufbereitung von Daten und Indikatoren).¹⁵ Folglich agieren sie in einem Feld mit bzw. zwischen akademischer, administrativer und managementorientierter Koordination.¹⁶ Indem sie dabei auch die (akademischen) Leistungen beobachtbar und vermittelbar machen, tragen sie maßgeblich zur Legitimation der Universität bei.¹⁷

Eine weitere Möglichkeit der Definition besteht in der enumerativen Aufführung der zu ihren Aufgaben zugehörigen Sachgebiete:¹⁸

- 1) Studienberatung,
- 2) Organisation der (wissenschaftlichen) Weiterbildung,
- 3) hochschuldidaktische Qualifizierung,
- 4) Studiengangsmanagement sowie Unterstützung von Studiengangsplanung und Fachbereichs- bzw. Fakultätsentwicklung, Curriculum-Entwicklung¹⁹,
- 5) Geschäftsführung von Fachbereichen, Fakultäten und Instituten sowie Dekanatsassistentz (sowohl auf der obersten Ebene, z. B. dem Präsidium, als auch auf der mittleren Ebene, z. B. den Dekanaten),
- 6) Vor- und Nachbereitung von Entscheidungen der Universitäts- und Fachbereichsleitungen oder der Dezernate für Studium und Lehre,
- 7) Hochschulentwicklungsplanung,

¹⁴ Vgl. Kehm, B. (2006), S. 259; vgl. dazu auch Kottmann, A./ Nickel, S. (2010), S. 24; vgl. dazu auch Schneijderberg, C./ Teichler, U. (2013a), S. 389.

¹⁵ Vgl. Schneijderberg, C./ Teichler, U. (2013b), S. 87-88.

¹⁶ Siehe dazu auch die Spannungsfelder in der Universität in Abschnitt 3.1.

¹⁷ Vgl. Kleimann, B. (2011), S. 205.

¹⁸ Vgl. Klumpp, M./ Teichler, U. (2008), S. 169-170; vgl. dazu auch Kehm, B. (2006), S. 259; vgl. dazu auch Armbruster, B. (2008), S. 179-180; vgl. dazu auch Pellert, A./ Widmann, A. (2008), S. 151; vgl. dazu auch Nickel, S. (2013), S. 37; vgl. dazu auch Schneijderberg, C./ Teichler, U. (2013b), S. 84.

¹⁹ Ging es bei der Planung der Curricula früher vor allem darum, Lehrinhalte zu definieren und für den Lernprozess zu strukturieren (Input-Orientierung), hat sich mit dem Bologna-Prozess eine kompetenzorientierte Curriculum-Entwicklung durchgesetzt, bei der der Kompetenzerwerb der Studierenden und deren methodisch-didaktische wie auch inhaltlich optimale Förderung (Outcome-Orientierung) im Mittelpunkt steht. Vgl. und siehe dazu weiterführend Hanft, A. (2014), S. 83-89.

- 8) Beratungen im Zusammenhang mit dem Bologna-Prozess²⁰,
- 9) Personalentwicklung,
- 10) Immobilien- und Facilitymanagement,
- 11) Informationsmanagement,
- 12) Forschungsmanagement,
- 13) Forschungsförderung,
- 14) internationale Beziehungen und Leitung des Akademischen Auslandsamts bzw. International Office,
- 15) Forschungs- und Technologietransfers,
- 16) Career Services²¹,
- 17) Rechtsberatung,
- 18) E-Learning²²,
- 19) (Studierenden-)Marketing,
- 20) Qualitätsmanagement (inklusive Koordination von Akkreditierungen und Evaluationen),
- 21) Presse- und Öffentlichkeitsarbeit,
- 22) Frauenförderung,
- 23) Fundraising²³,
- 24) Alumnibetreuung.

Diese Auflistung bleibt allerdings unvollständig, da sich stetig neue Sachgebiete arbeits- teilig herausbilden und Professionalisierungsprozesse²⁴ weiter fortlaufen. Dadurch kommt häufig auch das Gemeinsame dieser Arbeitsbereiche nicht eindeutig zum Vorschein.²⁵ Dies liegt unter anderem darin begründet, dass die einzelnen Universitäten

²⁰ Siehe dazu weiterführend Brändle, T. (2010), S. 17-28.

²¹ Career Services entwickeln berufsvorbereitende Maßnahmen, um so eine Verbindung zwischen Hochschulbildung und Berufsperspektiven herzustellen. Diesbezüglich beraten sie bei der Konzeption von kompetenzfördernden Lehrveranstaltungen, bieten berufsorientierende Veranstaltungen an, entwickeln arbeitsmarktfähige Absolventen und Absolventinnen, vermitteln Kontakte zur Berufspraxis, stellen themen- und fachspezifische Berufsinformationen bereit, erstellen Schulungsunterlagen und tragen zur Information über Studienabschlüsse in der Wirtschaft bei. Vgl. und siehe dazu weiterführend Jörns, S./ Eimer, A. (2005), S. 33-36.

²² E-Learning bezeichnet prozessorientiertes Lernen in Szenarien, die durch Informations- und Kommunikationstechnologien sowie darauf aufbauende Systeme erstellt werden. Es basiert im Wesentlichen auf „Web Based Trainings“. Vgl. und siehe dazu weiterführend Erpenbeck, J./ Sauter, S./ Sauter, W. (2015), S. 5-9.

²³ Siehe dazu auch Abschnitt 4.4 Teil a) Nr. 7 und weiterführend Hermanns, A. (2004), S. 132-135.

²⁴ Zu den Prozessen der Professionalisierung siehe Abschnitt 4.3.

²⁵ Vgl. Kehm, B. (2006), S. 259.

auf unterschiedliche Art und Weise unterschiedliche Antworten und Lösungswege auf dieselben oder ähnliche Aufgabenstellungen und Anforderungen finden.²⁶ Eine weitere Begründung für die stetige Weiterentwicklung der Sachgebiete besteht in der Eigenschaft der New Professionals als Change Agents. Das bedeutet, dass bei der Gründung neuer Sachgebiete die zugehörigen Aufgaben, Zuständigkeiten und Austauschbeziehungen noch nicht vollständig und eindeutig definiert bzw. die Beziehungen zu den Leistungsadressaten noch ungeklärt sind. Dementsprechend müssen diese erst im Verlauf der Arbeit geprägt und etabliert werden. In gewissen Bereichen bleibt die genaue Definition von Aufgaben und Lösungswegen den neu gegründeten Einheiten selbst überlassen, unter anderem auch deshalb, weil für viele neue Fragestellungen noch keine Erfahrungen und Lösungswege vorliegen oder der notwendige organisatorische Anpassungsaufwand unterschätzt bzw. die Anpassungsgeschwindigkeit überschätzt wird.²⁷ Die grundsätzliche Analogie der hier aufgeführten Sachgebiete besteht jedoch zumindest darin, dass sie – idealerweise unter strategischer Leitung und Kontrolle der Universitätsleitung – operative Mittlerfunktionen wahrnehmen. Sie sollen demzufolge professionelles Schnittstellenmanagement an internen sowie externen Schnittstellen der Universitäten gewährleisten.²⁸ Zudem können die aufgeführten Sachgebiete häufig weder eindeutig dem administrativen noch dem akademischen Bereich zugeordnet werden. Überwiegend sind beide Organisationbereiche betroffen. Es gibt einen Überlappungsbereich von Wissenschaft und Management sowie einen von Verwaltung und Management. Folglich sind die New Professionals weder primär in der Wissenschaft noch primär in der Verwaltung beschäftigt, sodass sie einerseits das Rollenkontinuum von Wissenschaftsexperten zu Laien und andererseits das Rollenkontinuum von Verwaltungsexperten zu Laien durchbrechen. Daher kann sowohl von einem Hybridcharakter der Tätigkeiten als auch von einem bi-polaren Rollenkontinuum gesprochen werden.²⁹

Diese Beschreibung der New Professionals betrifft demnach sowohl Personal, das vorwiegend in der Verwaltung tätig ist, als auch Personal, welches hauptsächlich in der Wissenschaft beschäftigt ist. Dies lässt den Schluss zu, dass sich die einzelnen Positionen bzw. Tätigkeitsfelder der New Professionals aus verschiedenen, sehr unter-

²⁶ Vgl. Bremer, C. (2010), S. 150.

²⁷ Vgl. ebenda, S. 151-153.

²⁸ Vgl. Armbruster, B. (2008), S. 180; vgl. dazu auch Bremer, C. (2010), S. 154.

²⁹ Vgl. Nickel, S. (2013), S. 37; vgl. dazu auch Schneijderberg, C. et al. (2013a), S. 17.

schiedlichen Ausgangsbedingungen her entwickelt haben.³⁰ Die Sachgebiete der New Professionals umfassen dabei nicht nur vergleichsweise neue Tätigkeitsfelder (wie z. B. Fundraising, Studiengangsplanung oder Fachbereichsentwicklung), sondern auch traditionelle bzw. bereits langfristig etablierte Tätigkeitsfelder (wie z. B. die Leitung des Akademischen Auslandsamts, die Studienberatung oder die Presse- bzw. Öffentlichkeitsarbeit). Bereits bestehende Berufsbilder entwickeln sich somit weiter, wobei zum Teil neue bzw. zusätzliche Qualifikationen benötigt werden. Diese können weit über die Qualifikationen des bisher zuständigen Personals hinausgehen (beispielsweise im Vergleich mit den zuvor oft eingesetzten traditionellen Sachbearbeitern). Gemeinsame Entwicklungstendenzen aller Bereiche, in denen New Professionals zum Einsatz kommen, bestehen darin, dass sie sich von klassischen Routine-Aufgaben distanzieren bzw. zusätzlich neue Routinen entwickeln, welche ein strategisches Gewicht erlangen und dementsprechend deutlich über die qualifizierte Zu- oder Nacharbeit für die Kernfunktionen der Universität hinausgehen.³¹

Im Bereich der zentralen Verwaltung übernehmen die New Professionals oftmals Querschnittsfunktionen. Das bedeutet, dass sie in Stabsstellen, Dezernaten und Referaten (mit unterschiedlichen Größen) für verschiedenartige Aufgabenbereiche verantwortlich sind. Die Aufgaben erstrecken sich über Bereiche wie beispielsweise Entwicklungsplanung, Studienberatung, Qualitätsmanagement oder internationale Angelegenheiten. Dabei sind sie koordinierend oder informationsmultiplizierend tätig und nehmen an Sitzungen, Besprechungen sowie Abstimmungen unterschiedlicher Mitarbeitergruppen teil.³² New Professionals im Bereich der dezentralen Verwaltung (z. B. in Fachbereichen bzw. Fakultäten) arbeiten beispielsweise als Geschäftsführer, Studiengangsmanager oder Fachbereichsreferenten. In der Regel besteht ihre Hauptaufgabe einerseits darin, als Schaltstelle zwischen zentraler und dezentraler Verwaltung bzw. zwischen Hochschulleitung und Fachbereichsleitung zu agieren und andererseits – vor allem vor dem Hintergrund regelmäßig wechselnder Dekane und Dekaninnen – für eine gewisse Kontinuität in diesen Bereichen zu sorgen.³³

³⁰ Vgl. Schneijderberg, C. et al. (2013a), S. 16. Dieser Vermutung wird in Abschnitt 3.3 nachgegangen.

³¹ Vgl. Kehm, B. (2006), S. 263-264; vgl. dazu auch Nickel, S. (2013), S. 37-38.

³² Vgl. Schneijderberg, C./ Teichler, U. (2013a), S. 389-390.

³³ Vgl. ebenda, S. 390.

Als zugehörig zum Management werden all jene New Professionals angesehen, die in ihrer Position richtungsweisende Entscheidungen zum Erhalt des Systems im Ganzen sowie zur Lösung von Problemen im Einzelnen vorbereiten oder umsetzen, wobei zwischen dem strategischen und dem operativen Management unterschieden werden kann. Ersteres dient der Entwicklung und Sicherung langfristiger Erfolgsoptionen; letzterem obliegen die laufende Geschäftsführung sowie die unmittelbare Erfolgserzielung.³⁴ Im Bereich des Managements ist allerdings festzustellen, dass die Gruppe der New Professionals bisher nicht ausreichend groß ist, um die traditionelle Universitätsverwaltung als Ganzes in Richtung Managementorientierung zu modifizieren und das, obwohl in den letzten Jahren zunehmend Stellen mit Experten und Expertinnen besetzt werden, die über eine entsprechende Spezialexpertise zur Erfüllung von Gestaltungsaufgaben verfügen.³⁵ An deutschen Universitäten können dazu im Allgemeinen bislang drei Managementbereiche unterschieden werden:³⁶

³⁴ Vgl. Schneijderberg, C. (2013a), S. 202.

³⁵ Vgl. Pellert, A./ Widmann, A. (2008), S. 151.

³⁶ Vgl. Schneijderberg, C. (2013a), S. 199-200.

- 1) Das obere Management mit dem Präsidium bzw. Rektorat (unter anderem bestehend aus dem Präsidenten bzw. dem Rektor³⁷, den Vizepräsidenten bzw. Prorektoren und gegebenenfalls dem Kanzler³⁸);
- 2) das mittlere Management mit Dekanen und Dezernenten sowie
- 3) das untere Management, beispielsweise mit Studiengangskordinatoren.

Die New Professionals nehmen demzufolge bisher eher eine unterstützende Managementfunktion wahr. So ist das Management lediglich ein Teil ihrer Professionalität, weshalb auch bloß ein Teil der New Professionals dem Management direkt zugerechnet werden kann. Das Management wird jedoch nicht nur als konstitutiv angesehen, Management wird zugleich auch als Teil der Professionalität wahrgenommen. So werden die New Professionals als Professionelle mit Managementfunktionen verstanden und es wird eben nur ein Teil der New Professionals zum Management gezählt.³⁹ Die New Professionals haben dabei – unter anderem auch aufgrund der zuvor häufig nur schwach entwickelten Strukturen zwischen dem oberen

³⁷ Ein Rektor ist ein gewählter Leiter, der aus der Gruppe der Professoren der jeweiligen Universität stammt, gewissermaßen als „primus inter pares“ („Erster unter Gleichen“). Ein Präsident muss hingegen nicht zwingend Hochschullehrer sein und auch nicht der Professorenschaft der jeweiligen Universität entstammen. Vgl. Schneijderberg, C./ Teichler, U. (2013b), S. 65. Das HRG in der Fassung vom 09.04.1987 unterschied noch zwischen einer Rektorsverfassung und einer Präsidialverfassung. Mit der Novelle des HRG vom 19.01.1999 wurde diese Unterscheidung jedoch aufgehoben. Sofern nicht landesrechtlich vorgegeben, kann die jeweilige Universität ihren Leiter als Präsidenten oder Rektor frei bezeichnen. Vgl. Heinrichs, W. (2010), S. 238. Da das Präsidialmodell der Universitätsleitung in Deutschland faktisch dominiert, wird aus Formulierungs- und Lesbarkeitsgründen in dieser Arbeit im Folgenden – sofern es sich nicht eindeutig um Rektoren, Prorektoren oder Rektorate handelt – nur noch von dem Präsidenten, den Vizepräsidenten bzw. dem Präsidium gesprochen, auch wenn an vielen Universitäten die offizielle Amtsbezeichnung bis heute Rektor, Prorektor bzw. Rektorat lautet.

³⁸ Der Kanzler der Universität ist der Verantwortliche für den Haushalt sowie der Leiter der Wirtschafts- und Personalverwaltung und in einigen Bundesländern auch der Dienstvorgesetzte des nicht-wissenschaftlichen Personals. Vgl. Sandberger, G. (2011), S. 136 und S. 140. Heutzutage können die Aufgaben des Kanzlers auch von einem „hauptamtlichen Vizepräsidenten“ oder einem „Vizepräsidenten für Verwaltung bzw. Wirtschafts- und Personalverwaltung“ übernommen werden. Wurde der Kanzler noch überwiegend auf Lebenszeit gewählt, ist der Vizepräsident für Verwaltung in der Regel lediglich auf Zeit in diesem Amt. Vgl. (und siehe zum Unterschied Kanzler/Vizepräsident für Verwaltung weiterführend) Sandberger, G. (2011), S. 145-151. Das Tätigkeitsprofil des Kanzlers bzw. des Vizepräsidenten für Verwaltung ist nicht allgemeingültig definiert und steht im direkten Zusammenhang mit dem spezifischen Profil der jeweiligen Universität. Vgl. Blümel, A./ Kloke, K./ Krücken, G. (2010), S. 26. Bezüglich des Berufsalltags lassen sich allerdings drei Kerntätigkeitsbereiche identifizieren: 1) Finanzverwaltung, inklusive Controlling und Mittelallokation; 2) Organisationsentwicklung, Personalentwicklung und Personalverwaltung; 3) Strategieentwicklung, Informationstechnologie und Bauvorhaben. Vgl. Schneijderberg, C./ Teichler, U. (2013b), S. 66. Seit dem Wegfall der rechtlichen Vorgabe, dass ein Kanzler stets über einen juristischen Ausbildungshintergrund verfügen muss, können die Universitäten aus einer breiten Gruppe beruflicher Profile auswählen. Vgl. Blümel, A./ Kloke, K./ Krücken, G. (2010), S. 8.

³⁹ Vgl. Schneijderberg, C. (2013a), S. 200.

und dem mittleren Management – ganz eigene Managementkompetenzen entwickelt.⁴⁰ Aufgrund ihres Status als Experten und Expertinnen des Hochschulsystems können die New Professionals ihren wachsenden Einfluss allerdings auf wissenschaftlich rationale Weise legitimieren und somit größeren Einfluss auf die Universität nehmen, als es aus ihrer Position in der Managementhierarchie zu erklären wäre. Die Repräsentation der Universität ist zwar größtenteils weiterhin den professoralen Amtsträgern sowie dem Kanzler vorbehalten, an sonstigen Aktivitäten (wie z. B. Koordination, Kommunikation, Information, Unternehmungen, Bewältigung von Krisen oder Verhandlung und Allokation von Ressourcen) sind allerdings auch die New Professionals beteiligt.⁴¹

Infolge dieser Charakteristik etabliert sich neben der Universitätsleitung und der leitenden Routineverwaltung somit gewissermaßen ein neuer hybrider Bereich des Hochschulmanagements.⁴² Die innerhalb dieses Entwicklungsprozesses neu entstehenden Funktionen und Aufgabenbereiche der New Professionals im Feld zwischen der Verwaltung einerseits sowie Forschung und Lehre andererseits werden von *Kehm* in vier Bereiche aufgeteilt:⁴³

- 1) Bereich Hochschulmanagement (z. B. zur Vorbereitung und Unterstützung von Entscheidungen);
- 2) Dienstleistungsbereich (z. B. in Bibliotheken oder in der Berufsberatung);
- 3) neu entstehender Hybridbereich zwischen Management und Dienstleistungen (z. B. Weiterbildungsmanager, Studiengangsreferenten, Evaluatoren oder Leitung des International Office);
- 4) sowie im Rahmen der Ausdifferenzierung der Forschungs- und Lehrfunktionen (z. B. professionelle Studienberater).

Zu den wesentlichen Aufgabenbereichen der New Professionals zählen nach *Klumpp* und *Teichler* dabei:⁴⁴

⁴⁰ Vgl. Schneijderberg, C./ Teichler, U. (2013a), S. 397.

⁴¹ Vgl. Schneijderberg, C. (2013a), S. 203.

⁴² Vgl. Blümel, A./ Kloke, K./ Krücken, G. (2011), S. 114.

⁴³ Vgl. Kehm, B. (2006), S. 259-260.

⁴⁴ Vgl. Klumpp, M./ Teichler, U. (2008), S. 170.

- 1) Recherche, Ausarbeitung von Konzepten und Projektierung,
- 2) Umsetzung von Entscheidungen und laufende professionelle Dienstleistungen sowie
- 3) Initiierung und Koordination von Hochschulentwicklungsprojekten.

Whitchurch stellt im Zusammenhang mit den verschwimmenden Grenzen zwischen Wissenschaft und Verwaltung bzw. dem Management verschiedene Identitäten der Beschäftigten fest.⁴⁵ So identifiziert sie vier Beschäftigungstypen.⁴⁶

- 1) „Bounded professionals“:
Personen, die in festgelegten Rahmen und innerhalb genauer Grenzen tätig sind, welche sie sich entweder selbst erschaffen haben oder die ihnen auferlegt wurden. Sie können durch ihr Interesse an Kontinuität und die Aufrechterhaltung von Prozessen und Standards charakterisiert werden.
- 2) „Cross-boundary professionals“:
Personen, welche die bestehenden Grenzen zwischen Wissenschaft und Verwaltung erkennen und diese nutzen, um strategische Vorteile zu schaffen sowie die institutionelle Leistungsfähigkeit zu steigern. Sie agieren sowohl intern als auch im externen Umfeld.
- 3) „Unbounded professionals“:
Personen, welche die bestehenden Grenzen zwischen Wissenschaft und Verwaltung nicht beachten und stattdessen in weitgefassten Projekten arbeiten. Sie versuchen so einen Beitrag zur institutionellen Entwicklung zu leisten.
- 4) „Blended professionals“:
Personen, die eingestellt wurden, um in beiden Bereichen tätig zu sein: sowohl in der Wissenschaft als auch in der Verwaltung.

Welchen Beschäftigungstyp die New Professionals jeweils einnehmen, ist abhängig von ihrer jeweiligen Aufgabe und deren Umsetzung. Im Gegensatz zu den Universitätsangehörigen im Bereich von Forschung und Lehre müssen die New Professionals vor allem aber auch Experten und Expertinnen des Hochschulsystems sein. Anders als etwa bei reinen Spezialisten und Spezialistinnen für Management oder Verwaltung ist für ihre Tätigkeiten eine große Vertrautheit mit den Kernfunktionen der Universität

⁴⁵ Vgl. Klug, T. (2010), S. 83.

⁴⁶ Vgl. Whitchurch, C. (2008), S. 382-384.

dringend erforderlich.⁴⁷ Insbesondere in den Bereichen der Strukturentwicklungsplanung und des Qualitätsmanagements sind fundierte Kenntnisse über Wesen und Funktionsweisen der Universität unverzichtbar. Dies gilt sowohl hinsichtlich einer administrativen als auch einer wissenschaftlichen Perspektive. Dabei gilt es zu beachten, dass das spezifische Wissen über die eigene Universität größtenteils nur „on the job“ erworben werden kann, da jede Universität letztendlich eigentümlich und einzigartig in den Strukturen und Traditionen zwischen den Mitgliedern und Teilinstitutionen zusammenwirkt.⁴⁸ Demzufolge werden New Professionals häufig aus dem Wissenschafts- und Hochschulbereich selbst rekrutiert. Fachleute für spezifische Aufgabenstellungen, die von außerhalb der Universität angeworben werden und Erfahrungen aus anderen Organisationen mitbringen, müssen sich zunächst in den Wissenschaftsbereich und dessen Eigenheiten einarbeiten.⁴⁹ Angehörige der traditionellen Verwaltung, die sich für eine stärkere Managementorientierung interessieren, müssen hingegen mit spezifischem Management-Know-how versorgt werden, damit sie ihre bisherigen Spezialkenntnisse gepaart mit aktuellem Managementwissen in die Organisation einbringen können.⁵⁰ Von Professions-Externen kann die Arbeit all dieser New Professionals dabei insgesamt lediglich begrenzt überblickt und kontrolliert werden.⁵¹

Hinsichtlich der Managerialisierungsprozesse im deutschen Hochschulwesen⁵² veröffentlichten *Krücken*, *Blümel* und *Kloke* im Jahr 2012 im Rahmen des Forschungsprojekts „Professionalisierung im Hochschulmanagement“ des Deutschen Forschungsinstitut für Öffentliche Verwaltung in Speyer eine empirische Analyse der vergleichenden Hochschulforschungsliteratur zum Thema der „institutionellen Erneuerungsfähigkeit der Forschung“, deren Daten und Ergebnisse in einem Zeitraum von 2007 bis 2010 gewonnen wurden.⁵³ Darin untersuchen die Autoren unter anderem Stellenanzeigen für

⁴⁷ Vgl. Klumpp, M./ Teichler, U. (2008), S. 169-170.

⁴⁸ Vgl. Jopp, M. (2008), S. 182.

⁴⁹ Vgl. Kehm, B. (2006), S. 261; vgl. dazu auch Klumpp, M./ Teichler, U. (2008), S. 170; vgl. dazu auch Pellert, A./ Widmann, A. (2008), S. 151.

⁵⁰ Vgl. Pellert, A./ Widmann, A. (2008), S. 151.

⁵¹ Vgl. Kehm, B./ Mayer, E./ Teichler, U. (2008), S. 198.

⁵² Vgl. Krücken, G./ Blümel, A./ Kloke, K. (2012), S. 219-256.

⁵³ Vgl. ebenda, S. 222-223.

qualifizierte Positionen im administrativen Management⁵⁴ und stellen dabei einen deutlichen und kontinuierlichen Anstieg ausgeschriebener Stellen auf Ebene der Dezenten, administrativen Geschäftsführer, Leiter von Geschäftsstellen und Serviceeinrichtungen sowie deren Mitarbeitern fest. Durch eine inhaltliche Analyse dieser Stellen weisen sie auf eine im Zeitverlauf stärker werdende Differenzierung nach spezifischen Tätigkeitsbereichen sowie weitere neue Funktionsbezeichnungen für spezifische Bereiche hin. Ihren Ergebnissen zufolge ist beispielsweise gegen Ende der 1990er Jahre noch ganz allgemein nach „Leitenden Dezenten“ gesucht worden, mittlerweile werden allerdings detaillierte Positionen, spezifische Tätigkeitsbeschreibungen und konkrete Kompetenzanforderungen inseriert (beispielsweise im Forschungsmanagement, in den Career Services oder in der Qualitätssicherung).⁵⁵

Darüber hinaus stellen die Autoren fest, dass im Zeitraum von 2002 bis 2007 die Stellen des nicht-wissenschaftlichen Personals an deutschen Hochschulen im gehobenen Dienst (für die ein Fachhochschulabschluss Voraussetzung ist) um 19,5 % und im höheren Dienst (für die ein universitärer Hochschulabschluss Voraussetzung ist) um 20,9 % – und damit überproportional stark – gestiegen sind. Die Stellen des nicht-wissenschaftlichen Personals auf geringerem formalem Qualifikationsniveau sind hingegen annähernd konstant geblieben. Diese vergleichsweise starken Anstiege im Bereich des hochqualifizierten nicht-wissenschaftlichen Personals können dementsprechend als Hinweis auf den Ausbau der Managementkapazitäten gewertet werden. Ein umfangreicher Ausbau der Managementkapazitäten an der Universität wird darüber hinaus auch deshalb gefolgert, da eine Umfrage unter leitenden Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen

⁵⁴ Dabei unterscheiden die Autoren zwischen dem akademischen Hochschulmanagement (dem alle wissenschaftlichen Leitungspositionen angehören, die auf Basis von Wahl, Turnus oder Berufung durch die Selbstverwaltungsgremien der Universität bestellt bzw. ernannt werden und die diese Tätigkeiten neben ihrer Tätigkeit als Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen nur befristet wahrnehmen, wie z. B. Präsident bzw. Rektor, Dekane und Institutsleiter), dem administrativen Hochschulmanagement (dem Führungskräfte angehören, die durch die Hochschulleitung rekrutiert und eingestellt werden, die zu 100 % administrative Aufgaben und Funktionen erfüllen und die über Organisations- bzw. Ressourcenverantwortung in bestimmten Bereichen verfügen, wie z. B. Dezenten, administrative Geschäftsführer, Leiter von Stabsstellen und Serviceeinrichtungen sowie zum Teil auch der Kanzler), den hybriden Hochschulprofessionals (zu denen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gehören, die für die Entwicklung und Umsetzung spezifischer Projekte, Themen oder Instrumente innerhalb des Hochschulmanagements zuständig sind, wie z. B. Referenten, Projektmitarbeiter und Beauftragte) sowie den Hochschulverwaltungsmitarbeitern (denen alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen angehören, die zur Unterstützung und Umsetzung in administrativen Einheiten eingesetzt sind und in Linienhierarchie zu einer der zuvor genannten Gruppen stehen). Vgl. Krücken, G./ Blümel, A./ Kloke, K. (2012), S. 225-226.

⁵⁵ Vgl. Krücken, G./ Blümel, A./ Kloke, K. (2012), S. 226-227.

des administrativen Hochschulmanagements zu dem Ergebnis führte, dass 20 % der Befragten zwar auf einer wissenschaftlichen Stelle beschäftigt sind, das eigentliche Tätigkeitsprofil jedoch eher dem einer administrativen Stelle entspricht. Eine mögliche Begründung dieser Erkenntnis kann darin bestehen, dass die Schaffung bzw. der Erhalt einer wissenschaftlichen Stelle bislang einfacher zu legitimieren ist als bei einer Stelle, die nicht im direkten Zusammenhang mit Forschung und Lehre steht.⁵⁶

Eine weitere Erkenntnis der Analyse von *Krücken*, *Blümel* und *Kloke* besteht darin, dass die Umsetzung der Reformen des Hochschulsektors in Deutschland im Zusammenhang mit einer Heterogenisierung der Studienhintergründe und mit einer Spezialisierung von einstigen Verwaltungsgeneralisten hin zu Professionals bzw. Experten und Expertinnen spezifischer Bereiche steht. Das zentrale Charakteristikum dieser Experten und Expertinnen, welche ihr Wissen und ihre Expertise für spezifische Instrumente sowohl in der Organisationspraxis als auch in Fortbildungsprogrammen und organisationsübergreifenden Netzwerken erlangen, stellt die Affinität zum Wissenschaftssystem dar. Eine Rekrutierung aus der Privatwirtschaft findet – anders als beispielsweise im anglo-amerikanischen Raum – in Deutschland bislang kaum statt. Die Anzahl professioneller Netzwerke und spezialisierter Studien- und Fortbildungsprogramme, welche der Vernetzung, dem Austausch von Wissen und Erfahrungen, der Entwicklung professioneller Standards, der Öffentlichkeitsarbeit sowie der Etablierung der jeweiligen Tätigkeitsbereiche dienen, ist in den letzten Jahren deutlich gestiegen. Dabei deutet sowohl die Entwicklung eigener beruflicher Profile als auch die Etablierung professioneller Netzwerke auf die Entwicklung bereichsspezifischer Expertisen hin. Demzufolge schaffen Universität und Wissenschaft zu einem gewissen Teil ihr eigenes Management, statt sich ausschließlich am Wissen der Wirtschaft zu orientieren und deren Personal zu rekrutieren.⁵⁷

Abschließend wurden in der Studie von *Krücken*, *Blümel* und *Kloke* administrative Hochschulmanager bezüglich ihrer Einbindung in die Organisation befragt. Dabei wurde deutlich, dass sich diese in erster Linie als Dienstleister (z. B. in Form von Beratern oder Service-Dienstleistern) für verschiedene Akteure in der Universität sehen, allen voran für die Universitätsleitung und für die Wissenschaftler und Wissenschaftle-

⁵⁶ Vgl. Krücken, G./ Blümel, A./ Kloke, K. (2012), S. 230-232.

⁵⁷ Vgl. ebenda, S. 239-240.

rinnen. Als „verlängert Arm“ der Universitätsleitung oder als Kontrolleur korrekter Abläufe verstehen sie sich selbst hingegen nicht, auch da sie ihre formalen Machtbefugnisse lediglich als äußerst eingeschränkt einschätzen. Ihre Machtquellen basieren demzufolge weniger auf Entscheidungskompetenzen, sondern liegen vielmehr in der Zusammenstellung von Informationen, in der Bereitstellung ihrer Expertise und in der Beratung der Führungskräfte. Des Weiteren sind sie vor allem auch von der Kooperation der Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen abhängig, da jene über ein besonders hohes Maß an Autonomie innerhalb der Organisation verfügen und diese auch normativ durchsetzen können. Durch die starke Dienstleistungs- und Beratungsfunktion, die eingeschränkten Machtbefugnisse und das begrenzte Interesse der administrativen Hochschulmanager und Hochschulmanagerinnen, ihre Macht vollständig durchsetzen wollen, kann die – vor allem von ihnen selbst wahrgenommene – Akzeptanz dieser Berufsgruppe erklärt werden.⁵⁸

Eine weitere Untersuchung zu den New Professionals in Deutschland wurde im Jahr 2013 von *Schneijderberg, Merkator, Teichler* und *Kehm* veröffentlicht.⁵⁹ Ziel dieser Publikation war die Analyse der Rolle der New Professionals für die Gestaltung von Studium und Lehre. Durchgeführt wurde die Untersuchung am Internationalen Zentrum für Hochschulforschung der Universität Kassel in dem Zeitraum von 2009 bis 2012.⁶⁰ Die Untersuchungen dieses Forschungsprojekts basieren zum Teil zwar nur auf detaillierten Informationen aus schriftlichen Befragungen an lediglich elf Universitäten, doch es wird von Seiten der Autoren davon ausgegangen, dass die veröffentlichten Ergebnisse kaum von der grundsätzlichen Beschaffenheit der Gesamtheit aller deutschen Universitäten abweichen.⁶¹

Zunächst wurden einige Merkmale und Durchschnittswerte im Zusammenhang mit den New Professionals ermittelt. So beträgt der Altersdurchschnitt aller in der Untersuchung befragten New Professionals etwa 45 Jahre. Sie sind somit vergleichsweise jung. Inwieweit dies als langfristiger Trend bzw. als kennzeichnendes Merkmal erachtet werden kann oder ob es sich dabei lediglich um eine Momentaufnahme aufgrund der gegenwärtig weiter wachsenden Anzahl von New Professionals handelt, ist derzeit

⁵⁸ Vgl. Krücken, G./ Blümel, A./ Kloke, K. (2012), S. 241-244.

⁵⁹ Vgl. Schneijderberg, C. et al. (2013b).

⁶⁰ Vgl. ebenda, S. 7.

⁶¹ Vgl. Merkator, N./ Schneijderberg, C./ Teichler, U. (2013), S. 91.

jedoch noch nicht abzusehen. Mehr als die Hälfte der New Professionals, die an der Studie teilgenommen haben, sind Frauen. Dies ist ein Befund, der sich auch mit den Erkenntnissen aus Studien zu New Professionals aus anderen europäischen Ländern deckt.⁶² Zum Zeitpunkt der Untersuchung waren die befragten New Professionals im Durchschnitt seit neun Jahren an der Universität erwerbstätig und davon acht Jahre in ihrem derzeitigen Bereich. Dies weist darauf hin, dass der jetzige Tätigkeitsbereich für die Mehrheit die erste berufliche Tätigkeit an der Universität überhaupt ist. Nahezu zwei Drittel der Befragten führte aus, dass sie sich für ihren gegenwärtigen Tätigkeitsbereich entschieden haben, weil er ihren Fähigkeiten entsprochen habe und sie sich speziell für diesen Bereich interessiert haben. Fast ein Drittel bestätigte zur Auswahl des Bereichs aufgefordert worden zu sein. Weitere aufgeführte Gründe sind eine spezielle Qualifikation, das Interesse an der Erschließung eines neuen Bereichs sowie der Zufall. Lediglich 6 % erwähnen als Grund für die Auswahl des Bereichs eine gute Arbeitsmarktsituation. New Professionals mit Leitungsfunktion, in gehobeneren Gehaltsklassen sowie in einem höheren Altersbereich gaben dabei überdurchschnittlich häufig ein spezielles Interesse an ihrem jetzigen Tätigkeitsbereich an.⁶³ Etwa die Hälfte der befragten New Professionals hat die Stelle auf Grundlage einer externen Bewerbung erhalten. Durch interne Bewerbungen erhielt ca. ein Drittel ihre Stelle, wobei davon etwa drei Viertel lediglich die Veränderung ihrer vorherigen Position in die neue Position anführen. Die übrigen New Professionals haben ihre Stelle beispielsweise im Anschluss an vorherige Beschäftigungen als Praktikanten und Praktikantinnen oder als studentische Hilfskräfte erhalten.⁶⁴

Zum Beschäftigungsverhältnis der New Professionals stellt die Studie fest, dass ca. 75 % der Befragten in unbefristeten Planstellen beschäftigt sind, wovon ca. 15 % verbeamtet sind. Von den etwa 18 % befristet Beschäftigten sieht die Mehrheit allerdings keine Aussichten auf eine unbefristet Anstellung. 8 % der New Professionals verfügen über Stellen, die aus Drittmitteln finanziert werden. Im Zusammenhang mit den Arbeitszeiten wird ersichtlich, dass etwa 75 % Vollzeit und lediglich 25 % Teilzeit (zumeist in Form einer 50%-Stelle) beschäftigt sind. Insbesondere die Teilzeitbeschäftigten besitzen befristete Verträge. Die weit verbreitete Vermutung, dass New Professionals

⁶² Vgl. Merkator, N./ Schneijderberg, C./ Teichler, U. (2013), S. 91.

⁶³ Vgl. ebenda, S. 92-93.

⁶⁴ Vgl. ebenda, S. 94.

vielfach unsicheren Beschäftigungsverhältnissen unterliegen, kann den Ergebnissen dieser Studie zufolge somit nicht bestätigt werden.⁶⁵

Befragt nach positiven und negativen Gesichtspunkten ihrer Arbeits- und Beschäftigungssituationen gaben die Teilnehmer der Studie von *Schneijderberg*, *Merkator*, *Teichler* und *Kehm* am häufigsten an, dass die großen Freiheiten und Gestaltungsmöglichkeiten, die Vielfalt und Neuartigkeit ihrer Aufgaben sowie der hohe Kommunikationsbedarf die positiven Elemente ihrer Tätigkeiten darstellen. Als negative Dimensionen ihrer Arbeitsbereiche betrachten sie allerdings die hohe Belastung, den geringen Status, die ungünstigen Rahmenbedingungen sowie den zu hohen Verwaltungsaufwand bzw. die zu große Bürokratie.⁶⁶

Diese Ergebnisse und Erkenntnisse werden auch von *Fedrowitz*, *Leichsenring* und von *Stuckrad* im Rahmen der vierten Fakultätsmanagement-Befragung des Centrums für Hochschulentwicklung aus dem Jahr 2013, welche in erster Linie die Professionalisierung des Fakultätsmanagements untersucht, in ähnlicher Weise bestätigt (z. B. verfügt die Mehrheit der Befragten über Vollzeitstellen⁶⁷). An der Befragung haben 480 Fakultätsmanager teilgenommen, von denen letztlich 307 Personen als Zielgruppe der Befragung in die Auswertung einbezogen wurden.⁶⁸ Hinsichtlich des Vergleichs von Stellenbefristung, Stellenumfang und tariflicher Einordnung bestätigen die Ergebnisse dieser Studie vor allem die empirische Beobachtung eines Professionalisierungsschubs innerhalb der Universität. So verfügen insbesondere Befragte, die sich selbst als Fakultätsmanager oder Dekanatsleiter beschreiben, über unbefristete Vollzeitstellen und eine vergleichsweise hohe Tarifstufe. Die Variablen „Befristung“ und „tarifliche Einordnung“ scheinen dabei stark von der wahrgenommenen Verantwortung dieser Akteure abzuhängen. Daraus lässt sich ableiten, dass Fakultätsmanager als bedeutsame Akteure der Organisation erachtet werden und entsprechende Wertschätzung erfahren.⁶⁹

⁶⁵ Vgl. Merkator, N./ Schneijderberg, C./ Teichler, U. (2013), S. 95.

⁶⁶ Vgl. ebenda, S. 117.

⁶⁷ Vgl. Fedrowitz, J./ Leichsenring, H./ von Stuckrad, T. (2014), S. 15.

⁶⁸ Vgl. ebenda, S. 10.

⁶⁹ Vgl. ebenda, S. 18.

2.2 Bisher außer Acht gelassene Zusammenhänge

Die einführenden Beschreibungen verdeutlichen, dass die New Professionals der deutschen Universität als Experten und Expertinnen für die Universitätsgestaltung, für Entscheidungsunterstützungen und für Dienstleistungen beschrieben werden können und somit zu einem wesentlichen Bestandteil einer neuen Form der Universitätssteuerung avancieren. Allerdings hat sich bislang keine klar definierte Terminologie mit einem eindeutigen Berufsbild der New Professionals etabliert. Auch wurde die Entwicklung der wissenschaftlichen Profession schon sehr häufig dokumentiert und beschrieben, die Entstehung des vergleichsweise neuen Berufsfeldes „Wissenschaftsmanagement“ dagegen bislang weniger erforscht. Dies mag daran liegen, dass es sich beim Wissenschaftsmanagement – anders als bei der Wissenschaft – um einen noch sehr jungen Berufsstand handelt, der noch keine ausreichende Identität als Profession ausgebildet hat.⁷⁰ Bisher hat es somit auch kaum Analysen zu New Professionals in Deutschland gegeben.⁷¹

Die Entstehung und Entwicklung der New Professionals schreitet jedoch voran. In einem Sammelband zur Analyse der Rolle der New Professionals für die Gestaltung von Studium und Lehre⁷² beschreiben *Schneijderberg* und *Teichler* beispielsweise, dass um das Jahr 2010 an allen deutschen Universitäten durchschnittlich mehr als zwei New Professionals je drei Professoren aktiv gewesen sind. An kleineren Universitäten, mit insgesamt weniger als 200 Professuren, ist die Anzahl der New Professionals und der Professuren sogar nahezu identisch gewesen. Universitäten mit mehr als 200 Professuren haben in der Relation zur Anzahl der Professuren zwar weniger New Professionals beschäftigt, in absoluten Zahlen hat es allerdings dennoch eine insgesamt höhere Anzahl von New Professionals als an kleineren Universitäten gegeben. Dies weist den Autoren zufolge darauf hin, dass auch kleinere Universitäten einen gesteigerten Bedarf an New Professionals haben und sie durchaus eine Vielzahl dieser Positionen als notwendig erachten. Bei größeren Universitäten stellt sich ein gewisser Skaleneffekt ein. Auch der Blick auf die Studierendenzahlen bestätigt diese Beobachtung zunächst. So beträgt die Anzahl der New Professionals an kleineren Universitäten (mit weniger als 15.000 Studierenden) im Mittel etwa 20 Angestellte je

⁷⁰ Vgl. Kottmann, A./ Nickel, S. (2010), S. 21.

⁷¹ Vgl. Schneijderberg, C. et al. (2013a), S. 11.

⁷² Vgl. Schneijderberg, C. et al. (2013b).

1.000 Studierende, wohingegen an größeren Universitäten (mit mehr als 15.000 Studierenden) die absolute Zahl der New Professionals höher ist, die Anzahl der New Professionals je 1.000 Studierenden jedoch bei weniger als 10 Angestellten liegt.⁷³

Bei genauerer Betrachtung dieser Angaben stellen sich jedoch die Fragen, auf welche Weise diese Zahlen ermittelt wurden und welche Definition der New Professionals dabei zugrunde gelegt wurde. Zu Beginn des Sammelbands werden lediglich die bereits erläuterte negative Definition der New Professionals und einige zugehörige kurze Erläuterungen sowie einzelne Beispiele angegeben.⁷⁴ Zudem wird in nachstehenden Kapiteln des Sammelbands deutlich, dass die in der Studie erhobenen Daten vorwiegend auf einer schriftlichen Befragung an elf Universitäten⁷⁵ sowie auf Interviews mit 135 Personen basieren und dabei Mitarbeiter sowie Mitarbeiterinnen öffentlicher Universitäten im Bereich Studium und Lehre im weitesten Sinne umfassen.⁷⁶ Die Studie verfolgt unter anderem die Ziele, das Ausmaß beruflicher Tätigkeiten, den Charakter sowie das Selbstverständnis der sich entwickelnden Berufsgruppe zu verdeutlichen, jedoch nicht, sie genauer zu bestimmen oder im Einzelnen zu kategorisieren.⁷⁷ Die Zuordnung der befragten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zur Gruppe der Hochschulprofessionellen wurde vorab von Kontaktpersonen innerhalb der jeweiligen Universität vorgenommen und danach von den Autoren der Studie abschließend festgelegt. 44 % der angeschriebenen Personen antworteten (80 % davon online). 44 % derer, die den Onlinefragebogen ausfüllten, trugen sich selbst jedoch als „Nicht Hochschulprofessionelle“ ein.⁷⁸ Über die schriftlich Befragten werden keine Daten angegeben. Die genaue Auswahl und Zuordnung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bleibt im Detail unklar.

In der einführenden Beschreibung ihrer Studie verweisen *Schneijderberg, Teichler, Merkator* und *Kehm* zunächst darauf, dass es sich bei den dort beschriebenen

⁷³ Vgl. Schneijderberg, C./ Teichler, U. (2013b), S. 69-70.

⁷⁴ Vgl. Schneijderberg, C. et al. (2013a), S. 9.

⁷⁵ Auch bei einer Untersuchung dieser Größenordnung (gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung, mit drei direkt Projektbeteiligten und einer Laufzeit von vier Jahren) und in einer der größten interdisziplinären Forschungseinrichtungen zum Thema Hochschulforschung an einer Universität in Europa wird nur eine relativ geringe Anzahl an Universitäten untersucht und eine inhaltliche Beschränkung auf den Bereich „Lehre und Studium“ vorgenommen. Vgl. INCHER-Kassel (2016).

⁷⁶ Vgl. Merkator, N./ Schneijderberg, C./ Teichler, U. (2013), S. 91; vgl. dazu auch Schneijderberg, C. et al. (2013a), S. 22-23 und S. 25.

⁷⁷ Vgl. Schneijderberg, C. et al. (2013a), S. 20-21.

⁷⁸ Vgl. ebenda, S. 23-24.

Hochschulprofessionellen um einen Sammelbegriff aller hochqualifizierten Personen im Hochschulsystem handelt und nehmen dazu auf die bereits angesprochene negative Definition der New Professionals Bezug.⁷⁹ Des Weiteren geben sie an, dass es sich bei den Hochschulprofessionellen in ihrer Studie häufig um Experten und Expertinnen handelt, „die immer differenzierter werdende Aufgaben und Tätigkeiten im Rahmen von Entscheidungsunterstützung, Dienstleistung und weit darüber hinaus im Rahmen der ‚Gestaltung‘ der Hochschule übernehmen“⁸⁰. Die von *Schneijderberg* und *Teichler* angegebenen Werte deuten dabei auf eine relativ weit gefasste Definition der New Professionals hin. Als sogenannte Hochschulprofessionen werden von den Autoren alle wissenschaftlichen sowie alle administrativ-technischen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen angegeben, sowohl auf Ebene der zentralen Hochschulleitung als auch auf Fachbereichsebene.⁸¹ Somit werden in der Studie zwar Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erfasst, die zum Teil typische Aufgaben der New Professionals verrichten, allerdings nicht ausschließlich solche. Zudem können – gemäß dieser weiter gefassten Definition – in der Erhebung auch Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen enthalten sein, die ausschließlich klassische Aufgaben in Forschung und Lehre oder der Verwaltung übernehmen und daher streng genommen nicht der Gruppe der New Professionals zuzuordnen sind. Eine Verbindung der Aufgaben- und Tätigkeitsspektren von Wissenschaft und Verwaltung wird von den Autoren augenscheinlich vorausgesetzt.⁸² Gemäß der dort angegebenen Definition könnte somit grundsätzlich auch das Leitungspersonal (z. B. Präsidenten, Vizepräsidenten oder Dekane) einbezogen werden, da dieses ebenfalls an den Schnittstellen zwischen Wissenschaft und Verwaltung tätig ist bzw. Aufgaben in beiden Bereichen übernimmt.

Demgegenüber beschränken sich *Krücken*, *Blümel* und *Kloke* in ihrer Untersuchung zur Professionalisierung im Hochschulmanagement lediglich auf Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des administrativen Managements, welchem in erster Linie Führungskräfte angehören (dabei werden sie durch die Hochschulleitung rekrutiert und eingestellt, erfüllen zu 100 % administrative Aufgaben und verfügen über Organisations- bzw.

⁷⁹ Vgl. Schneijderberg, C. et al. (2013a), S. 9.

⁸⁰ Schneijderberg, C. et al. (2013a), S. 9.

⁸¹ Vgl. Schneijderberg, C./ Teichler, U. (2013b), S. 71, Abb. 3.1.

⁸² Vgl. ebenda, S. 71-72. Darüber hinaus beschränkt sich die Untersuchung vorwiegend auf den Bereich Lehre und Studium.

Ressourcenverantwortung in bestimmten Bereichen).⁸³ Mögliche Einsatzbereiche der New Professionals im akademischen Bereich, im Verwaltungsbereich oder mit Aufgaben in einem Hybridbereich zwischen Wissenschaft und Administration oder auch in interdisziplinären Projekten und Einrichtungen werden dabei jedoch außer Acht gelassen.

Bereits anhand dieser kurzen Ausführungen zu diesen beiden Beispielen wird somit aufgezeigt, dass bislang einerseits keine präzise, allgemeingültige Terminologie mit einem eindeutigen Berufsbild der New Professionals vorliegt. Andererseits wird deutlich, wie schwierig eine klare Abgrenzung der Tätigkeiten und Aufgabenbereiche aller New Professionals zu bestimmen ist. Woran liegt das?

Diesbezüglich können mehrere Gründe angeführt werden. Zunächst besetzen die New Professionals selbst keine höheren Leitungspositionen, sondern nehmen entscheidungsunterstützende und dienstleistende Aufgaben wahr. Daher können sie nicht eindeutig nur der jeweiligen Leitungsebene zugeordnet werden. Darüber hinaus fällt eine exakte Zuordnung der New Professionals schwer, da sich viele ihrer Einsatzgebiete gleich mit mehreren konventionellen Bereichen in der Universität überschneiden, also sowohl mit der Forschung und der Lehre als auch mit der Verwaltung und dem Dienstleistungsbereich.⁸⁴ Bei einer Auflistung der zu ihren Aufgaben zugehörigen Sachgebiete wird die Vielzahl unterschiedlicher Einsatzbereiche erkennbar. Dadurch sowie durch das Entstehen und durch die kontinuierliche Weiterentwicklung neuer Sachgebiete und Einsatzbereiche treten die Gemeinsamkeiten dieser Arbeitsbereiche nicht evident zum Vorschein.

Bei der Literaturrecherche zur Ermittlung des gegenwärtigen Forschungsstands bezüglich der New Professionals bestätigen sich die Feststellungen, dass eine uneinheitliche Terminologie sowie ein überaus weites Feld möglicher Einsatzgebiete der New Professionals vorliegen. Die bisher veröffentlichten Beschreibungen der New Professionals beschränken sich in der Regel auf einzelne Sachgebiete, schneiden lediglich einzelne Organisationsbereiche, in denen New Professionals tätig sind, ansatzweise

⁸³ Vgl. Krücken, G./ Blümel, A./ Kloke, K. (2012), S. 225-226.

⁸⁴ Werden die traditionellen Grenzen zwischen Wissenschaft und Administration überschritten, kommt es bei denjenigen zu Irritationen, die traditionelle Berufsmodelle strikt nach Wissenschaft und Verwaltung trennen. Vgl. Kottmann, A./ Nickel, S. (2010), S. 24.

an oder ziehen internationale Ländervergleiche auf Grundlage empirischer Ergebnisse.⁸⁵ Eine umfangreiche und unbeschränkte Beschreibung der Entstehung, der Entwicklung, der Integration und des Einsatzes der New Professionals in der deutschen Universität findet sich nicht. Woran liegt das?

Als ein Grund können die äußerst vielfältigen Entstehungshintergründe der New Professionals angeführt werden. Die Tätigkeitsfelder der New Professionals beruhen sowohl auf traditionellen als auch auf sich derzeit verändernden Vorgehensweisen des administrativen und des akademischen Bereichs, sodass sich immer wieder neue Tätigkeitsfelder entwickeln und etablieren. Zudem stellen die New Professionals Change Agents dar, d. h. sie sind an der Gründung neuer Sachgebiete beteiligt, deren Aufgaben, Zuständigkeiten und Austauschbeziehungen vorab noch nicht vollständig definiert sind und sich daher erst im Verlauf der Arbeit entwickeln. Des Weiteren liegen bisher kaum Erfahrungen und Lösungswege im Zusammenhang mit den neuen Anforderungen und Aufgaben vor. Die einzelnen Universitäten finden auf unterschiedliche Art und Weise unterschiedliche Antworten und Lösungswege auf die gleichen oder ähnliche Aufgabenstellungen und Anforderungen. Hinsichtlich der Untersuchung der New Professionals im internationalen Rahmen wird die in Deutschland übliche – international allerdings eher ungewöhnliche – Differenzierung von Hochschulen (insbesondere Universitäten) und reinen Forschungseinrichtungen deutlich.⁸⁶ Aus diesen Gründen fällt ein direkter Vergleich aller New Professionals (sowohl zwischen den einzelnen Universitäten und zwischen den jeweiligen Organisationsbereichen als auch im internationalen Kontext) zum einen oft schwer, zum anderen formulieren die Autoren oftmals sehr konkrete

⁸⁵ *Krücken, Blümel und Kloke* veröffentlichten ihren Beitrag in einem Sammelband zum Thema der institutionellen Erneuerungsfähigkeit der Forschung; vgl. Krücken, G./ Blümel, A./ Kloke, K. (2012). *Schneijderberg, Merkator, Teichler und Kehm* beschränken sich in ihrem Werk zum Thema neuer Hochschulprofessionelle vorwiegend auf die Gestaltung von Studium und Lehre; vgl. Schneijderberg, C. et al. (2013b). *Fedrowitz, Leichsenring und von Stuckrad* richten den Fokus auf das Fakultätsmanagement; vgl. Fedrowitz, J./ Leichsenring, H./ von Stuckrad, T. (2014). *Nickel* begrenzt ihre Untersuchungen auf das Wissenschaftsmanagement und vergleicht 28 EU-Länder miteinander; vgl. Nickel, S. (2013). Auch *Nickel und Ziegele* beschränken sich auf das Wissenschaftsmanagement und vergleichen dabei die nationale mit der internationalen Karriereförderung; vgl. Nickel, S./ Ziegele, F. (2010b). *Leichsenring* untersucht die Professionalisierung des Fakultätsmanagements und die Perspektiven von Fakultätsmanagern sowie Dekanen; vgl. Leichsenring, H. (2007); vgl. dazu auch Leichsenring, H. (2009). *Amtsberg* widmet sich den Dekanatsreferenten; vgl. Amtsberg, S. (2008). *Rott* beschreibt den Bereich Studienberatung im Zusammenhang mit dem Bologna-Prozess; vgl. Rott, G. (2006). *Bremer* stellt in einem Fallbeispiel eine zentrale E-Learning Einrichtung vor; vgl. Bremer, C. (2010).

⁸⁶ In Deutschland ist diese Trennung durchaus bedeutsam, da sich ein vergleichsweise großer Sektor außeruniversitärer Forschungseinrichtungen etabliert hat. Vgl. Kottmann, A./ Nickel, S. (2010), S. 24.

Fragestellungen im Zusammenhang mit ganz gezielten Untersuchungsbereichen und Problemen. Es zeigt sich, dass eine inhaltliche Beschränkung auf einzelne Teilbereiche die Untersuchung dieser konkreten Gegenstandsbereiche deutlich erleichtert.

Warum besteht trotz dieser Umstände jedoch weiterhin Interesse an der Beschreibung der New Professionals? Der Trend steigender Studierendenzahlen hält weiter an. Demzufolge bedarf es zusätzlichen Personals in der Universität. Diesbezüglich muss allerdings nicht nur der jeweilige Personalbedarf kontinuierlich geplant werden, dieses Personal muss zudem rekrutiert, integriert, aus- und weitergebildet, strategisch eingesetzt, betreut, kontrolliert und regelmäßig mit den nötigen Informationen versorgt werden. Das zu diesem Zweck notwendige strategische Personalkonzept steht dabei unter dem Druck, einheitliche Ziele, vorgegebene Qualitätsniveaus und fortwährende Effizienzsteigerungen zu verfolgen.⁸⁷ Somit resultiert aus den steigenden Studierendenzahlen nicht nur ein direkter Bedarf an Personal im Bereich Studium und Lehre, sondern nachfolgend auch in den übrigen unterstützenden, vorbereitenden sowie dienstleistenden Bereichen.

In diesem Zusammenhang kann nach wie vor ein deutlich erkennbarer und kontinuierlicher Anstieg ausgeschriebener Stellen in den Tätigkeitsbereichen der New Professionals festgestellt werden, welche sich zudem immer stärker differenzieren und neue Bezeichnungen erhalten. Gerade Stellen im Bereich des hochqualifizierten nicht-wissenschaftlichen Personals nehmen zu und repräsentieren einen Ausbau der Managementkapazitäten der Universität. Der Stellenanstieg betrifft sowohl größere als auch kleinere Universitäten, sodass daraus durchaus an allen deutschen Universitäten ein Bedarf an New Professionals abgeleitet werden kann. Häufig sind die Stellen unbefristet, in Vollzeit und gehören einer vergleichsweise hohen Tarifstufe an. Dies lässt Rückschlüsse auf die Bedeutung und Wertschätzung der New Professionals in der Universität zu. Die New Professionals selbst beschreiben eine sehr heterogene Einbettung in die Organisationsstruktur der Universität, eine sehr hohe Anzahl vollkommen neu geschaffener Stellen sowie eine enorme Vielzahl unterschiedlicher Berufsbezeichnungen. Daher kann derzeit nicht von einem bereits standardisierten Berufsbild der New Professionals ausgegangen werden. Die Entstehung der New Professionals kann vielmehr als neuartig und ihre Entwicklung als kontemporär

⁸⁷ Vgl. Kottmann, A./ Nickel, S. (2010), S. 31.

bezeichnet werden. Aus der Vielzahl möglicher Aufgaben- und Einsatzbereiche sowie der Diskontinuität der zu bearbeitenden Aufgaben im Alltag lassen sich extensive und kontinuierlich neu hinzukommende Kompetenzanforderungen an die New Professionals ableiten. Das Entstehen von Netzwerken und Fortbildungsprogrammen deutet auf die Entwicklung eigener Profile und bereichsspezifischer Expertisen hin, sodass die Universitäten ihr eigenes Management entwickeln, anstatt sich ausschließlich an der Wirtschaft zu orientieren. Dazu bedarf es allerdings entsprechender Rahmenbedingungen, auch um die von Seiten der Politik vehement geforderte exzellente Forschung zu ermöglichen. Die Stellenbesetzung, Rekrutierung und Ausbildung der New Professionals läuft allerdings oftmals eher willkürlich bzw. konzeptlos ab. Um freie bzw. frei werdende Stellen besetzen zu können, müssen Aspekte wie die Finanzierung der Stellen, die Integration des Personals in die Organisationsstruktur, die konkrete Verteilung von Aufgaben, die Gewährung von Entscheidungsfreiräumen sowie die Aus- und Weiterbildung vorab geklärt werden. Ferner stellt sich die Frage, wie mit künftig nicht mehr benötigten Stellen (beispielsweise aufgrund von Umstrukturierungen und Aufgabenumverteilungen) umgegangen werden soll. Ist dieses Personal zu entlassen (diesbezüglich rücken Fragen der Anstellungsart in den Blickpunkt) oder kann es woanders eingesetzt werden (dazu muss bekannt sein, über welche Qualifikationen der jeweilige Mitarbeiter gegenwärtig verfügt und welche Qualifikationen bei den potenziellen neuen Stellen benötigt werden)? Diese Aspekte gewinnen vor dem Hintergrund von Reformen im Hochschulbereich sowie sich immer schneller ändernder Anforderungen, regelmäßigen Strukturanpassungen und steigenden projektförmigen Arbeiten zunehmend an Bedeutung und erfordern nach Möglichkeit eine frühzeitige Antizipation der internen Abläufe. Dazu bedarf es – insbesondere von Seiten der Leitungsebenen – eines grundsätzlichen Wissens über die Hintergründe, Eigenschaften, Anforderungen und Bedürfnisse der New Professionals. Wie sonst sollen – und zwar vorausschauend und nachhaltig – strategische Planungen erstellt, Finanzierungen beschlossen, Strukturen konstruiert, Stellen besetzt, Personal informiert und betreut, Kontrollen und Qualitätssicherungsmaßnahmen durchgeführt, Karrierewege gesteuert, Beförderungen ausgesprochen oder Weiterbildungsangebote bereitgestellt werden?

Welche bisher außer Acht gelassenen Zusammenhänge sollen demzufolge in dieser Arbeit untersucht werden? Betrachtet man – ungeachtet der eingangs bereits ange-

fürten Unterschiede – die Gemeinsamkeiten aller New Professionals, so wird deutlich, dass sie sich zunehmend von klassischen Routine-Aufgaben distanzieren bzw. neue Routinen entwickeln. Auf diese Weise erlangen sie einerseits strategische Bedeutung in der Universität und verrichten andererseits Arbeiten, die über die klassischen Kernfunktionen der Universität hinausgehen. Sowohl die Entwicklung zuvor unbekannter bzw. die Weiterentwicklung bisher beiläufig wahrgenommener Aufgaben als auch das Wachstum ihrer strategischen Bedeutung innerhalb der Organisation begründen nachhaltig die Bedeutung einer Beschreibung der New Professionals in ihrer Gesamtheit. Die Gründe für das Entstehen der New Professionals wurden bislang allerdings nur sehr knapp und überblicksartig dargestellt.⁸⁸ Zudem liegt den Beschreibungen oftmals eine Trennung des akademischen und des administrativen Bereichs zugrunde.⁸⁹ Diese Arbeit unterliegt keiner Beschränkungen hinsichtlich eines speziellen Einsatzbereichs, sondern rückt sowohl die Entstehung und die Entwicklung als auch die Integration und den Einsatz der New Professionals sowie deren Bedeutung für die im Wandel befindliche Organisation Universität in den Fokus.

Eine weitere Gemeinsamkeit aller New Professionals besteht darin, dass sie operative Mittlerfunktionen wahrnehmen und dadurch ein professionelles Schnittstellenmanagement an internen sowie externen Schnittstellen der Universitäten herstellen sollen. Dabei unterliegen sie der strategischen Leitung und Kontrolle der Universitätsleitung. Da die zentrale Leitungsebene die Entwicklung, die Integration und den Einsatz der New Professionals zu steuern hat, gilt es, das Verhältnis der New Professionals zur Universitätsleitung und zu den beteiligten Organisationsbereichen zu untersuchen. Dies bietet sich auch deshalb an, da die Kerntätigkeiten der New Professionals nicht ausschließlich bzw. nicht vollständig in den Bereichen Forschung und Lehre liegen, sondern vielmehr in Serviceleistungen und in der Managementunterstützung in den Bereichen zwischen Wissenschaft und Verwaltung.

Die Bedeutung der zielgerichteten Steuerung der New Professionals durch die jeweils zuständige Leitungsebene zeigt sich auch vor dem Hintergrund der vier von *Whitchurch* beschriebenen Beschäftigungstypen der New Professionals. Dieser Untergliederung zufolge können New Professionals nicht nur ausschließlich innerhalb eindeutig

⁸⁸ Siehe dazu beispielsweise Schneijderberg, C./ Teichler, U. (2013b), S. 60-61.

⁸⁹ Vgl. Nickel, S./ Ziegele, F. (2010c), S. 35.

definierter Grenzen von Wissenschaft und Verwaltung, sondern auch bewusst bzw. unbewusst zwischen den Grenzen von Wissenschaft und Verwaltung sowie ganz gezielt in beiden Bereichen tätig sein. Die Art des jeweiligen Beschäftigungstyps hängt dabei von der konkreten Aufgabenstellung und den gewährten Umsetzungskompetenzen ab. Folglich richtet sich in dieser Arbeit das Augenmerk auch auf Fragen nach dem Bedarf an New Professionals in der Universität, um daran anknüpfend die konkreten Einsatzmöglichkeiten ermitteln zu können. Erst anhand dieser können strukturelle Voraussetzungen an den Organisationsaufbau und präzise Aufgaben- und Arbeitsplatzbeschreibungen sowie transparente Qualifikationsanforderungen an die New Professionals bestimmt werden.

3 Die Universität im Wandel

Die Entstehung und die Entwicklung der New Professionals stehen in direktem Zusammenhang mit dem Wandel in der Universität. Um zunächst diesen Wandel und dessen Folgen für die Organisation und ihre Mitglieder darstellen zu können, werden die spezifischen Merkmale von Hochschulsystem sowie Universität und daran anknüpfend deren Veränderungen beschrieben (Abschnitt 3.1). Dadurch soll aufgezeigt werden, wie umfangreich und teilweise konträr sowohl die spezifischen Charakteristika der Universität als auch die des zugehörigen Hochschulsystems sind und welche Veränderungen in den letzten 20 Jahren Einzug gehalten haben. Im Anschluss daran werden die Aufgaben und Anforderungen an Universität und Entscheidungsträger betrachtet (Abschnitt 3.2). Anhand dessen soll dargelegt werden, welche Aufgaben und Anforderungen einerseits bereits langfristig bestehen und sich auch weiterhin an die Universität und ihre Entscheidungsträger richten und welche andererseits aus dem Wandel in der Universität resultieren und somit neue Auswirkungen hervorrufen. Aus den Besonderheiten von Hochschulsystem und Universität sowie aus den herkömmlichen, veränderten und neuen Anforderungen an die Leitungsebenen und den wissenschaftlichen Bereich werden daraufhin die Gründe für die Weiterentwicklung bereits bestehender sowie für das Aufkommen neuer Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche abgeleitet (Abschnitt 3.3).

3.1 Merkmale von Hochschulsystem und Universität

Das deutsche Hochschulsystem weist eine Reihe von Merkmalen auf, welche direkten Einfluss auf die Ausgestaltung der Organisationsstrukturen der Universität nehmen. Nach *Schimank* können fünf wesentliche Mechanismen zur Beschreibung des deutschen Hochschulsystems differenziert werden:⁹⁰

1) „Competition“:

Unter Wettbewerb ist das Konkurrieren um knappe Ressourcen wie Finanzmittel, Personal, Reputation und Studierende sowohl innerhalb von Universitäten als auch zwischen den Universitäten zu verstehen. Dieser Wettbewerb findet allerdings nicht auf herkömmlichen Märkten, sondern auf „Quasi-Märkten“ statt.

⁹⁰ Vgl. Fedrowitz, J. (2009), S. 5.

2) „State regulation“:

Die staatliche Regulierung bezieht sich auf die Ausübung von Autorität sowie Detailsteuerung von Staatsseite, welche top-down von den Ministerien durchgeführt wird.

3) „Managerial self-governance“:

Die Selbststeuerung durch das Universitätsmanagement umfasst die formalen organisatorischen Hierarchien auf der höchsten und der mittleren Ebene der Universität. Darunter fallen die Führungskompetenzen von Präsidium sowie Dekanaten im Rahmen der Formulierung von Zielvorgaben und des Entscheidungsfindungsprozesses.

4) „Guidance by external stakeholders“:

Die Führung durch Interessenvertreter findet mittels der Steuerung über Zielsetzungen und durch externe Beratung statt. Wesentlicher – aber nicht alleiniger – Stakeholder ist der Staat, der Aufgaben an Gremien (z. B. Hochschulräte) delegieren kann.

5) „Academic self-governance“:

Entscheidungen werden auf Basis kollegialer Strukturen getroffen. Die Selbststeuerung von Seiten der akademischen Gemeinschaft findet dabei über Peer Reviews statt (beispielsweise in der Forschungsförderung).

Das Führungssystem der Universität setzt sich folglich aus einer spezifischen Mischung dieser fünf Mechanismen zum jeweils betrachteten Zeitpunkt zusammen, wobei jeder einzelne Mechanismus für die Ausformung in der jeweiligen Universität auf einer Skala zwischen „wichtig“ (mit sehr hoher Bedeutung) und „marginal“ (mit eher geringer Bedeutung) variieren kann.

Da es sich bei der Universität um eine der ersten Verkörperungen des Prinzips Organisation⁹¹ handelt, stellen einige typische Merkmale eines jeden Organisationstyps ebenfalls grundsätzliche Merkmale der Universität dar:

- 1) Eine Organisation ist ein Mitgliedschaftsverbund, der auf Regeln beruht, welche von sämtlichen Mitgliedern einzuhalten sind. Der Eintritt und der Verbleib in einem solchen Mitgliedschaftsverbund sind einerseits daran geknüpft, ob das

⁹¹ Vgl. Stichweh, R. (2005), S. 123.

jeweilige Mitglied die Einhaltung der Regeln der Organisation akzeptiert, andererseits werden gewisse Merkmale vorausgesetzt (beispielweise bestimmte Qualifikationen).⁹² Dies gilt auch für die Organisation Universität.

- 2) Gemäß der „institutionalistischen Theorie“, basierend auf den Ausführungen von *Selznick*⁹³, sind Organisationen rein technologische Instrumente der Zielverwirklichung, welche jedoch mit der Zeit ihrer Existenz ein Eigenleben und eine Eigendynamik entwickeln, die der Organisation eine eigene Identität geben.⁹⁴ Dementsprechend ist es auch für eine Einrichtung wie die Universität von großer Bedeutung, sich selbst als Organisation zu begreifen, um daraus ein Selbstverständnis zu kreieren und den Zusammenhang zwischen dem Inhalt der Arbeit und der Gestaltung der Organisation zu erfassen.⁹⁵
- 3) Im Rahmen der „verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie“ identifiziert *Simon*⁹⁶ Entscheidungsprozesse als den Kern der Organisation. Diese Prämisse liegt vielen betriebswirtschaftlichen Theorien zugrunde, *Simon* richtet den Fokus allerdings nicht auf die Logik von Entscheidungen, sondern auf das empirisch zu beobachtende Entscheidungsverhalten. Der Ansatz versteht die menschlichen Eigenschaften als Grundlage des menschlichen Entscheidungsverhaltens als Hauptproblematik. Annahmegemäß verfügt der Mensch lediglich über eingeschränkte Kapazitäten zur Informationsverarbeitung sowie eine beschränkte Bereitschaft, sich in einer Organisation zu engagieren. Diesem Verständnis zufolge besteht die Organisation nicht aus Menschen, sondern aus Handlungen. Die beteiligten Menschen zählen lediglich zur Umwelt der Organisation. So kann erklärt werden, weshalb eine Organisation weiterhin existiert und ihre Identität behält, obwohl die an ihr beteiligten Personen, aus deren Handlungen sie besteht, kontinuierlich wechseln.⁹⁷ Daraus leitet sich die Frage ab, wie die Organisation das Treffen rationaler Entscheidungen sicherstellen kann, wo sie doch von Menschen mit begrenzten Fähigkeiten abhängig ist. Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie beantwortet dies mit

⁹² Vgl. Stichweh, R. (2005), S. 123.

⁹³ Siehe dazu weiterführend Selznick, P. (1957).

⁹⁴ Vgl. Berthold, C. (2011), S. 18.

⁹⁵ Vgl. Pellert, A. (2006a), S. 35.

⁹⁶ Siehe dazu weiterführend Nerdinger, F. (2011), S. 50.

⁹⁷ Vgl. Nerdinger, F. (2011), S. 50.

der formalen Organisation, mit deren Hilfe Komplexität und Unsicherheit von Entscheidungen reduziert werden sollen.⁹⁸

Allerdings unterscheidet sich die Organisation Universität auch in einigen Bereichen von vielen anderen Organisationstypen, wie beispielsweise *Laske*, *Meister-Scheytt* und *Küpers* beschreiben:⁹⁹

- 1) Die Organisation Universität unterscheidet sich durch ihre Tätigkeiten und ihre Absichten, da diese (beispielsweise im Gegensatz zu Wirtschaftsunternehmen) keiner direkten Gewinnerzielungsabsicht unterliegen. Lehre und Forschung stehen im Mittelpunkt, was die Beachtung wirtschaftlicher Aspekte – insbesondere im Hinblick auf Finanzmittelzuweisungen und deren Allokation – allerdings nicht gänzlich ausschließt.
- 2) Auch die von der Universität angebotenen Produkte unterscheiden sich von denen anderer Organisationstypen. Anders als beispielsweise bei einem klassischen Konsumprodukt der Wirtschaft, welches ohne jeden Aufwand des Kunden produziert werden kann, müssen die „Produkte“ der Universität aktiv durch ihre „Kunden“ mitgestaltet werden, um den gewünschten Erfolg zu erreichen. Dementsprechend zeichnet der klassisch privatwirtschaftlich geprägte Kundenbegriff in diesem Kontext ein nicht zutreffendes Bild an die Leistungserwartungen und erzeugt so falsche bzw. nicht zu leistende Erwartungen.
- 3) Des Weiteren ist – im Unterschied zu anderen Organisationstypen – das an der Universität verfügbare Wissen und Know-how (sozusagen das „Rohmaterial“ der Produktionsprozesse) direkt an einzelne Personen gekoppelt. Dies bedeutet, dass bei deren Ausscheiden aus der Organisation ebenfalls deren spezielles Wissen verloren geht. Zudem haben diese Wissensträger häufig ein besonders ausgeprägtes professionelles Selbstverständnis als Experten und Expertinnen, sodass sich deren Einbindung in die Normen und Strukturen der Organisation Universität oftmals als sehr schwierig erweist.

Allein schon aufgrund dieser Merkmale weist die Universität eine Vielzahl von Besonderheiten auf, die eine direkte Übertragung von Organisationsstrukturen und -instrumenten aus anderen Organisationen verhindern.¹⁰⁰

⁹⁸ Vgl. Nerdinger, F. (2011), S. 51.

⁹⁹ Vgl. Laske, S./ Meister-Scheytt, C./ Küpers, W. (2006), S. 10.

Wie bereits erwähnt, weichen die organisationalen Spezifika der Universität sowohl von denen privatwirtschaftlicher Unternehmen als auch öffentlicher Verwaltungen ab.¹⁰¹ Deshalb sind die grundlegenden Besonderheiten der Organisation Universität (vor allem vor dem Hintergrund des Wissenschaftsbereichs) noch einmal explizit hervorzuheben, da sie gezielt auf den organisatorischen Aufbau einwirken und daher zum allgemeinen Verständnis der vorhandenen Strukturen, Arbeitsweisen und Verhaltensweisen beitragen. Bei den spezifischen Charakteristika handelt es sich gemäß *Pellert* im Wesentlichen um:¹⁰²

1) Hohe individuelle Autonomie:

Die Organisation Universität ist durch eine hohe individuelle Autonomie der Experten und Expertinnen gekennzeichnet. Mit dem Wissen, über das diese verfügen, sind sie für das wesentliche Produktionsmittel zuständig. Ihre Leistungsfähigkeit ist gewissermaßen das Kapital der Organisation und ihre Reputation wirkt sich dementsprechend auch auf die Reputation der gesamten Organisation aus. Eine typische Grundvoraussetzung für die Leistungserstellung in solchen Organisationen stellt daher die Motivation der eigenständig agierenden Experten und Expertinnen dar. Dabei besteht die primäre Aufgabe der Leitung der Gesamtorganisation allerdings nicht darin, die einzelnen Experten und Expertinnen zu motivieren, sondern vielmehr darin, die Bedingungen zur Selbstmotivation bereitzustellen. Dazu zählt auch, dass die Leitung auf die Einhaltung von Qualitäts- und Evaluationsstandards achtet.

2) Dominanz der Disziplin:

Die Universität kann als sogenannte Matrix-Organisationen¹⁰³ beschrieben werden, was einerseits aus dem fachlichen System der Disziplin, andererseits aus dem sozialen System der Organisation resultiert. Dabei dominiert im wissenschaftlichen Bereich die jeweilige Disziplin, da die größte Verbundenheit und Loyalität häufig dem eigenen Fachbereich gegenüber besteht. Das wissen-

¹⁰⁰ Vgl. Laske, S./ Meister-Scheytt, C./ Küpers, W. (2006), S. 10.

¹⁰¹ Vgl. Berthold, C. (2011), S. 17.

¹⁰² Vgl. Pellert, A. (2006a), S. 36-37; vgl. dazu auch Pellert, A. (2000), S. 41-48.

¹⁰³ Grundlage der Matrix-Organisation bildet die Linienorganisation, wobei diese durch eine zweite Aufgabenebene überlagert wird. In der rechteckigen Anordnung der Matrixstruktur entspricht die Vertikale der aus der Linienorganisation bekannten Organisationsstruktur. Die Horizontale enthält jedoch zusätzliche projekt- oder produktorientierte Untergliederungen. Folglich wird durch die Matrix-Organisation die übliche Funktionsorganisation zusätzlich mit einer Produktorganisation verbunden. Vgl. und siehe dazu weiterführend Heinrichs, W. (2010), S. 84-92.

schaftliche Personal ist daran gewöhnt, sich auf den eigenen Teilbereich der Wissenschaft zu fokussieren und andere Bereiche anderen Experten und Expertinnen zu überlassen. Darüber hinaus ist auch die Karrierelogik stark an die Disziplin gekoppelt. Wissenschaftliche Reputation wird durch Forschung erlangt, nicht durch Management-, Organisations- und Koordinationsleistungen.

3) Spezialisierung und Fragmentierung:

Eine gewisse Fragmentierung der Organisation entsteht durch die Spezialisierung des vorhandenen Wissens, da die Fachexpertise der Organisationsmitglieder von lose gekoppelten¹⁰⁴ Elementen der Organisationseinheit umgeben ist, welche häufig durch höchst verschiedenartige Arbeitsformen und fachliche Kulturen geprägt sind. Die sich infolgedessen ausbreitenden lose gekoppelten Einheiten haben nicht nur Ressourcenprobleme zur Folge, sie erhöhen vor allem den Integrationsbedarf auf Ebene der Gesamtorganisation. Die Gesamtorganisation stellt sich dementsprechend als loses Netzwerk autonomer Teilsysteme dar.

4) Ungeliebte Verwaltung:

In der Universität haben in der Regel lediglich die Verwaltungsfachkräfte ein tatsächliches Fachinteresse an der Entwicklung der Organisation. Bei dem wissenschaftlichen Personal hingegen sind Verwaltungs-, Management- sowie Leitungsarbeiten eher unbeliebt, auch da sie darin häufig bloß eingeschränkt ausgebildet sind. Viele Leitungsentscheidungen sind jedoch eng mit der fachlichen Arbeit verknüpft, weshalb diese Arbeiten nur begrenzt an reine Organisations- und Managementfachkräfte delegiert werden können. Die gestiegene institutionelle Autonomie macht jedoch den Ausbau der Ressourcen für Leitung und Management sowie eine daran anknüpfende Professionalisierung der Verwaltung notwendig. Die voneinander abweichenden Strukturen und Kulturen auf administrativer und akademischer Seite stoßen so aneinander. Einen wesentlichen Grund für dieses charakteristische Spannungsfeld stellt die unterschiedliche zeitliche Logik von Entscheidungen dar. Das administrative Management bevorzugt zeitnahe Entscheidungen, wohingegen akademische

¹⁰⁴ Die lose Kopplung wird von *Weick* in seiner Organisationsbeschreibung der „Loosely Coupled Systems“ beschrieben; vgl. und siehe dazu weiterführend *Weick, K. (1976), S. 1-19*; vgl. dazu auch *Berthold, C. (2011), S. 25-28*; vgl. dazu auch *Prillwitz, T. (2012), S. 41-44*; vgl. dazu auch *Hanft, A. (2000), S. 17-18*.

Gremien einen großen Zeitraum benötigen, um die Konsequenzen aller Angelegenheiten ausführlich auszudiskutieren.

5) Selbstkontrolle:

Im Bereich der Qualitäts- und Leistungsfeststellung an Universitäten (deren Ergebnisse ohnehin nur eingeschränkt messbar sind) besitzt die professionelle Selbstkontrolle traditionell eine hohe Relevanz, da die Qualität der Arbeitsleistung von einer gewissen Selbstkontrolle abhängt. Doch auch die angemessene Betrachtung eigener Leistungen aus einer Außenperspektive ist nicht unproblematisch, insbesondere da eine direkte Rückmeldung von Seiten eines Marktes fehlt. Ein gutes Verhältnis zwischen professioneller Selbstkontrolle und gesellschaftsbezogener externer Fremdkontrolle ist daher von Bedeutung.

Im Anschluss an diese allgemeinen Merkmale von Hochschulsystem und Universität lässt sich hinsichtlich des Wandels in der Universität und mit Blick auf die jüngsten Entwicklungen feststellen, dass sich die deutsche Universität seit Beginn des 21. Jahrhunderts wiederholt von zwei Seiten unter Druck gesetzt sieht. Einerseits lassen die staatlichen Finanzmittelzuweisungen nach, andererseits steigen die Erwartungen seitens Gesellschaft, Politik und Wirtschaft. Darüber hinaus zieht sich der Staat kontinuierlich aus der unmittelbaren Regulierung der Universität zurück.¹⁰⁵ So ist die Erhöhung der Selbständigkeit der Universität eine Folge, die in Verfahren wie dem New Public Management Ausdruck findet.¹⁰⁶ Es resultiert aus der Verlagerung der Entscheidungskompetenzen und der Gestaltungshoheit von der staatlichen Ebene auf die Ebene der Universität eine neuartige institutionelle Autonomie.¹⁰⁷ Diese Konzeption der Autonomie der Institution soll die bisher staatlich geführten Einrichtungen sukzessiv zu sich selbst steuernden Organisationen modifizieren. Über den Grad der Autonomie der einzelnen Universitäten entscheidet dabei die Form von Organisation, Personalrecht und

¹⁰⁵ Es gilt an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass es in der Rechtswirklichkeit keinen Rückzug des Staates gibt. Einerseits behalten die jeweils geltenden Hochschulgesetze durchgehend die Verantwortung des Staates für das Hochschulwesen bei, andererseits verzichten selbst reformaktive Bundesländer auf Privatisierungen und bieten lediglich Organisationsformen der mittelbaren Staatsverwaltung an. Vgl. Pautsch, A. (2009), S. 39. Darüber hinaus verfügt der Staat weiterhin über Instrumente, die ihm direkte Eingriffe zur Steuerung der Universität ermöglichen (z. B. durch Zielvereinbarungen). Vgl. Haberecht, C. (2009), S. 35. Im Folgenden wird dieser Ausdruck benutzt, um auf die Veränderungen im Verhältnis zwischen dem Träger und der Universität sowie auf ein erhöhtes Maß an Autonomie der Universität bzw. die Reduktion der staatlichen Aufsicht zu verweisen.

¹⁰⁶ Vgl. Zechlin, L. (2007), S. 115.

¹⁰⁷ Vgl. Laske, S./ Meister-Scheytt, C. (2006), S. 102; vgl. dazu auch Wilkesmann, U./ Würmseer, G. (2009), S. 34-35; vgl. dazu auch Blümel, A./ Kloke, K./ Krücken, G. (2011), S. 111.

Finanzierung.¹⁰⁸ Dieser Wandel zielt aber nicht nur auf selektive Verbesserungen der Organisationsstrukturen ab (wie es sie bereits in den 1960er Jahren immer wieder gab), sondern vielmehr auf eine grundlegende Abkehr vom traditionellen Selbstverwaltungsmodell, das sequentiell durch ein an Managementprinzipien orientiertes Organisationsmodell ausgetauscht werden soll. Die im Zuge der Novellierung der Landeshochschulgesetze und der Reform der Leitungsstrukturen dazu neu eingeführten Elemente sind beispielsweise die Installation der Hochschulräte als neues institutionelles Instrument der Außensteuerung, die gezielte Rekrutierung der Mitglieder der zentralen Leitungsebene sowie die Neuausrichtung des Kompetenzgefüges zwischen dem Präsidium, dem Kanzler und den dezentralen Einheiten der Fachbereiche.¹⁰⁹ Insgesamt vollzieht sich somit ein Wandel vom bisherigen, durch staatliche Regulierung und akademische Selbstverwaltung geprägten Professionellen-Staats-Modell hin zu einem Steuerungs- bzw. Governance-Modell, das sich durch einen quasi-marktwirtschaftlichen Wettbewerb um knappe Ressourcen, eine an Managementprinzipien orientierte Verwaltung, externe Aufsicht der Länder, Hochschulräte, öffentliche Rechenschaftspflichten sowie ein Akkreditierungssystem auszeichnet. Bezogen auf die interne Leitung der Universität bedeutet dies eine Abkehr vom Modell der Kollegialität zugunsten hierarchischer Strukturen. Bestimmten und überwachten zuvor in der Regel die Professoren mit dem Status von Kollegen den Betrieb, die Ziele und die Erträge der Universität, so obliegen die Kompetenzen zur Festsetzung von Beschlüssen und Zielen sowie die Bewertung von Erträgen nun dem Universitätsmanagement.¹¹⁰ Diesbezüglich können in Anlehnung an *Kogan* einige Veränderungen im internen Managementbereich der Universität identifiziert werden:¹¹¹

- 1) Das Wachstum von Aufgaben im administrativen Bereich und im Management, sowohl innerhalb der Organisation als auch zwischen den Organisationseinheiten.
- 2) Die Veränderung von Aufgaben und Kompetenzen im Verhältnis zwischen Wissenschaftlern und der Verwaltung.
- 3) Die Erweiterung von Aufgaben im nicht-wissenschaftlichen Bereich sowie der Anstieg von Stellen und Positionen in diesem Bereich.

¹⁰⁸ Vgl. Pellert, A. (2006a), S. 36.

¹⁰⁹ Vgl. Blümel, A./ Kloke, K./ Krücken, G. (2011), S. 111-112.

¹¹⁰ Vgl. Schneijderberg, C. (2013b), S. 48.

¹¹¹ Vgl. Kogan, M. (2007), S. 162.

- 4) Das Entstehen eines wissenschaftlichen Verwaltungsbereichs, der kollegiale Strukturen bürokratisiert.

Im Kontext mit den sich ändernden Rahmenbedingungen hat die Hochschulpolitik daher die folgenden von *Hepp* zusammengefassten Reformbestrebungen aufgenommen:¹¹²

- 1) Im Rahmen des neuen Steuerungssystems rückt der Wettbewerb in den Mittelpunkt. Damit um Studierende und Drittmittel konkurriert werden kann, muss die Universität individuelle Profile bilden und ihre Außendarstellung intensivieren. Als Steuerungsinstrument dient dazu vor allem die leistungsorientierte Mittelvergabe.
- 2) Der Universität werden eine erweiterte institutionelle Autonomie und dementsprechend größere Gestaltungsspielräume im operativen Bereich gewährt. Dazu zählt auch die Abkehr von der bisherigen Input-Steuerung mit kameralistischen Vorgaben und Detaileingriffen zugunsten einer eigenständigen Ressourcenverantwortung mit globalen Haushalten.
- 3) Durch Entscheidungskompetenzen im Personalbereich erhält die Universität zusätzliche eigenverantwortliche Kompetenzbereiche. Diese umfassen in einer Vielzahl der Bundesländer beispielsweise das Berufungsrecht für Professoren und eine teilweise übertragene Dienstherreneigenschaft für Angestellte und Beamte. Darüber hinaus sind einige Genehmigungsvorbehalte (beispielsweise bei Prüfungs- oder Studienordnungen) aufgehoben worden. Die Zertifizierung der gestuften Studiengänge wurde an ein halbstaatliches Akkreditierungssystem übertragen.
- 4) Innerhalb der Universität müssen Leitungsstrukturen und Organe reorganisiert werden, um ein professionelles und strategisches Management umsetzen zu können und so die angestrebte unternehmerisch geprägte Leitung zu ermöglichen. Dazu werden die Kompetenzen der Leitungsorgane deutlich erweitert und die Amtszeiten verlängert. Die Kompetenzen der klassischen Selbstverwaltungsgremien werden erheblich geschwächt, externe Hochschulräte als Aufsichts- und Kontrollorgane hingegen gestärkt.

¹¹² Vgl. Hepp, G. F. (2011), S. 235-237.

- 5) In einigen Bundesländern besteht die Möglichkeit, die Hochschulen in eine neue Rechtsform umzuwandeln. So bleiben sie als öffentlich-rechtliche Körperschaften wie bisher zugleich auch staatliche Institutionen. Teils kann auf Antrag auch der Status einer nichtstaatlichen Stiftungshochschule erteilt werden, wobei die Organisation weiterhin ein Teil der Staatsverwaltung bleibt und die staatliche Grundfinanzierung erhält. Die staatliche Aufsicht beschränkt sich dadurch vorwiegend auf eine Rechtsaufsicht. Das Recht zum Abschluss von Tarifvereinbarungen und die Dienstherrenfähigkeit werden jedoch auf die Hochschule übertragen.

Insbesondere im Hinblick auf den Bereich der Universitätsleitung und diese unterstützende Einheiten werden seit Beginn der 1990er Jahre somit zahlreiche tiefgreifende Modifikationen, Reorganisationen und Neuerungen deutlich. Die Ursachen hierfür liegen in der quantitativen Ausweitung des Universitätswesens, den kontinuierlich steigenden Studierendenzahlen, der Globalisierung von Wirtschaft und Wissenschaft sowie einem daraus resultierenden weltweiten wissenschaftlichen Wettbewerb.¹¹³ Um die Lücke zwischen stetig steigenden Anforderungen und den verfügbaren Ressourcen selbständig schließen zu können, benötigen die Universitäten deshalb ein professionelles Management, welches die Aufgabe hat, Effizienz und Effektivität innerhalb der Organisation erhöhen.¹¹⁴

Die Notwendigkeit, ein solches professionelles Management mit geeigneten Strukturen und unterstützenden Stäben zu etablieren, wirkt sich direkt auf den Aufbau sowie auf das Zusammenwirken einzelner Einheiten in der gesamten Organisation aus. Im Hinblick auf die von der Universität allgemein verfolgten bzw. zu verfolgenden Ziele können – vereinfacht ausgedrückt – zwei offensichtliche Hauptziele identifiziert werden: Wissen zu generieren und Wissen zu vermitteln. Diese Ziele nehmen direkten Einfluss auf den spezifischen Organisationsaufbau der Universität. Die eingangs des Kapitels beschriebenen Merkmale von Hochschulsystem und Universität haben sich über einen langen Zeitraum entwickelt und dienen der Erfüllung dieser Ziele. Insbesondere die Wissensproduktion stellt dabei einen äußerst komplexen, auf ständigen Weiterentwicklungen beruhenden Vorgang dar, der zugleich den

¹¹³ Vgl. Lange, J. (2009), S. 76.

¹¹⁴ Vgl. Zechlin, L. (2007), S. 115.

Bedingungen der Unsicherheit unterliegt. Die Bewältigung von Unsicherheiten und Ambiguitäten zählt zu den bedeutendsten Eigenschaften der Universität und findet sich dementsprechend auch in der Struktur der Organisation wieder. In diesem Zusammenhang werden drei „klassische“ Organisationsbereiche – Forschung, Lehre und Verwaltung – unter einem Dach vereint und das trotz teilweise völlig unterschiedlicher Funktionslogiken innerhalb der Bereiche.¹¹⁵

Forschung und Lehre bilden gewissermaßen die Kernarbeitsbereiche der Universität. Ihre Aufgabe besteht darin, die Hauptzielsetzungen der Organisation zu erfüllen. Als verbindendes Element zwischen den beiden Subsystemen fungiert das Wissen. Beide Subsysteme weisen Merkmale des Organisationstyps der sogenannten Interessenorganisation auf. Es handelt sich dabei um Vereinigungen von Personen, welche erkannt haben, dass sich ihre Interessen gemeinsam besser realisieren lassen.¹¹⁶ Der Grad ihrer Formalisierung ist eher gering und die Beziehungen der internen Kooperationen sind flexibel und lose. Einen übergeordneten Auftraggeber gibt es in der Regel nicht, sie agieren größtenteils selbstorganisiert. Diese sich von unten aufbauende Struktur (auch „bottom up“ genannt) fällt eher flach aus. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass die Mitglieder nur so lange an diesen Zusammenschlüssen interessiert sind, wie sie ihnen selbst von Nutzen sind. Der organisatorische Unterschied zwischen Forschung und Lehre besteht darin, dass die Lehre wesentlich leichter zu formalisieren und zu organisieren ist. Dies betrifft sowohl die thematische, zeitlich oder räumliche Fixierung als auch die externe Überwachung und Kontrolle. So werden Lehrveranstaltungen beispielsweise anhand von Studienordnungen oder staatlichen Vorschriften geplant und im Nachhinein in regelmäßig durchgeführten Verfahren überwacht. Die Forschung hingegen besitzt eine viel stärker ausgeprägte Selbstorganisation sowie eine höhere Prozessautonomie. Sie findet oftmals in zeitlich befristeten Projekten statt, insbesondere dann, wenn diese der Drittmittelförderung unterliegen. Die Forschung weist damit noch stärkere Merkmale der Interessenorganisation auf als die Lehre. Letztere kann auch als „Arbeitsorganisation“ charakterisiert werden. Sie handelt im Auftrag eines Trägers und kann sich mit Hilfe ihrer Struktur über die individuellen Motive ihrer Mitglieder

¹¹⁵ Vgl. Nickel, S. (2012), S. 279-280.

¹¹⁶ Dies demonstriert bereits der Begriff „universitates magistrorum et scholarium“ (dt.: „Gemeinschaft der Lehrenden und Lernenden“), der den ersten Typ europäischer Universitäten beschreibt und mit dem auch die historischen Wurzeln deutscher Universitäten eng verbunden sind. Vgl. Ellwein, T. (1985), S. 23.

hinwegsetzen. Damit nimmt die Lehre eine Zwischenposition ein: Sie ist leichter durch übergeordnete Instanzen zu beeinflussen als die Forschung, jedoch nicht in dem Maße wie die Verwaltung.¹¹⁷

Die Verwaltung ist ihrerseits vollständig nach den Prinzipien der Arbeitsorganisation strukturiert. Das bedeutet, dass sie eindeutig arbeitsteilige Abläufe aufweist, dabei weisungsgebunden agiert und auf stark formalisierten Verhaltensregeln (wie Gesetzen und Vorschriften) beruht. Die einzelnen Arbeitsbereiche unterstehen uneingeschränkt der übergeordneten Instanz, wobei eine hierarchische Gliederung mit unterschiedlichen Aufgabenbereichen und abgegrenzten Zuständigkeiten vorliegt. Ihre Funktionslogik weicht von den Funktionslogiken der wissenschaftlichen Bereiche erkennbar ab.¹¹⁸

Weshalb aber hat sich diese Dreiteilung in der Struktur der Universität auf diese Weise entwickelt? Gemäß der „Systemtheorie“¹¹⁹, welche Individuen und Institutionen gemäß ihrer Position innerhalb der Gesellschaft bewertet, setzt sich die gesamte Gesellschaft aus einer Vielzahl von Subsystemen zusammen, die jeweils nach einer eigenen Logik funktionieren. Dabei differenziert jedes Subsystem Organisationen aus, die bestimmte Aufgaben für das jeweilige Subsystem erfüllen sollen und daher auch gemäß dessen Funktionslogik wirken. Anders als beispielsweise in Unternehmen, die lediglich dem gesellschaftlichen Subsystem der Wirtschaft angehören und vorrangig das einheitliche Ziel der Gewinnmaximierung verfolgen, ist für die Universität die Zugehörigkeit zu gleich mehreren gesellschaftlichen Subsystemen charakteristisch. Die beiden Kernbereiche sind die „Wissenschaft“ und die „Erziehung“, welche innerhalb der Universität durch „Forschung“ und „Lehre“ abgedeckt werden. Trotz gemeinsamer Ziele (wie der Schaffung und der Vermittlung von Wissen) basieren die Vorgehensweisen dieser beiden Bereiche jedoch auf divergierenden Funktionslogiken. Während die Forschung mit dem Ziel der Erkenntnisgewinnung versucht, „Wahres“ von „Unwahren“ zu differenzieren, ist es das Ziel der Lehre, unter Vergabe „guter“ und „schlechter“ Zensuren soziale Selektionsentscheidungen zu treffen, um so dem Erziehungsauftrag nachzukommen. Die Verwaltung auf der anderen Seite ist am Rechtssystem orientiert und verfolgt das Ziel, Normen sowie Ordnung zu gewährleisten. Dies resultiert maßgeblich aus dem Umstand, dass die Universitätsverwaltung in Deutschland über

¹¹⁷ Vgl. Nickel, S. (2012), S. 281-282.

¹¹⁸ Vgl. ebenda, S. 282.

¹¹⁹ Siehe dazu weiterführend Rosner, S. (2015), S. 11-18.

einen sehr langen Zeitraum direkt dem Staat unterstand. Der Kanzler als ihr Vorgesetzter fungierte seit jeher als staatliches Instrument im Inneren der Organisation und nahm so innerhalb der wissenschaftlichen Gemeinschaft eine Sonderstellung ein, die bis in die heutige Zeit wahrnehmbar ist.¹²⁰

Die Reaktion der Universität auf die Herausforderung, drei Organisationsteile mit jeweils deutlich voneinander abweichenden Funktionslogiken innerhalb einer Organisation vereinen zu müssen, ist die strukturelle Distanz zwischen diesen drei Organisationsteilen. Eine lose Kopplung ermöglicht es, jene Spannungen, die beim Aufeinandertreffen voneinander abweichender Funktionslogiken entstehen, in einem verträglichen Rahmen zu halten. So wird das gemeinsame Hauptziel erreicht, ohne jedoch aufgrund großer interner Unstimmigkeiten und Kontraste die Entscheidungs- sowie Handlungsfähigkeit der Gesamtorganisation zu verlieren.¹²¹

Für die Universität, die sich insbesondere durch eine lose Kopplung sowie interne Fragmentierung auszeichnet, stellen die neuen Anforderungen in Verbindung mit dem Rückzug des Staates aus der universitären Detailsteuerung sowie die wachsenden gesellschaftlichen Erwartungen an Forschung und Lehre folglich ganz besondere Herausforderungen dar. Erfolg und Misserfolg werden nicht länger nur der individuellen Leistungsfähigkeit der Wissenschaftler zugeordnet, sondern vielmehr als gemeinschaftliche Leistung der gesamten Einrichtung gewertet. Die Verantwortung für die Ergebnisse trägt dementsprechend die Universität als ganze Einheit. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, Leitungskräfte zu etablieren, die in der Lage sind, die für die Gesamtorganisation nötigen Entscheidungen zu treffen und umzusetzen. Dies hat Auswirkungen auf die herkömmliche Organisationsstruktur. Neben den zuvor bereits dargestellten drei Organisationsbereichen gilt es nun, mit der „Leitung“ einen vierten Bereich zu integrieren. Die Leitung impliziert dabei alle Leitungsebenen, also sowohl die Universitätsleitung als auch Fakultäts- und Fachbereichsleitungen. Damit gehen jedoch auch Neuordnungen der Kooperationsbeziehungen der drei anderen Organisationsbereiche einher.¹²²

¹²⁰ Vgl. Nickel, S. (2012), S. 282-283.

¹²¹ Vgl. ebenda, S. 283.

¹²² Vgl. ebenda, S. 285-286.

Forschung und Lehre bilden auch in einer verstärkt am Kollektiv ausgerichteten Universitätsorganisation nach wie vor den Kern, da sowohl die Qualität als auch die Quantität der erbrachten Leistungen im Wesentlichen den Erfolg der Gesamtorganisation bestimmen. Verwaltung und Leitung, deren Aufgaben im Bereich der Unterstützung der wissenschaftlichen Arbeitsbereiche liegen und die so die Erfüllung der dort gesetzten Ziele erst ermöglichen, unterliegen jedoch weitreichenden Veränderungen. Über die reine Unterstützungsfunktion hinaus hat die Verwaltung noch die Aufgabe zu erfüllen, Dienstleistungen für die Leitung zu erbringen. Auf der Seite des neu gestärkten Bereichs Leitung und der bereits etablierten Verwaltung besteht ein hierarchisch geprägtes Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnis. Zwischen Wissenschaft und Administration hingegen gilt es, das traditionell distanzierte Verhältnis zu verbessern und sich enger zu koppeln. Folglich müssen sich beide Bereiche intensiver miteinander auseinandersetzen. Dies kann nicht gänzlich ohne Spannungen vonstattengehen und hat somit auch direkte Effekte auf die Ausgestaltung professioneller Rollen in Universitäten.¹²³

Konnten diese administrativen, unterstützenden und wissenschaftlichen Subsysteme bisher vorwiegend entkoppelt voneinander operieren, konnten sie auch ihre jeweilige Professionalität entfalten. Größerer interner Abstimmungs- und Koordinationsprozesse bedurfte es im Hinblick auf das gemeinsame Aufgabenverständnis dabei kaum. So konnte das administrative System seine bürokratische Kultur mit genau bestimmten Laufbahnen und restriktiven Stellenplänen entwickeln und das wissenschaftliche System seine Karrierewege an den Regeln der jeweiligen „Scientific Community“ ausrichten. Die wechselseitige Abgrenzung voneinander, mit einer marginalen Durchlässigkeit zwischen den Systemen, kann in diesem Zusammenhang gar als kulturprägendes Element beschrieben werden. Die aktuellen Reformen und Veränderungen in der Universität weichen diese Grenzen zwischen den Subsystemen jedoch zunehmend auf.¹²⁴

Aufgrund der speziellen Eigenschaften der Universität – wie einem vergleichsweise hohen Maß an Dezentralität, einer weitreichenden Zielambiguität sowie der starken Einflussnahme externer Bezugsgruppen – können einige Spannungsfelder aufgedeckt

¹²³ Vgl. Nickel, S. (2012), S. 286-287.

¹²⁴ Vgl. Hanft, A. (2004), S. 136.

werden, die besonderen Einfluss auf die Gestaltung, Steuerung und Entwicklung der Organisation haben.¹²⁵ Dazu zählen vor allem diese von *Froese* zusammengefassten Spannungsfelder:

- 1) Spannungsfeld zwischen akademischer, administrativer und managementorientierter Koordination:¹²⁶

Die Universität weist eine Pluralität unterschiedlicher Koordinationsmechanismen mit teilweise widersprüchlichen Vorstellungen bezüglich Aufgabenerfüllung, Zielen und Rationalitäten auf. So basiert die Universität beispielsweise auf einem Nebeneinander von Forschung und Lehre bei gleichzeitiger Existenz diverser Disziplinen. Die einzelnen Akteure in der Universität sehen sich daher damit konfrontiert, die Erwartungen verschiedener Teilbereiche abzustimmen und zu gewichten. Somit befindet sich auch die deutsche Universität seit jeher im klassischen Spannungsfeld zwischen akademischer und administrativer Koordination. Seit jedoch auch managementorientierte Steuerungskonzepte in die Universität Einzug erhalten haben, kann als dritter Mechanismus die managementorientierte Koordination identifiziert werden. Gerade das Zusammenwirken und die Verbindung dieser drei Koordinationsmechanismen können als Spannungsfeld identifiziert werden.

- 2) Spannungsfeld zwischen institutioneller und individueller Autonomie:¹²⁷

Das Streben nach Autonomie (z. B. in Form des Selbstverwaltungsrechts, des Promotionsrechts, der Rechtsprechungshoheit oder eines eigenen Rechtsstatus) ist seit jeher eines der bedeutendsten Anliegen in der Universität. Einerseits bedarf es der institutionellen Autonomie, um neues Wissen generieren und den Wissenschaftsbereich weiterentwickeln zu können. Erst dadurch können beispielsweise Profile entwickelt, neue Forschungsgebiete aufgenommen oder Wissenschaftler mit hoher Reputation berufen werden. Andererseits bedarf es aber auch der individuellen Autonomie, um so innovative Forschungsleistungen erzeugen und die intrinsische Motivation der Wissenschaftler fördern zu können. Diese beiden Autonomieformen wirken allerdings einander entgegen, da die

¹²⁵ Vgl. Froese, A. (2013), S. 68.

¹²⁶ Vgl. ebenda, S. 81-83.

¹²⁷ Vgl. ebenda, S. 69 und S. 73.

institutionelle Autonomie die Koordination von Aktivitäten erfordert, welche das wissenschaftliche Personal in ihren Tätigkeiten wiederum einschränkt.

3) Spannungsfeld der Steuerbarkeit des Unvorhersehbaren:¹²⁸

An der Universität treten regelmäßig Unvorhersehbarkeiten und nicht planbare Zustände ein. So zeichnet sich beispielsweise die Forschung durch ein hohes Maß an Variabilität aus und ihr können daher kaum strukturierte Entscheidungsaufgaben zugewiesen werden. Daraus folgt, dass eindimensionale Ziel-funktionen nicht existieren, angemessene Lösungsverfahren nicht ersichtlich sind und problembehaftete Faktoren nicht eindeutig auf zugrundeliegende Ursachen zurückgeführt werden können. Aus disziplinspezifischen Unterschieden und verschiedenartigen Forschungsmethoden resultieren zudem unterschiedliche Anforderungen an die Aufgabenbearbeitung. Auch aus Zufällen entsteht oftmals neues Wissen. Inwieweit dieses neue Wissen jedoch Anwendung finden kann, hängt häufig auch von externen Faktoren ab, wie dem Zeitgeist oder technologischen Entwicklungen. Zudem kommt es im Universitätswesen und seiner Umwelt immer wieder zu Paradigmenwechseln oder revolutionären Phasen, die den vorherigen Gleichgewichtszustand unterbrechen. Für die Universität bedeutet dies paradoxe Anforderungen, denn die Förderung des wissenschaftlichen Fortschritts führt gleichzeitig dazu, dass bestehende Ordnungen zerstört werden und neu strukturiert werden müssen. Die Art der Aufgabenbewältigung, die individuelle Autonomie und externe Akteure schränken die Steuerbarkeit dieser Prozesse jedoch ein.¹²⁹

Diese universitätstypischen und teilweise konträren Besonderheiten führen letztendlich zu der Erkenntnis, dass es nicht möglich ist, ein einziges organisationstheoretisches Modell zu entwickeln, welches die Gesamtheit der Organisation Universität vollumfänglich und frei von jeglichen Widersprüchen darstellen kann. Ein solches, in sich

¹²⁸ Vgl. Froese, A. (2013), S. 70-72.

¹²⁹ Aufgrund der lange gültigen Annahme, dass der Erfolg der geistigen Produktivität der Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen kaum berechenbar und daher von außen nur schwer organisierbar sei, wurde der Begriff „Management“ im Zusammenhang mit den Forschungsaktivitäten der Universität lange Zeit nur sehr vorsichtig verwendet. Dies ändert sich derzeit jedoch. Die seit Beginn der 1990er Jahre in der Universität zu beobachtenden Veränderungen verschärften den Wettbewerbs- und Finanzierungsdruck, sodass mittlerweile auch im Forschungsbereich verstärkt Managementstrukturen implementiert werden. Vgl. Kottmann, A./ Nickel, S. (2010), S. 24-25.

geschlossenes Modell zur exakten Organisationsbeschreibung existiert nicht.¹³⁰ Darüber hinaus gilt es auch jeweils die Blickwinkel und Interessen der einzelnen Akteure in der Universität zu beachten und auf deren sowie auf die systemimmanenten Spannungsfelder der Universität zu verweisen. Folglich kann kein allgemeingültiges Modell entwickelt werden, welches die „eine“ bzw. die „optimale“ Integrationsform der New Professionals abbildet.

Neben der Stärkung der zentralen Leitungsebene und einer Neuordnung der einzelnen Organisationsbereiche der Universität ist eine weitere Entwicklung erkennbar: Die Erweiterung der Handlungskapazitäten der Universität. Oder anders formuliert: Die Einrichtung neuer Stellen (wie beispielweise Presse-, Weiterbildungs-, Beratungs- oder Transferstellen).¹³¹ Diese Erkenntnis wird durch drei Tendenzen verifiziert, die *Meier* wie folgt anführt:¹³²

- 1) Eine Ausweitung der universitären Zwecksetzung wird deutlich. So symbolisiert die Universität ihre Zuständigkeit für verschiedenste Aufgabenstellungen auch außerhalb der klassischen Form von Forschung und Lehre.
- 2) Es etabliert sich ein Bereich, der als Sicherstellung der Kernaufgaben bezeichnet werden kann und sich auf die Randbedingungen von Forschung und Lehre bezieht.
- 3) Diese Bereiche werden nicht ausschließlich den einzelnen Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen zugeordnet, sondern spezialisierten Organisationseinheiten. Die Ergebnisse ihrer Arbeit können dann der Gesamtorganisation als korporativer Einheit zugeordnet werden.

Diese Neuschaffung von Stellen bedeutet auch, dass nicht mehr die wissenschaftlichen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen allein mit solch spezifischen Zuständigkeiten für die gesamte Organisation betraut werden. Daraus resultiert sowohl eine Veränderung in der Personalstruktur als auch eine zunehmend komplexer werdende formale Struktur der Universität. Die Erweiterung der Kapazitäten im Bereich der Managementtätigkeiten kann die hierarchische Selbststeuerungsfähigkeit der Gesamtorganisation erhöhen,

¹³⁰ Vgl. Berthold, C. (2011), S. 17.

¹³¹ Eine umfangreichere Auflistung der neuen Gebiete findet sich in Abschnitt 2.1.

¹³² Vgl. Meier, F. (2009), S. 151.

insbesondere dann, wenn diese neuen Stellen den Leitungsebenen zuarbeiten und diesen die Informationen bereitstellen, die zur Steuerung der Organisation notwendig sind.¹³³

Über die Erweiterung der Organisationsbereiche und die Veränderungen der Leitungsstrukturen hinaus können gemäß *Blümel, Kloke* und *Krücken* weitere Veränderungen und innerorganisatorische Entwicklungen in der Organisation Universität wahrgenommen werden:¹³⁴

- 1) Die Universität wird zunehmend als Gesamtorganisation betrachtet (z. B. durch die Einführung von Zielvereinbarungen, vergleichenden Rankings oder Evaluationen, welche nicht bloß auf das Bewerten von Disziplinen oder Wissenschaftlern abzielen, sondern der Beschreibung der gesamten Organisationen dienen).
- 2) Es werden eigenständige und häufig hierarchische Entscheidungsprozesse etabliert (z. B. durch die Erweiterung von Entscheidungskompetenzen der Mitglieder der zentralen Leitungsebene sowie durch die Ausdehnung ihrer Amtszeiten).
- 3) Universitäten organisieren sich verstärkt als operativ handlungsfähige Akteure (z. B. durch die eigene Entwicklung von Strategiekonzepten und Leitbildern).
- 4) Bei den Rollen und Tätigkeiten der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Universitätsmanagement und in deren direktem Umfeld scheint es zu deutlichen Veränderungen zu kommen.

Diese neuen Entwicklungstendenzen deuten darauf hin, dass sich die Universität zunehmend zu einem aktiven Akteur entwickelt. Dies ist keine banale Schlussfolgerung, da die Universitätsorganisation zuvor kaum als aktiv steuernder Akteur aufgetreten ist, weder gegenüber dem Staat noch gegenüber ihren Mitgliedern in Forschung und Lehre.¹³⁵ Die einzelnen Universitäten befassen sich derzeit damit, die ihnen nun gewährte Selbständigkeit und die rechtlichen Handlungsspielräume in neue organisatorische Strukturen und Verfahrensweisen zu übertragen. Konkrete Tendenzen dieser Um- bzw. Neustrukturierungen werden bei der Reorganisation von Aufgaben und der Professionalisierung von Entscheidungsprozessen am Schnittpunkt zwischen Forschung

¹³³ Vgl. Meier, F. (2009), S. 152-153.

¹³⁴ Vgl. Blümel, A./ Kloke, K./ Krücken, G. (2011), S. 110-111.

¹³⁵ Vgl. ebenda, S. 110.

und Lehre auf der einen Seite und der Universitätsverwaltung bzw. -administration auf der anderen Seite erkennbar. Der Fortschritt dieser Professionalisierungen und der daran orientierten Reorganisationen variiert allerdings von Universität zu Universität, da sie sich in unterschiedlichen Phasen von Planung und Umsetzung ihrer einzelnen Maßnahmen befinden.¹³⁶

Daneben können die allgemeinen Tendenzen der Zurückdrängung hierarchischer Weisungsbefugnisse beobachtet werden, die in Grundzügen auch an der Universität auftreten. Zu deren Gründen zählen gemäß *Scholl*:¹³⁷

- 1) Die Zunahme von Projekt- und Teamarbeit. Diese führen zu stärkerer Selbstabstimmung und damit sowohl zu internen als auch externen Aushandlungsprozessen, die im Gegensatz zu direkten Weisungen stehen.
- 2) Relevante Umweltbedingungen verändern sich immer schneller. Daher spielt nicht nur das Niveau der Ausbildung und der Erfahrungen eine zunehmend wichtigere Rolle, sondern auch das sogenannte Learning by Doing. Dies wird zwangsläufig für jene Vorgesetzte zum Nachteil, die bestimmte Arbeiten nicht oder nicht mehr selbst ausführen. Folglich wissen sie zu wenig, um direkte Anweisungen geben zu können.
- 3) Die Arbeit beruht immer stärker auf der Informationsverarbeitung. Eine hierarchische Machtausübung behindert allerdings eine organisierte sowie aufgeteilte Wissensgewinnung und Informationsverarbeitung.

Insgesamt führt der gegenwärtige institutionelle Wandel dazu, dass ein tiefgehender endogener Wandel innerhalb der Universitätsorganisation stattfindet und daraus spezifische Managementstrukturen und -instrumente resultieren, die mittlerweile zum Alltagsgeschäft vieler Universitäten gehören. Die Universitätsleitung bzw. das Universitätsmanagement hat sich dabei als neues Berufsfeld etabliert, und in vergleichsweise kurzer Zeit ist in der Personalstruktur der Universität ein sogenannter „Third Space“¹³⁸ entstanden. Dieser neue Bereich ist ein Arbeitsfeld zwischen Wissenschaft und Verwaltung, dessen Mitarbeiter weder dem klassischen Bild des Verwaltungsangestellten noch des Wissenschaftlers entsprechen. Sie agieren vielmehr

¹³⁶ Vgl. Blümel, A. (2007), S. 58.

¹³⁷ Vgl. Scholl, W. (2004), S. 534.

¹³⁸ Zum „Third Space“ siehe weiterführend auch Whitchurch, C. (2008); siehe dazu auch Zahir, A. (2010); siehe dazu auch Nickel, S. (2011b).

an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Administration, wofür sie entsprechende Mischqualifikationen benötigen.¹³⁹ Das durchschnittliche Anforderungsniveau an diese administrativen Mitarbeiter ist in sehr kurzer Zeit deutlich gestiegen, sodass für den Einstieg in Managementpositionen mittlerweile in der Regel ein Studienabschluss vorausgesetzt wird. Diese Veränderungen deuten auf einen grundlegenden Umbruch in der Personalstruktur hin.¹⁴⁰

3.2 Aufgaben der Universität sowie Anforderungen an die Universität und ihre Entscheidungsträger

Infolge der Entwicklungen und Veränderungen im Hochschul- und Wissenschaftsbereich haben sich viele Aufgaben in der Universität verändert oder wurden an sie übertragen.¹⁴¹ Bei der näheren Betrachtung der Aufgaben in der Universität wird ein grundsätzlicher Unterschied von Aufgabentypen erkennbar. Es existiert gewissermaßen ein Aufgabendualismus, wobei zum einen zwischen den akademischen Aufgaben in den Kernbereichen Lehre und Forschung, zum anderen zwischen den staatlichen Verwaltungsaufgaben (wie beispielsweise der Ressourcenadministration und der Bereitstellung von Dienstleistungen) unterschieden werden kann.¹⁴² Des Weiteren lassen sich die Aufgaben in jene Bereiche unterteilen, die sich einerseits seit jeher an die Universität richten, andererseits kamen und kommen (insbesondere durch die seit Ende des 20. Jahrhundert durchgeführten Reformen) fortwährend neue Aufgabenbereiche und Anforderungen auf die Universität zu, auf welche die Organisation und insbesondere ihre Leitungsebenen seitdem und künftig mit geeigneten Organisationsstrukturen und Instrumenten reagieren müssen. Zur Beschreibung der Aufgaben in der Universität wird daher im Folgenden zwischen bisherigen Aufgaben (a) und neuen Aufgaben (b) unterschieden.

¹³⁹ Vgl. Nickel, S. (2011b), S. 2.

¹⁴⁰ Vgl. Nickel, S. (2011a), S. 30.

¹⁴¹ Vgl. Fedrowitz, J./ Leichsenring, H./ von Stuckrad, T. (2014), S. 8.

¹⁴² Vgl. Blümel, A./ Kloke, K./ Krücken, G. (2011), S. 107-108.

a) Bisherige Aufgaben

Zu den bisherigen Aufgaben der Universitätsleitung zählt zunächst die Erfüllung der gesetzlich reglementierten Aufgabenstellungen, welche der Universität und ihrer Leitung einen Orientierungsrahmen bieten. Dazu zählen im Wesentlichen:¹⁴³

- 1) Die Entwicklung und Pflege von Wissenschaft und Kunst durch Forschung, Lehre und Studium,
- 2) die Vorbereitung auf berufliche Tätigkeiten, welche Kenntnisse bezüglich wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden voraussetzen,
- 3) die Förderung des wissenschaftlichen und künstlerischen Nachwuchses,
- 4) die Förderung der Weiterbildung des Personals,
- 5) die soziale Förderung der Studierenden (beispielsweise für Studierende mit Kind oder mit Behinderung),
- 6) die Förderung internationaler Zusammenarbeit im Hochschulbereich und die Unterstützung ausländischer Studierender,
- 7) die Zusammenarbeit mit anderen Hochschulen und staatlichen bzw. staatlich geförderten Bildungs- und Forschungseinrichtungen,
- 8) die Förderung des Wissens- und Technologietransfers sowie
- 9) die Präsentation ihrer Aufgabenerfüllung gegenüber der Öffentlichkeit.

Neben solch formalisierten Gesetzen, Ordnungen und Regelungen existieren aufgrund der historischen Entwicklung des Organisationstyps Universität eine Vielzahl weiterer institutionalisierter Strukturen, Normen und Prozesse, die innerhalb der Organisation ähnlich intensiv befolgt werden wie die formalen Regeln. Dazu zählen sowohl Kenntnisse sowie die Beachtung des historisch gewachsenen Wesens der Universität und seiner Hintergründe als auch die damit einhergehenden strukturellen Ausprägungen. Diese in der Universität und teilweise auch in der Gesellschaft tief verankerten Konventionen müssen von den Mitgliedern der Universität und vor allem ihrer Leitung erkannt und befolgt werden, um ihnen überhaupt gerecht werden zu können.¹⁴⁴

¹⁴³ Eine einheitliche, allgemeingültige und exakte Definition der Aufgaben der Universität existiert nicht. Daher lässt sich eine Auflistung der Aufgaben nur aus bestehenden Gesetzen ableiten. Vgl. Haberecht, C. (2009), S. 31-32. Die folgende Aufgabenliste leitet sich aus dem HRG ab und erhebt daher keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Vgl. dazu auch §2 HRG.

¹⁴⁴ Vgl. Kohmann, O. (2012), S. 89.

Im Rahmen der Selbstverwaltung kann die Universität sowohl als Träger der mittelbaren Staatsverwaltung agieren als auch gesellschaftliche Aufgaben von öffentlichem Interesse übernehmen. In ihrer Form als Träger der Staatsverwaltung ist sie Teil des allgemeinen Rechtsverkehrs mit eigenen Rechten. Dabei hat die Universität einerseits das Recht, in eigenen Belangen nach eigenem Ermessen zu entscheiden, andererseits unterliegt sie der Fachaufsicht und den Weisungsbefugnissen übergeordneter Stellen. Im Zusammenhang mit reinen Selbstverwaltungsangelegenheiten beschränkt sich der staatliche Einfluss auf die Rechtsaufsicht.¹⁴⁵ Folglich ist es die Aufgabe der verschiedenen Leitungsebenen der Universität, die ihr zugewiesene Selbstverantwortung wahrzunehmen und so beispielsweise Rechtsnormen zu schaffen, Verwaltungsakte zu erlassen und öffentlich-rechtliche Vereinbarungen zu treffen, gleichzeitig aber auch auf staatliche Weisungen einzugehen (wie z. B. auf Angelegenheiten der Personal-, Wirtschafts-, Haushalts- und Finanzverwaltung).

Über diese allgemeinen und grundlegenden Merkmale hinaus sind die spezifischen Eigenschaften der Universität zu betrachten. So kann die Universität beispielsweise als Expertenorganisation¹⁴⁶ charakterisiert werden, was eine hohe Autonomie der Experten und Expertinnen¹⁴⁷ impliziert. Die einzelnen Fakultäten und Lehrstühle sind im Grunde genommen um das Fachwissen der jeweiligen Professoren und Professorinnen herum organisiert, die einzelnen Organisationseinheiten verfügen zudem über unterschiedlichste fachliche Praktiken und Kulturen.¹⁴⁸ Aufgabe der Universitätsleitung ist die Steuerung und Koordination dieser Experten und Expertinnen, auch im Hinblick auf den Erhalt der intrinsischen Motivation der Experten.¹⁴⁹ Hinzu kommt das für die Universität typische Spannungsfeld zwischen Verwaltung und Wissenschaft. Beide Bereiche basieren auf andersartigen Strukturen. Während in der klassischen Verwaltungsorganisation eine strikte Hierarchie eingehalten wird, herrscht im Wissenschaftsbereich eher eine Kollegialstruktur mit tendenziell flachen Hierarchien, in

¹⁴⁵ Vgl. Lüthje, J. (2004a), S. 408-410.

¹⁴⁶ Die Universität kann unter anderem als Expertenorganisation beschrieben werden. Siehe dazu weiterführend auch Laske, S./ Meister-Scheytt, C. (2006), S. 104-106.

¹⁴⁷ Neben den Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen werden – insbesondere im Deutschen – auch die New Professionals häufig als Experten bezeichnet bzw. zu den Experten gezählt. Vgl. Hüther, O. (2010), S. 136-137. In Bezug auf die speziellen Tätigkeiten der New Professionals wird der Begriff Experte daher in dieser Arbeit synonym verwendet, beschränkt sich aber nicht allein auf die New Professionals.

¹⁴⁸ Vgl. Pellert, A. (2006b), S. 9-10.

¹⁴⁹ Vgl. Kohmann, O. (2012), S. 201.

der es die Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen gewohnt sind, sich auf das angeeignete Spezialwissen zu fokussieren und andere Arbeitsbereiche außer Acht zu lassen.¹⁵⁰ Dementsprechend wird es zur Aufgabe in der Universität, eine Harmonie zwischen und auch innerhalb dieser beiden Gebiete zu schaffen, um auf diese Weise die Entwicklung der Organisation überhaupt vorantreiben zu können. Harmonie gilt es zudem auf bestmögliche Art und Weise in den sonstigen typischen – allerdings nicht endgültig lösbaren – Konfliktbereichen der Universität herzustellen. Ein geeignetes Widerspruchsmanagement kann dazu beitragen, Spannungen kontrolliert auszubalancieren. Übliche Konfliktfelder sind:¹⁵¹

- 1) Fachdisziplin versus Organisationsordnung,
- 2) Autonomie versus Heteronomie,
- 3) Forschung versus Lehre,
- 4) hierarchische versus kollegiale Entscheidungsstrukturen,
- 5) lose versus feste Kopplung (innerhalb der Organisation zwischen Fachbereichen bzw. Fakultäten),
- 6) Transparenz versus Intransparenz von Kernprozessen,
- 7) lokale Orientierung der Organisation versus internationale Orientierung,
- 8) Multidisziplinarität versus fachliche Profilbildung sowie
- 9) Männer (vergleichsweise hohe Quote in der Wissenschaft) versus Frauen (vergleichsweise hohe Quote in der Verwaltung).

Diese Konfliktfelder, Spannungen und teilweise auch Widersprüche nehmen direkten Einfluss auf die Personal- und Leitungsstrukturen der Universität.¹⁵² Folglich müssen sie nicht nur aus Harmoniegründen von den Leitungsebenen thematisiert werden, sie stellen auch Bereiche dar, in denen grundlegende Entscheidungen über die Ausrichtung, Profile, Ziele und den Aufbau der einzelnen Organisation getroffen werden müssen.

Eine weitere von der Universitätsleitung zu erfüllende Aufgabe ist die allgemeine Kooperation aller universitären Gremien, um ein abgestimmtes Zusammenwirken sowohl auf gleicher als auch auf untergeordneter Ebene zu ermöglichen und überdies

¹⁵⁰ Vgl. Pellert, A. (2006b), S. 10.

¹⁵¹ Vgl. ebenda, S. 10; vgl. dazu auch Kleimann, B. (2011), S. 203-204.

¹⁵² Vgl. Kleimann, B. (2011), S. 205.

ein dauerhaftes Bewusstsein für die gemeinsamen Ziele der Gesamtorganisation zu schaffen und zu erhalten.¹⁵³

Darüber hinaus zählen weitere externe Dienstleistungen zu den grundsätzlichen Aufgaben in der Universität. Darunter fallen unter anderem Gutachtertätigkeiten, Wissens- und Technologietransfers sowie Herausgeberschaften wie auch Schriftleitungen.¹⁵⁴

Abschließend sind die Rahmenbedingungen der Arbeitsverhältnisse der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu berücksichtigen. Vor allem das Verwaltungspersonal besitzt noch häufig den Status von Landesbeamten, sodass vielfach detaillierte Vorgaben des öffentlichen Dienstrechts einzuhalten sind. Dies hat direkte Auswirkungen auf die Rekrutierung, Beförderung, Bezahlung sowie Fort- bzw. Weiterbildung dieser Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, sodass auch diese Art des Personalmanagements zur Aufgabe der zentralen Leitungsebene wird.¹⁵⁵ Einen weiteren Aspekt des Personalmanagements stellt die Gender-Politik dar. Aufgabe der Universitätsleitung ist es, die politischen Vorgaben der personellen und fachlichen Geschlechtergleichstellung umzusetzen (wie beispielsweise den Einsatz von Frauen in Führungspositionen, das Ermöglichen professionellen und privaten Lebens innerhalb der Forschungskultur, die Förderung des weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchses, die Forcierung der Gender-Forschung sowie die vorurteilsfreie Leistungsbewertung).¹⁵⁶

b) Neue Aufgaben

Die neuen Aufgaben in der Universität und der Universitätsleitung sind im Wesentlichen die Konsequenz der hochschulpolitischen Reformen seit Ende der 1990er Jahre.¹⁵⁷ Aus den rechtlichen Vorgaben des reformierten und angepassten gesetzlichen Rahmens resultieren Anforderungen an die organisatorische Ausgestaltung und strategische Konzeption der Universität, da sich die in den diversen Hochschulgesetzen reglementierten Vorgaben für den Aufbau der Universitätsorganisation in erster Linie an die Verteilung von Aufgaben, an die Regelung von Entscheidungskompetenzen sowie an die allgemeine Zusammensetzung der zentralen Organe der Universität (Präsidium,

¹⁵³ Vgl. Kohmann, O. (2012), S. 201.

¹⁵⁴ Vgl. Waltenberger, M. (2007), S. 3.

¹⁵⁵ Vgl. Blümel, A./ Kloke, K./ Krücken, G. (2011), S. 108.

¹⁵⁶ Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung (2010), S. 7.

¹⁵⁷ Vgl. Pellert, A./ Widmann, A. (2008), S. 150.

Senat und Hochschulrat) richten. Im Rahmen der Organisationsautonomie ist die detaillierte Ausgestaltung der internen Organisationsstruktur jedoch den Universitäten selbst überlassen. Jede Universität ist dabei zu einem gewissen Grad auf sich selbst gestellt, auch da eine exakte Übertragung der Organisationsstrukturen von einer Universität auf eine beliebige andere nicht ohne weiteres möglich ist. Die Universitäten unterscheiden sich bezüglich Größe, Fachkulturen und Profilen sowohl im Bereich der Lehre als auch in der Forschung. Daneben weichen auch die Führungsstile der Universitätsleitungen voneinander ab. Folglich sind vor allem individuelle Lösungen bei der Planung und Umsetzung der Strukturen gefordert. Die Entwicklung eines Modells mit „der optimalen Organisationsstruktur“, in welches dann eine beliebige Universität einzupassen ist, ist dementsprechend weder möglich noch zweckdienlich.¹⁵⁸ Die Aufgabe der Universitätsleitung besteht demzufolge darin, eine derartige individuelle Organisationsstruktur für die jeweilige Einrichtung zu entwickeln und im Einverständnis mit den übrigen Organen umzusetzen. Dabei soll die individuelle Struktur ein schnelles Reagieren auf neue Einflüsse ermöglichen, die mittel- bis langfristigen Interessen der Gesamtorganisation berücksichtigen, ein konstruktives Konfliktmanagement fördern und die Umsetzung der getroffenen Entscheidungen gewährleisten.¹⁵⁹ Da die zentrale Leitungsebene die Hauptverantwortung für Erfolg und Misserfolg trägt, soll mit der Ausgestaltung der Organisation auch deren Leistungsfähigkeit beeinflusst werden. Allerdings besteht dabei immer die Gefahr, sich einfachheitshalber am aktuellen Mainstream der Strukturanpassungen anderer Organisationen zu orientieren und so die besonderen Spezifika der eigenen Institution und deren Umwelt außer Acht zu lassen. Letzteres dient eher der Selbstdarstellung und dem Imagezuwachs der Universitätsleitung als einer realen Funktionsoptimierung.¹⁶⁰ Dem gilt es mit eigenen Konzepten und strategischen Planungen entgegenzusteuern.

Mit dem Rückzug des Staates aus der Detailsteuerung der Universität und mit der Abkehr von der ausführlichen Steuerung durch die Ministerialbürokratie geht eine Stärkung der zentralen Leitungsebene der Universität einher. Diese bringt jedoch nicht nur eine stärkere Ausrichtung auf Leistungs- und Serviceprozesse oder neue Aufgaben in der Entwicklung und Umsetzung der internen Leitungsstrukturen sowie der externen

¹⁵⁸ Vgl. Nickel, S./ Zechlin, L. (2006), S. 199-200. Diese Folgerung unterstützen auch die Erkenntnisse des Abschnitts 3.1.

¹⁵⁹ Vgl. Kleimann, B. (2011), S. 205.

¹⁶⁰ Vgl. Nickel, S./ Zechlin, L. (2006), S. 200.

Verhandlung über Zielvereinbarungen und Finanzmittelzuweisungen mit sich – insgesamt also der Adaption und Integration des New Public Management –, sondern hat auch Auswirkungen auf die Legitimation und Rechenschaftspflicht der Universität. Die bisherige staatliche Detailsteuerung entsprach einer demokratischen Steuerung und in einem gewissen Sinn einer demokratisch legitimierten Rückbindung an die Gesellschaft.¹⁶¹ Nun ist es die Aufgabe der Universitätsleitung, sich den gesellschaftlichen Erwartungen zu stellen und Rechenschaft gegenüber der Öffentlichkeit über die Entscheidungen sowie Handlungen der Universität abzulegen.

Neben den formalen gesetzlichen Veränderungen und dem Übergang zu einer selbständigen Steuerung lassen sich weitere neue Aufgaben unter den Stichworten „Autonomie“, „Wettbewerb“ und „Qualitätsentwicklung“ zusammenfassen, die sich teilweise gar überschneiden. Im Zusammenhang mit der Autonomie wird im Vergleich zu anderen Organisationstypen dabei der ganz eigentümliche Status der Universität deutlich. Auf Grundlage der gesetzlich zugesicherten Freiheit von Kunst und Wissenschaft sowie Forschung und Lehre¹⁶² konnte die Universität Struktur- und Verhaltensmerkmale entwickeln, die in dieser Art und Weise nur im Hochschulwesen existieren. Einige besondere Merkmale dieser Autonomie sind gemäß *Heinrichs*:¹⁶³

- 1) Die Universität ist eine eigene Rechtspersönlichkeit. Sie kann so selbständig Verträge aushandeln und sich gerichtlich wie auch außergerichtlich vertreten. Die Universitätsleitung muss sich dementsprechend an eine eigene Satzung halten.
- 2) Die Universität besitzt das Recht der Selbstverwaltung.
- 3) Die Universität ist demokratisch aufgebaut, da alle intern zu treffenden Entscheidungen von demokratisch legitimierten Gremien und Personen getroffen werden.

Dementsprechend erhält der aus der Verlagerung vieler Kompetenzen von der staatlichen Ebene auf die Ebene der Universitäten resultierende Autonomiezuwachs eine besonders hohe Bedeutung. Die Zunahme der Autonomie der Universität kann sich (je nach Interessengemeinschaft und Blickwinkel) stark in verschiedenen Zielen und

¹⁶¹ Vgl. Haberecht, C. (2009), S. 33; vgl. dazu auch Krücken, G./ Blümel, A./ Kloke, K. (2012), S. 232.

¹⁶² Vgl. Art 5 Abs. 3 GG.

¹⁶³ Vgl. Heinrichs, W. (2010), S. 40-41.

Konzepten unterscheiden.¹⁶⁴ Jede Sichtweise führt somit zu unterschiedlichen Verständnissen und Verhältnissen von Wettbewerb und Demokratie in, an und zwischen Universitäten.¹⁶⁵ Dies hat zur Folge, dass die politische, strategische sowie auch organisatorische Ausrichtung der Universität in hohem Maße von der Interpretation und Umsetzung in den Bereichen Autonomie und Wettbewerb abhängt. Einerseits können diese verschiedenen Interpretationsmöglichkeiten des Autonomiezuwachses die Vergrößerung von Gestaltungsspielräumen sowie eigenverantwortlichem Handeln der gesamten Organisation implizieren. Andererseits ermöglicht der Autonomiezuwachs den untereinander konkurrierenden Universitäten, sich zu profilieren und so voneinander abzugrenzen. Letztlich kann der Anstieg der Autonomie auch die Erweiterung der Kompetenzen der Leitungsebenen und somit eine Umverteilung der Macht innerhalb der Gremien bedeuten.¹⁶⁶ Für die Universität ergibt sich daraus eine neue Art der Steuerung, welche sich auf zwei Ebenen abspielt. Zum einen zwischen Bundesland und Universität: Dort wird beispielsweise über die Finanzierung und über Zielvereinbarungen verhandelt. Zum anderen innerhalb der Universität (z. B. zwischen Universitätsleitung und den Fakultäten):¹⁶⁷ Der zum Teil bereits stattgefunden Austausch des Dienstvorgesetzten (früher der Minister, heute der Präsident) oder in einigen Fällen der Übergang des Berufungsrechts vom Minister auf das Präsidium ist von psychologischer Bedeutung und wirkt in einigen Fächergruppen teilweise sogar belastend.¹⁶⁸ Dieser neuen Art der Steuerung muss sich die zentrale Leitungsebene stellen und geeignete Strukturen der Zusammenarbeit etablieren. Mit der Stärkung der Autonomie geht gewissermaßen eine Reform bzw. Neustrukturierung der Leitungsorganisation einher. Insbesondere auf der Ebene innerhalb der Universität führen rechtliche Neuerungen und Veränderungen im Organisationsaufbau zu Umstrukturierungen und Neupositionierungen sowohl im Verwaltungsbereich als auch in den Bereichen Forschung, Lehre und Administration. Durch die Einrichtung neuer

¹⁶⁴ So ist der Autonomiezuwachs beispielsweise eine Möglichkeit, den Wettbewerb zu stärken, um der Universität auf diese Weise größere Gestaltungsspielräume zu verschaffen und das autonome Handeln der Organisation zu fördern. Der Deutsche Hochschullehrerverband, als eher konservativer Akteur, handelt demgegenüber im Wesentlichen nach seinen eigenen Interessen und versucht, durch den Autonomiezuwachs den dominierenden Einfluss seiner Klientel zu erhalten oder gar zu vergrößern. Für progressive Hochschulprogramme steht hingegen die Verknüpfung der steigenden Autonomie mit der inneren Demokratisierung der Universität im Mittelpunkt. Vgl. Haberecht, C. (2009), S. 33.

¹⁶⁵ Vgl. Haberecht, C. (2009), S. 33.

¹⁶⁶ Vgl. ebenda, S. 33; vgl. dazu auch Hanft, A. (2008a), S. 124.

¹⁶⁷ Vgl. Küpper, H.-U. (2010), S. 66-67.

¹⁶⁸ Vgl. Lange, J. (2009), S. 80.

Stabsstellen oder Projektbereiche kommt es zur Umverteilung von Kompetenzen und Verantwortlichkeiten. Neben der Universitätsleitung haben auch Organe wie Hochschulrat, Senat, Verwaltung und Fakultäten Mitsprache- und Mitentscheidungsrechte.¹⁶⁹ Zwischen allen diesen Organen und Interessenvertretern gilt es zu vermitteln und Abstimmungen zu treffen, um zielgerichtet entscheiden und handeln zu können. Die Aufgabe der Universitätsentwicklung sowie der Anpassung ihrer Strukturen und Handlungsabläufe hat dementsprechend eine zentrale Bedeutung für die zentrale Leitungsebene erhalten.¹⁷⁰

Zu den Bereichen, die zuvor lediglich eingeschränkt von der Universität steuer- und kontrollierbar waren, kommen schrittweise Aufgabenfelder hinzu, die bislang gar nicht oder nur äußerst eingeschränkt von der Universität in Eigenverantwortung zu bearbeiten waren. Dazu zählen beispielsweise die strategische Kontraktsteuerung, Entscheidungen über die Organisationsform, die Verteilung von Ressourcen, Personalentscheidungen, die Konzeption neuer Studiengänge, die Vergabe von Studienplätzen oder die Entwicklung von Qualitätssicherungssystemen.¹⁷¹ Dementsprechend werden eine Ausbalancierung des Zusammenwirkens aller Akteure (die zum Teil in Konkurrenz zueinander stehen) und die Neuorganisation von Entscheidungsstrukturen¹⁷² zur bedeutsamen Aufgabe innerhalb der Universität. Zudem ist die erhöhte Autonomie für die Universität nur dann von Nutzen, wenn sie dadurch in die Lage versetzt wird, sich eigenständig und zielgerichtet selbst zu steuern.¹⁷³ Verfahren zur Finanzmittelverteilung, Formulierung von Zielvereinbarungen oder zur Kosten- und Leistungsrechnung sind zu entwickeln und zu implementieren. Folglich ist es die Aufgabe der Leitungsebenen, adäquate universitätsinterne Führungs- und Steuerungsinstrumente zu konstruieren, die diese Bereiche abdecken und in der Lage sind, diese strategisch zu leiten.

¹⁶⁹ Vgl. Blümel, A./ Kloke, K./ Krücken, G. (2011), S. 112-113; vgl. dazu auch Sandberger, G. (2011), S. 125.

¹⁷⁰ Vgl. Sandberger, G. (2011), S. 130.

¹⁷¹ Vgl. Küpper, H.-U. (2010), S. 68-69; vgl. dazu auch Kleimann, B. (2011), S. 206-207.

¹⁷² Entscheidungsstrukturen umfassen generell sowohl den Prozess als auch die Strukturen der Entscheidungsfindung. Im englischsprachigen Raum werden sie meist als „governance“ bezeichnet. Vgl. Sporn, B. (2004), S. 105.

¹⁷³ Vgl. Küpper, H.-U. (2010), S. 66.

Neben den Veränderungen im Bereich der Universitätsautonomie gewinnt auch die Initiierung von Wettbewerb¹⁷⁴ zunehmend an Bedeutung. Ähnlich wie bei den Gründen zur Gewährung der Autonomie soll auch hier die zentrale Regulierung von Seiten des Staates zugunsten von Kosten- und Kundenorientiertheit reduziert werden. Für die Universität ergibt sich somit ein Wettbewerb um Finanzmittel, Drittmittel, Wissenschaftler, wissenschaftlichen Nachwuchs, sonstiges Personal sowie Studierende und das sowohl auf regionaler und nationaler als auch auf internationaler Ebene.¹⁷⁵ Im Mittelpunkt dieses Wandlungsprozesses hin zu einem verstärkten Wettbewerb steht dabei die Abkehr vom traditionellen Leitgedanken, dass alle Hochschulen grundsätzlich gleichwertig sind. Beweggrund dafür ist die derzeitige Auffassung, dass die bisherigen egalitären Prinzipien vielfach lediglich zu „Mittelmäßigkeit“ führen und stattdessen nun „Leuchttürme der Wissenschaft“ hervorgebracht werden sollen, die eine „Spitzenforschung“ ermöglichen. Als deren Vorbild dienen zumeist US-amerikanische Elite-Hochschulen wie Harvard, Yale, Stanford oder Princeton. Dies führt schließlich dazu, dass deutsche Hochschulen einerseits mit ausländischen Hochschulen in Konkurrenz treten sollen, andererseits dient der Wettbewerb innerhalb des deutschen Systems simultan als Instrument zur Differenzierung sowie zur Förderung der internationalen Konkurrenzfähigkeit an der Spitze. Neben diesen politisch motivierten Hintergründen für die Einführung und das Zulassen von Wettbewerb im staatlichen Hochschulsystem drängen sich Wettbewerbsfragen auch deshalb auf, da die Universität zunehmend externe Konkurrenz erhält. Immer mehr Studenten absolvieren ein Studium im Ausland. Hinzu kommt die Konkurrenz privater Hochschulen. Diese nationale und internationale Konkurrenz beschränkt sich dabei nicht nur auf Studierende, sondern umfasst ebenfalls das wissenschaftliche sowie zum Teil das nicht-wissenschaftliche Personal. Somit fordert auch der Markt die Auseinandersetzung mit nationalem wie auch internationalem Wettbewerb, um so die Konkurrenzfähigkeit der staatlichen deutschen Universität zu erhalten. Zusätzlich kann die Zunahme von kompetitiv eingeworbenen Drittmitteln konstatiert werden. Zugleich sinkt die Quote der Bewilligung von

¹⁷⁴ Wettbewerb ist ein gewöhnlich in der privaten Marktwirtschaft verwendeter Begriff, der seit einigen Jahren auch zunehmend in der Wissenschaft bei der Beschreibung politischer Einheiten verwendet wird, die miteinander um mobile Produktionsfaktoren wie Arbeit, Kapital und Wissen konkurrieren. Vgl. Woll, A. (2001), S. 38.

¹⁷⁵ Diese Wettbewerbsgedanken stehen im Zusammenhang mit den Zielsetzungen des Bologna-Prozesses. Siehe dazu weiterführend auch Exekutivagentur Bildung, Audiovisuelles und Kultur (2009), S. 13-14.

Forschungsmitteln durch die Forschungsfördereinrichtungen (z. B. die Deutsche Forschungsgemeinschaft). Folglich nimmt der Konkurrenzdruck (auch vor dem Hintergrund von Förderprogrammen wie der Exzellenzinitiative) sowohl auf die Universität im Allgemeinen als auch auf die einzelnen Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen zu. Insgesamt entstehen in der Universität also Aufgaben wie die Entwicklung einer institutionellen Profilbildung sowie das Eingehen von Kooperationen mit anderen Hochschulen und Forschungseinrichtungen. Ferner wird es zur Aufgabe, geeignete Finanzierungsoptionen sicherzustellen (durch geeignetes Fundraising), in Konkurrenz um Ressourcen zu treten, Allokationsmodelle zu implementieren und die Qualität in den verschiedenen Bereichen der Universität zu steigern.¹⁷⁶

An den Wettbewerb schließt daher auch die Qualitätsentwicklung an, welche vor allem im Rahmen des Bologna-Prozesses den Einzug in die Landeshochschulgesetze fand.¹⁷⁷ Mittels Akkreditierungen, internen und externen Evaluationen, Absolventenbefragungen, Lehrberichten, Rankings und Exzellenzwettbewerben müssen sich die Universitäten im Wettbewerb um Finanzmittel, Mitarbeiter und Studierende durchsetzen. Ferner werden diese Instrumente auch genutzt, um der Rechenschaftspflicht gegenüber den zuständigen Ministerien nachzukommen und um universitätsinterne strategische Planungen voranzutreiben.¹⁷⁸ Die Aufgabe der Universitätsleitung besteht dementsprechend darin, ein funktionierendes Qualitätsmanagement auszuarbeiten und einzusetzen (insbesondere auch in Zusammenarbeit mit den einzelnen Fakultäten), welches die Bewertung und Sicherung von Qualität ermöglicht.

3.3 Gründe für die Entstehung und Weiterentwicklung der Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche der New Professionals

Als ein Hauptgrund für die Weiterentwicklung von bestehenden Aufgaben sowie für das Entstehen von neuen Aufgaben- und Tätigkeitsbereichen der New Professionals kann folglich der umfangreiche Wandel in der Universität seit Ende der 1980er Jahre angeführt werden.¹⁷⁹ Insbesondere das Verhältnis zwischen Staat und Universität

¹⁷⁶ Vgl. Haberecht, C. (2009), S. 31; vgl. dazu auch Lange, J. (2006), S. 120-121; vgl. dazu auch Woll, A. (2001), S. 11; vgl. dazu auch Meier, F. (2009), S. 162-163.

¹⁷⁷ Vgl. dazu beispielsweise § 1 Abs. 3 S. 4 Nr. 3 NHG; § 5 NHG; § 6 NHG.

¹⁷⁸ Vgl. Rieck, A. (2011), S. 84.

¹⁷⁹ Vgl. Kottmann, A./ Nickel, S. (2010), S. 21.

kennzeichnet sich seither besonders durch zunehmenden Finanzierungsdruck (wodurch die indirekte Abhängigkeit von den Ministerien merklich erhöht wurde), vor allem vor dem Hintergrund der anhaltenden Hochschulexpansion und auch aufgrund des Handlungsdrucks hinsichtlich der Anpassungen im Zusammenhang mit der Bologna-Reform.¹⁸⁰ Auch Hinweise auf Ineffizienzen, schwerfällige Entscheidungsprozesse, zu hohe Bürokratie, zu geringe Flexibilität, eine gewisse Leistungsschwäche, geringe internationale Attraktivität oder die zu starke staatliche Regulierung in der deutschen Universität können als Gründe für Veränderungen ausgemacht werden.¹⁸¹ „Mehr Wettbewerb“ gilt seither als einer der Lösungsansätze und stellt damit die Abkehr von dem Grundsatz dar, wonach alle Hochschulen grundsätzlich gleich sind. Als Begründung des verstärkten Einsatzes von Wettbewerbselementen wird angeführt, dass „Gleichmacherei“ lediglich zu „Mittelmäßigkeit“ führt. Somit wird der Wettbewerb als Instrument zur Differenzierung innerhalb des deutschen Hochschulsystems verstanden. Ziele sind Profilbildungen und die Konkurrenz um Finanzmittel, Personal, Studierende sowie Renommee.¹⁸² Auf die in diesem Zusammenhang Einzug erhaltenden neuen Steuerungsansätze und Finanzierungsmethoden muss innerhalb der Universität reagiert werden, z. B. durch den Abschluss von Zielvereinbarungen, die Einwerbung von Finanzmitteln oder die leistungsorientierte Allokation dieser Mittel, um so eine mittel- bis langfristige Planung sicherstellen zu können. Dies ist auch deshalb notwendig, damit die jeweilige Universität in der Lage ist, Kooperationen einzugehen sowie eine Corporate Identity und ein individuelles Profil in einem national und international wachsenden Wettbewerbsumfeld zu entwickeln.¹⁸³ Zudem bedarf ein effektiver Wettbewerb einer gewissen Transparenz der erbrachten Leistungen, um Qualitäts- und Leistungssteigerungen sichtbar machen zu können.¹⁸⁴ In Anbetracht dieser Entwicklungen und veränderten Anforderungen wird (zusammen mit den dazu notwendigen neuen Steuerungsmethoden und -instrumenten) vor allem qualifiziertes Personal – wie es die New Professionals darstellen – benötigt, welches in der Lage sein muss, die neuen Vorgaben umzusetzen, notwendige Informationen zu erheben und zu verarbeiten sowie die zur Verfügung stehenden Instrumente anzupassen und gezielt einzusetzen.

¹⁸⁰ Vgl. Wilkesmann, U./ Würmseer, G. (2009), S. 35-36; vgl. dazu auch Heinrichs, W. (2010), S. 22.

¹⁸¹ Vgl. Sanchiño Martínez, M. (2009), S. 25; vgl. dazu auch Küpper, H.-U. (2009), S. 50.

¹⁸² Vgl. Haberecht, C. (2009), S. 31; vgl. dazu auch Lange, J. (2006), S. 120.

¹⁸³ Vgl. Budäus, D. (2008), S. 173; vgl. dazu auch Lange, J. (2006), S. 121.

¹⁸⁴ Vgl. Müller-Böling, D. (2004a), S. 138.

Eine weitere Antriebskraft des Wandels in der Universität ist der zunehmende internationale Wettbewerb, der sowohl zwischen den jeweiligen nationalen Wissenschaftssystemen als auch zwischen den einzelnen Wissenschaftseinrichtungen eintritt. Weltweit sind die Bereiche Wissenschaft, Bildung und Technologie zu bedeutsamen Innovations- und Produktivkräften geworden, wobei sowohl die ökonomische Entwicklung als auch der gesellschaftliche Fortschritt von Ländern und Regionen entscheidend von der Entwicklung dieser Bereiche abhängen. Die Gewährleistung von Fortschritt und Weiterentwicklung stellt daher den gesellschaftlichen Anlass dar; als institutioneller Hintergrund kann die Sicherung des mittel- bis langfristigen Erfolgs der Organisation angeführt werden. Dazu ist im Wissenschaftssystem eine Zusammenarbeit erforderlich, bei der vom Staat die notwendigen Rahmenbedingungen und von der Universität interne strukturelle und personelle Voraussetzungen zur Erreichung bedeutsamer Leistungen in Forschung und Lehre geschaffen werden.¹⁸⁵ Gerade an diesen Schnittstellen sowohl zwischen Wissenschaftssystemen als auch einzelnen Wissenschaftseinrichtungen bietet sich der Einsatz der New Professionals an, da sie einerseits dem Wissenschaftssystem selbst entstammen und daher wissenschaftliche Arbeitsweisen kennen, andererseits aber auch über das Wissen zur Funktion und Wirkung von Kommunikations-, Informations-, Management- sowie Transferinstrumenten verfügen.

Anknüpfend an diese Ausführungen zu den Entwicklungen und Ausweitungen des Wettbewerbs kann des Weiteren festgestellt werden, dass als dessen Folge die Autonomie der Universität in sachlicher Sicht gewachsen ist, da seitens der Universität nun die Möglichkeit besteht, einen Teil jener Aufgaben wahrnehmen zu können, für die bisher das jeweils zuständige Ministerium verantwortlich war. Dies zeigt sich einerseits in der viel flexibleren Ressourcenverwendung basierend auf Globalhaushalten, andererseits in der teilweisen Übertragung von Dienstherrenfähigkeit und Personalhoheit (in Verbindung mit der Durchführung von Berufungsverfahren) auf die Universität.¹⁸⁶ Durch die vom Staat gewährte Autonomieerweiterung wurde allerdings nicht die grundsätzliche Verantwortung des Staates für die Universität aufgegeben, sondern lediglich die staatliche Detailsteuerung reduziert. Dabei wurde weniger die Absicht verfolgt, einen neuen Wettbewerbsmarkt für Leistungen in Bildung und Forschung zu

¹⁸⁵ Vgl. Kottmann, A./ Nickel, S. (2010), S. 21-22.

¹⁸⁶ Vgl. Burgi, M./ Gräf, I.-D. (2011), S. 338-340.

ermöglichen,¹⁸⁷ beabsichtigt war in erster Linie die Erweiterung von Freiheitsgraden der Universität zur Erfüllung der staatlichen Finanzierungskriterien¹⁸⁸ und Zielvorgaben.¹⁸⁹ Diese zielen unter anderem auf Effizienzsteigerungen sowie die Erhöhung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit ab.¹⁹⁰ Noch bis vor einigen Jahren waren die Gestaltungs- und Handlungsspielräume der Leitungsebene von zwei Seiten substantiell eingeschränkt. Zum einen implizierten detaillierte Vorgaben der Ministerien umfangreiche externe Eingriffe. Wichtige Richtungsentscheidungen für die Universitätsentwicklung und Verteilungskonflikte über Ressourcen sind deshalb nicht innerhalb der Universität, sondern zumeist außerhalb auf Ebene des Ministeriums getroffen worden. Zum anderen oblag eine Vielzahl der internen Entscheidungsprozesse in Bezug auf die universitäre Selbstorganisation weitgehend der Selbstregulierung der Professoren und Professorinnen.¹⁹¹ Neuerdings kommt es allerdings zunehmend zu einer Institutionalisierung eines stärker hierarchisch geprägten Hochschulmanagements sowie zum Ausbau administrativer Formalstrukturen durch die stärkere Differenzierung von hochschulischen Aufgabengebieten.¹⁹² Nach institutionellem Managementverständnis, das alle Personen erfasst, welche Managementaufgaben im Sinne der Leitung soziotechnischer Systeme in personen- und sachbezogener Hinsicht wahrnehmen, können die Leitungsebenen der Universität in Anlehnung an *Blümel, Kloke* und *Krücken* in zwei Bereiche unterteilt werden:¹⁹³

- 1) Die Universitätsleitung, mit zumeist gewählten Mitgliedern des Präsidiums und mit den Dekanen.
- 2) Das administrative Universitätsmanagement, mit der mittleren Routineverwaltung in Person von Dezernenten, Referats- und Abteilungsleitern.

¹⁸⁷ So wird beispielsweise im allgemeinen Teil der Begründung des Gesetzesentwurfs zur Aufhebung des Hochschulrahmengesetzes angegeben, dass mit der Aufhebung des Hochschulrahmengesetzes ein Signal gegeben werden soll, die Hochschulen zugunsten von mehr Wettbewerb aus der staatlichen Detailsteuerung zu entlassen. Vgl. Entwurf eines Gesetzes zur Aufhebung des Hochschulrahmengesetzes (2007), S. 8.

¹⁸⁸ Erste Veränderungen im Hochschulsystem zu Beginn der 1990er Jahre waren Modellversuche zur Einführung von Globalhaushalten. Vgl. Küpper, H.-U. (2009), S. 50.

¹⁸⁹ Vgl. Künzel, R. (2011), S. 2.

¹⁹⁰ Vgl. Küpper, H.-U. (2009), S. 50.

¹⁹¹ Vgl. Blümel, A./ Kloke, K./ Krücken, G. (2011), S. 108-109.

¹⁹² Vgl. ebenda, S. 106; vgl. dazu auch Maasen, S./ Weingart, P. (2006), S. 23.

¹⁹³ Vgl. Blümel, A./ Kloke, K./ Krücken, G. (2011), S. 108.

Dabei richten sich an die Universitätsleitung Aufgaben wie die Ausarbeitung und Umsetzung von Zielvereinbarungen, von Entwicklungsplänen oder von Berufungsvorschlägen. Unterstützt wird sie dabei durch New Professionals.

Aus dem verstärkten Wettbewerb, dem institutionellen Autonomiezuwachs als Konsequenz des kontinuierlichen Rückzugs des Staates aus der Detailsteuerung, den daraus resultierenden erweiterten Handlungs- und Gestaltungsspielräumen sowie den gestiegenen Erwartungen von Seiten der Politik, Gesellschaft und Wirtschaft entstehen somit sowohl veränderte als auch gänzlich neue Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche innerhalb der Universität, für die es bislang kein gezielt eingesetztes Personal gab, da dieses Personal zuvor nicht benötigt wurde. Zudem entwickeln sich neue Formalstrukturen, die unter anderem zu einer Untergliederung und einer Spezialisierung der Leitungsebenen sowie der unterstützenden Teileinheiten führen, wodurch neue Positionen in einer sich zunehmend selbststeuernden Organisation entstehen. In diesem Zusammenhang ist auch die in einigen Bundesländern geschaffene Möglichkeit der Umwandlung der Universität in neuartige Rechtsformen anzuführen. Gerade diese rechtlichen und organisatorischen Neustrukturierungen erfordern von Seiten der Universität eine intensive Auseinandersetzung mit dem eigenen Organisationsaufbau sowie mit dem systematischen Einsatz qualifizierten Personals zur Planung, Realisierung, Instandhaltung und langfristigen Weiterentwicklung der Organisationsstruktur in der neuen Rechtsform. Darunter fällt auch, dass hierarchische Weisungsbefugnisse durch die Zunahme von Projekt- und Teamarbeiten, durch sich schneller ändernde Umweltbedingungen und durch stärker auf Informationsverarbeitung basierende Tätigkeiten zunehmend eingeschränkt werden. Dies bedeutet für die Universität, dass neue unterstützende Teileinheiten in die bestehende Organisationsstruktur integriert und organisationsgerecht gesteuert werden müssen. Die New Professionals werden benötigt, um sowohl an der strategischen Gestaltung und Anpassung der Organisationsstruktur selbst mitzuwirken als auch als direkte Schnittstelle in den jeweiligen zu integrierenden Teileinheiten.

Der einsetzende Wettbewerb und die Erweiterung der universitären Autonomie sind zu einem gewissen Grad auch auf politisch motivierte Veränderungen im europäischen Kontext (wie den „Bologna-Prozess“) oder im nationalen Rahmen (wie die

„Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder“¹⁹⁴) zurückzuführen. Während sich an den Bologna-Prozess Reformen bezüglich der Gestaltung von Studiengängen, der Neuordnung von Studienabschlüssen, der Zusammenarbeit der Universitäten untereinander oder der Implementierung von Qualitätssicherungs- und Qualitätsentwicklungskonzepten anschlossen, forderte die Exzellenzinitiative die Universitäten durch Fördermaßnahmen in drei verschiedenen Stufen dazu auf, die Spitzenforschung zu fördern, bessere Bedingungen für den wissenschaftlichen Nachwuchs bereitzustellen, Kooperationen zwischen Instituten und Disziplinen zu festigen, internationale Vernetzungen aufzubauen sowie den wissenschaftlichen Wettbewerb zu intensivieren. Sowohl aus den internationalen als auch aus den nationalen Entwicklungen resultieren weitreichende Veränderungen, welche den vielfältigen Einsatz von New Professionals in Bereichen wie dem Management, der Geschäftsführung, der Beratung sowie der Unterstützung bei Organisations-, Dezernats-, Instituts-, Fakultäts-, Fachbereichs-, Dekanats- und Studiengangsplanung und -entwicklung erforderlich werden lassen.

Speziell aus den Veränderungen im Zusammenhang mit dem Bologna-Prozess ergibt sich für die Universität als Gesamtorganisation zudem die Notwendigkeit, individuelle Profile zu bilden, um dadurch bestimmte Zielgruppen zielgerichtet ansprechen zu können. Diese Entwicklung fördert ebenfalls die Einrichtung neuer Stellen. Große Universitäten profilieren sich gar durch ganze Stäbe, die sich beispielsweise um die Karriereförderung der Absolventen oder die Work-Life-Balance von Forschenden kümmern. Insbesondere die New Professionals sollen an diesen Stellen die Profilbildung unterstützen und ferner einen zweckmäßigen Bezug zum Marketing herstellen.¹⁹⁵

Die seit Anfang der 1990er Jahre wachsende Bedeutung der Rechenschaftspflicht der Universität gegenüber der Gesellschaft ist der Auslöser dafür, dass sich die Universität zunehmend Fragen nach neuen Qualitätssicherungsverfahren stellen muss. Die traditionelle Ex-ante-Form der Qualitätssicherung (zuvor häufig in Berufungsverfahren umgesetzt) wird mittlerweile durch Formen der Ex-post-Steuerung ergänzt. Dadurch dient das Qualitätsmanagement sowohl der Qualitätsentwicklung und -sicherung innerhalb der Universität als auch der Rechenschaftslegung gegenüber Staat und

¹⁹⁴ Siehe dazu weiterführend Bundesministerium für Bildung und Forschung (2016).

¹⁹⁵ Vgl. Moes, J./ Stender, B. (2010), S. 72.

Gesellschaft. Dabei ist Qualität im Bereich der Universität kein absoluter Begriff, sondern bemisst sich an den gesteckten Qualitätszielen. Die Mehrdimensionalität des Begriffs Qualität geht aus den heterogenen Anforderungen hervor, die beispielsweise von Seiten der Wirtschaft, der Politik, der staatlichen Verwaltung, den Steuerzahlern, den Auftraggebern von Forschungsprojekten, dem regionalen Umfeld oder den Studenten an die Universität gerichtet werden. Hinzu kommen die inhärenten Normen der Wissenschaftsgemeinschaft selbst. Zudem ist die Qualität im Universitätsbereich im Kern immer prozesshaft. Dies erfordert zum einen bestimmte institutionelle Maßnahmen und Regeln, welche die Qualitätssicherung erst ermöglichen. Zum anderen bedarf es zur Sicherung der Qualität des Engagements aller beteiligten Akteure, damit Qualität immer wieder neu hervorgebracht und verbessert werden kann.¹⁹⁶ Dieses neue Ausmaß der Rechenschaftspflichten der Universität und die Bedeutung des Qualitätsmanagements führen zu Veränderungen sowohl in den Kernaufgaben, wie Forschung und Lehre, als auch in Verwaltungs- und Serviceeinrichtungen. Neben neuen Instrumenten werden vor allem qualifizierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen – insbesondere New Professionals – benötigt, welche durch die Definition von Zielen und Standards die Qualität planen, durch die Formulierung von Regeln für qualitätssicherndes Handeln die Qualität organisieren, durch die Entwicklung von Maßnahmen zur Prüfung der Zielerreichung sowie gegebenenfalls zur Gegensteuerung die Qualität steuern und die übrigen Beteiligten zu qualitätsbewusstem und -förderndem Verhalten motivieren.¹⁹⁷

Die bis hierher beschriebenen Neuerungen stoßen dabei häufig auf das klassische Konzept der Besetzung von Leitungspositionen. So enthält das bisher praktizierte Konzept der akademischen Selbstverwaltung folgende grundlegende Problematik: Die Leitungspositionen wurden lange Zeit – und werden es in bestimmten Bereichen auch heute noch – mit Personen aus der Universität besetzt, deren persönliche und fachliche Qualifikationen in erster Linie auf wissenschaftliche Arbeitsweisen und Kompetenzen hin geprüft und verifiziert wurden. Die Vielzahl und Komplexität der an sie gerichteten – klassischen und vor allem der neuen – Leitungsaufgaben überfordert sie daher oftmals. In der Position als Präsident, Vizepräsident, Dekan, Studiengangleiter oder Ähnlichem werden sie in der Regel zeitlich befristet und gewissermaßen „amateurhaft“

¹⁹⁶ Vgl. Müller-Böling, D. (2004b), S. 389.

¹⁹⁷ Vgl. ebenda, S. 390.

als Berufsmanager beschäftigt. Dabei werden Probleme und Fragestellungen an sie herangetragen, zu denen selbst etablierte Topmanager der Privatwirtschaft nicht ohne weiteres geeignete Lösungen finden. Erschwerend kommt zusätzlich hinzu, dass die Besetzung dieser Positionen anstatt nach Führungserfahrung und ähnlichen Qualifikationen noch sehr häufig nach dem Rotations-, Zufalls- oder Anciennitätsprinzip erfolgt. Auch Karrierewege, wie beispielsweise vom hauptamtlichen Dekan zum Präsidenten oder von einer kleineren zu einer größeren Universität, sind kaum zu beobachten. Vielfach kommt obendrein eine inhaltliche Überlastung dieser Personen dadurch zustande, dass zusätzlich zu ihren Ämtern weiterhin ihre Aufgaben in Forschung und Lehre bestehen bleiben und diese im Zusammenhang mit deren Selbstverwaltungsaufgaben konträre Anforderungen an Arbeitsweisen sowie Ressourcen darstellen. Bei zeitlichen Komplikationen wird von diesen Personen deshalb oftmals das Engagement in der Selbstverwaltung beschränkt, da sie sich dem Umfang und den Aufgaben in der Lehre im Allgemeinen nur eingeschränkt entziehen können und sich eine reduzierte Forschungsaktivität gewöhnlich negativ auf die eigene Reputation als Forscher auswirkt.¹⁹⁸ Aufgrund dieser zu beobachtenden Eigenschaften und Besonderheiten des Personals in Leitungspositionen (wie Überforderung, Befristung, nebenberufliche Amtsausübung, Rotation, Überlastung und mangelnde Entlohnung) etabliert sich zur Unterstützung der bisherigen Amtsinhaber und zur Erledigung einzelner Aufgabenbereiche weiteres Personal in Form der New Professionals, beispielsweise als professionelle Geschäftsführer, Manager, Konzeptentwickler, Berater, Assistenten und Betreuer in Abteilungen und unterstützenden Stäben.

Innerhalb der Universität ist – wie in Abschnitt 3.1 beschrieben – außerdem ein Wandel von kollegialen zu hierarchischen Strukturen zu beobachten. Durch die organisationsbedingte Hierarchisierung kommt es zu Machtverschiebungen innerhalb der vormals kollegial agierenden Gruppe der Professoren. Einige erhalten in ihrer Eigenschaft als Inhaber gewisser Leitungsämter weitreichende Leitungs- und Managementkompetenzen, andere – außerhalb dieser Ämter – jedoch nicht. Die Verschiebung der individuellen Macht gewährt somit eine gewisse Organisationsmacht, welche zu richtungsweisenden Entscheidungsmöglichkeiten über die Gesamtorganisation autori-

¹⁹⁸ Vgl. Kohmann, O. (2012), S. 185-186.

sieren. Die Amtsinhaber bauen dabei die Managementkapazitäten in Form von Stäben und Verwaltungsstellen aus, wodurch sie in ihren vielfältigen Aufgaben und Handlungsfeldern durch New Professionals unterstützt werden.¹⁹⁹

Des Weiteren handelt es sich bei der Universität um eine äußerst komplexe Organisation, deren Gestaltung sich für die Leitungsebenen als äußerst diffizil und facettenreich erweist. Die Leitungskräfte (insbesondere in Präsidium, Fakultäten und Verwaltung) stehen dabei insbesondere vor zwei bedeutenden Herausforderungen: Zum einen existiert eine ausgeprägte Binnenorientierung. Die Universität zeichnet sich in ihrem Inneren allgemein durch ein hohes Maß an Heterogenität und Dezentralisierung aus. Die Verbindung zwischen der Universitätsleitung und den dezentralen Einheiten ist sehr lose gekoppelt. Dies erschwert gemeinsame, aufeinander abgestimmte Verhaltens- und Vorgehensweisen. Die Leitungskräfte müssen dementsprechend viel Zeit und Konzentration für interne Abstimmungen und Konfliktlösungen aufbringen. Dies führt häufig wiederum zu einer intensiven Binnenorientierung bis hin zu einer Art der Selbstbeschäftigung. Zum anderen ist die aktive Weiterentwicklung der Organisation von einer hohen Umweltsensibilität gekennzeichnet. Parallel zur binnenorientierten Ausrichtung der Universität werden dadurch auch von außen Anforderungen und Erwartungen an die Organisation gerichtet, denen die Leitungskräfte möglichst aktiv und nicht erst reaktiv entgegenzutreten sollen. Dieser aktive Umgang mit Umwelteinflüssen erfordert eine hohe Sensibilität sowie vorausschauendes Denken und Handeln. So ist die Wahrnehmung der universitären Umwelt umfassender und multilateral geworden, weshalb gesteigerte Möglichkeiten sowie Erfordernisse zur Organisationsgestaltung bereits erkannt wurden. Daher sind sowohl adäquate Informationssysteme als auch ein professioneller Umgang mit diesen Informationsquellen und den daraus resultierenden Daten unerlässlich geworden. Hinzu kommen Routineaufgaben und Standardleistungen, für die andere Instrumente als die Informationssysteme der strategischen Entwicklung und zugehöriges Know-how benötigt werden.²⁰⁰ Insgesamt befinden sich die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Leitungsebenen somit zum einen zwischen den Spannungsfeldern der inneren Organisation und der äußeren Umwelt, zum anderen zwischen Routine und zukünftiger Weiterentwicklung. Es gehört zu ihren Aufgaben, bestehende Spannungen so in ein

¹⁹⁹ Vgl. Schneijderberg, C. (2013b), S. 49.

²⁰⁰ Vgl. Nickel, S. (2003), S. 85-86; vgl. dazu auch Schneijderberg, C./ Teichler, U. (2013b), S. 59.

Gleichgewicht zu bringen, dass gleichzeitig sowohl die innere Funktionalität als auch die notwendige Weiterentwicklung der Organisation sichergestellt werden. Demzufolge findet eine Untergliederung in einen strategischen und einen operativen Leitungsbereich statt, die beide von etwa gleich großer Bedeutung für die Organisation sind.²⁰¹ Um solche internen Entscheidungen treffen zu können, den externen Erwartungen gerecht zu werden und strategische Planungen in operative Handlungen umsetzen zu können, werden zur Unterstützung des Leitungsbereichs unter anderem die New Professionals benötigt. Deren Aufgaben liegen dabei unter anderem in der Unterstützung von strategischen Entscheidungsprozessen, in der Vermittlung bei Konflikten, in der Vernetzung dezentraler Einheiten sowie im professionellen Umgang mit operativen Verfahren und Instrumenten.

Der Wandel in der Universität stellt zugleich hohe Anforderungen an die Entwicklungsfähigkeit der Organisation, sodass die Entscheidungsträger gezwungen sind, Organisationsgröße, Zielsetzungen und Funktionsweisen der Universität immer wieder auf den Prüfstand zu stellen. Von Seiten der Universitätsleitungen müssen dabei alle komplexen, äußerst vielseitigen und teilweise paradoxen Aspekte des Wandels berücksichtigt werden. Diese basieren auf zum Teil sehr unterschiedlichen organisatorischen Veränderungsansätzen. Diesbezüglich ist unter anderem zwischen geplantem und zufälligem Wandel, dem Fokus des Wandels, der Wandeltiefe sowie der Reaktionszeit des Wandels zu unterscheiden:

- 1) Der geplante Wandel bezieht sich auf bewusst von der Universitätsleitung verursachte Veränderungen, die durch Zielformulierungen, Maßnahmenplanungen und Expertenunterstützung durchgeführt werden. Demgegenüber steht der zufällige Wandel, der aus einem Wechselspiel zwischen externen Umweltanforderungen und internen Bedingungen resultiert. Beide Formen kommen allerdings eher in Mischformen und selten in Reinform vor, da einerseits der geplante Wandel eine präzise und detaillierte Zielformulierung sowie eine perfekte Vorhersage der Umwelt bzw. eine voll kontrollierbare Umwelt voraussetzen und andererseits ein vollkommen zufälliger Wandel eine totale Abwesenheit von jeglichen Intentionen bedeuten würde.²⁰²

²⁰¹ Vgl. Nickel, S. (2003), S. 86-87.

²⁰² Vgl. Hanft, A. (2008a), S. 327-328.

- 2) Der Fokus des Wandels beinhaltet unterschiedliche inhaltliche Dimensionen des Wandels, wie Strukturen, Prozesse und Einstellungen. So bezieht sich der Wandel in den Strukturen auf Veränderungen in Organigrammen, Anreizsystemen, institutionellen Richtlinien und Prozeduren. Der prozessbezogene Wandel richtet sich auf die Art und Weise, auf welche die Organisationsmitglieder miteinander interagieren. Der Wandel in den Einstellungen beruht auf veränderten Sichtweisen und Auffassungen der Mitglieder und ist eng mit Fragen bezüglich des Kulturwandels verbunden. Es kann nur ein Fokus, aber auch zwei oder alle drei zusammentreffen.²⁰³
- 3) Die Wandeltiefe beschreibt die unterschiedlichen Ebenen, auf denen sich der Wandel vollziehen kann. Unterschieden werden können der „First Order-Wandel“ und der „Second Order-Wandel“. Ersterer umfasst kleinere Verbesserungen und Anpassungen in einzelnen Organisationsbereichen, ohne dabei jedoch die organisatorischen Kernleistungen anzutasten. Es handelt sich gewissermaßen um einen linearen Veränderungsprozess, der sich evolutionär entwickelt. Der „Second Order-Wandel“ ist hingegen viel tiefgreifender, evolutionärer und radikaler, da sich dabei nicht nur Verfahren und Prozesse der Organisation, sondern auch die ihr zugrundeliegenden Annahmen und ihre Organisationskultur verändern.²⁰⁴ Dieser Wandel kann beispielsweise durch tiefgreifende Krisen ausgelöst werden, weshalb in diesem Zusammenhang auch mit stärkeren Widerständen innerhalb und außerhalb der Organisation zu rechnen ist, da er weitreichende und zum Teil irreversible Konsequenzen zur Folge hat.²⁰⁵
- 4) Anhand der Reaktionszeit wird zwischen proaktivem und reaktivem Wandel unterschieden. Proaktiv ist der Wandel dann, wenn bereits vor einer Krise Veränderungen eingeleitet werden. Ein reaktiver Wandel erfolgt erst im Anschluss an eine wahrgenommene Krise. Der proaktive Wandel besitzt dabei den Vorteil, dass der frühzeitige Wandel schrittweise erfolgt, weniger radikale

²⁰³ Vgl. Hanft, A. (2008a), S. 327.

²⁰⁴ Ein konkretes Beispiel dafür ist die Umstellung von der zentralistisch ausgerichteten Hochschulfinanzierung auf den Globalhaushalt der Universität, bei der die Universitätsleitung in die Lage versetzt wird, grundlegende Entscheidungen der Mittelallokation innerhalb der Universität selbst zu treffen, ohne konkreten Vorgaben der Ministerien folgen zu müssen. Diese Veränderung betrifft alle Teilbereiche der Universität. Vgl. Hanft, A. (2008a), S. 326.

²⁰⁵ Vgl. Hanft, A. (2008a), S. 326.

Veränderungen bewirkt, geringere Kosten verursacht und weniger risikobehaftet ist.²⁰⁶

Ein einzelner dieser Ansätze ist in der Regel nicht ausreichend komplex, um Veränderungsprozesse innerhalb der Universität zu bewirken.²⁰⁷ Durch diese Ansätze wird deutlich, dass Veränderungen in der Universität nicht nur durch Top-down-Strategien bewirkt werden. Zwar basieren viele Managementkonzepte (z. B. strategische Planung, Führung durch Zielvereinbarungen oder die Balanced Scorecard²⁰⁸) auf der Annahme der prinzipiellen Steuerbarkeit von Organisationen, allerdings kann diese in der Universität nicht vorausgesetzt werden. Die Probleme der Top-down-Strategien liegen in einer Expertenorganisation wie der Universität beispielsweise in der Vernachlässigung der Problemanalysephase oder der mangelnden Einbeziehung der Organisationsmitglieder in die Lösungsfindung. So schränkt ein top-down angeordnetes Veränderungsprogramm die Beteiligung und den Einsatz der Mitarbeiter ein, vernachlässigt das „Vorort-Wissen“ und provoziert möglicherweise Widerstände. Machtvolle Akteure in dezentralen Einheiten verfügen häufig über entsprechend große Handlungsräume, welche die Umsetzung zentral verordneter Lösungen sogar behindern können.²⁰⁹ Daher müssen als Reaktion auf eintretende Veränderungen und veränderte Umweltbedingungen zunächst die Formen des Wandels bestimmt werden, um anhand dieser in angemessener Weise und mit organisationsgerechten Strategien auf den Wandel reagieren zu können. Diese Anforderung an die Universität fördert den Einsatz und die Entwicklung der New Professionals, da diese über das entsprechende Experten- bzw. Hintergrundwissen verfügen. Aufgrund dieses Wissens können sie die Situation der Organisation und ihrer Umwelt, die politischen und gesellschaftlichen Anforderungen, bereits getroffene Entscheidungen und Entwicklungspläne sowie die zur Verfügung stehenden Informationen, Instrumente und Strukturen einschätzen und beurteilen.

Häufig stellen Veränderungsprozesse in der Universität partielle Optimierungen dar, bei denen ein Defizit innerhalb eines Teilbereichs registriert und daraufhin eine Veränderung durchgeführt wird. Im Anschluss an diese Veränderung können jedoch

²⁰⁶ Vgl. Hanft, A. (2008a), S. 328.

²⁰⁷ Vgl. Hanft, A. (2008a), S. 329.

²⁰⁸ Siehe dazu weiterführend Buchholz, L. (2013), S. 281-291.

²⁰⁹ Vgl. Hanft, A. (2008a), S. 331-332; vgl. dazu auch Krücken, G. (2008), S. 353.

Wechselwirkungen mit anderen Bereichen oder strukturellen Ausprägungen auftreten, welche die Wirkung der isolierten Veränderung innerhalb des einzelnen Teilbereichs möglicherweise beeinträchtigen. Demzufolge muss ein effektiver Reform- bzw. Anpassungsprozess berücksichtigen, dass alle Strukturen und Managementbereiche der Universität ineinander greifen. Folglich müssen die Veränderungen einzelner Bereiche auch immer mit der Gesamtorganisation abgestimmt werden.²¹⁰ Diese Abstimmung der Veränderungsprozesse kann von den New Professionals unterstützt werden. Sie besetzen die Schnittstellen von dezentralen oder zentralen Einheiten und halten so den Kontakt sowie den Informationsaustausch untereinander aufrecht. Somit sind sie einerseits in der Lage, Veränderungen in einzelnen Teilbereichen frühzeitig untereinander abzustimmen und zu kommunizieren, andererseits können sie im Anschluss an Veränderungen auftretende Wechselwirkungen erfassen, kommunizieren und gegebenenfalls relativieren bzw. ganz verhindern.

Die Erläuterungen bezüglich des Wandels verdeutlichen zudem, dass auch die Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen in Veränderungsprozesse innerhalb der Universität einbezogen werden müssen. Daher müssen auch sie sich im Interesse der wissenschaftlichen Kernaufgaben mit Managementfragen auseinandersetzen. Dementsprechend benötigen sie adäquates Managementwissen in relevanten Bereichen. Als Beispiel kann die Exzellenzinitiative angeführt werden, die ein enges Zusammenarbeiten des Wissenschaftsmanagements mit den Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen erfordert, um so institutionsspezifische Lösungen entwickeln zu können.²¹¹ Darüber hinaus gilt die Subjektivität des Einzelnen nicht mehr als potenzielle Störvariable, sondern als durchaus bedeutende Ressource für die Organisation, weshalb sich deren Nutzung anbietet. Insbesondere flache Hierarchien, die Stärkung der Eigenverantwortung sowie fortlaufende Personalentwicklungskonzepte erhalten Einzug in den Organisationsalltag. So sollen auch Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen ihren Beitrag zur Zukunftssicherung der Organisation leisten.²¹² Hinsichtlich des dazu erforderlichen Managementwissens kann das wissenschaftliche Personal einerseits an den Schnittstellen zwischen wissenschaftlichen Einheiten und den jeweiligen Leitungsebenen von den New Professionals in puncto Information, Kommunikation und

²¹⁰ Vgl. Ziegele, F. (2004), S. 74-75.

²¹¹ Vgl. Krücken, G. (2008), S. 353.

²¹² Vgl. ebenda, S. 355-356.

Beratung unterstützt werden sowie ihrerseits die New Professionals (in deren Funktion als Schnittstellenmanager) über gegenwärtige Tätigkeiten und Abläufe im Wissenschaftsbereich informieren. Andererseits können die Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen von New Professionals (beispielsweise in zentralen Einheiten) bezüglich vielfältiger Grundlagen des Managementwissens aus- und weitergebildet werden.

Es wird durch die Zusammenstellung all der in diesem Abschnitt genannten Gründe für das Entstehen neuer Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche deutlich, dass neue Stellen geschaffen werden, damit veränderte sowie neue Aufgabenstellungen wahrgenommen und neue Funktionen der Organisation Universität institutionalisiert werden können.²¹³

Diese Entwicklungen bezüglich der Wahrnehmung neuer Aufgabenstellungen und neuer Funktionen deuten dabei auch darauf hin, dass sich die Universität mehr und mehr zu einem aktiven Akteur entwickelt. Es folgt ein Wandel von einer ordnungsgemäßen Aufgabenerfüllung hin zu einer autonomen Entwicklung und Verwirklichung von individuellen Zielen, welche durch das Wettbewerbsumfeld und die eigenen Möglichkeiten bestimmt werden.²¹⁴ Die mittlerweile gewährte Selbständigkeit und die rechtlichen Handlungsspielräume müssen daher in angepasste organisatorische Strukturen sowie die Etablierung neuer Stellen übertragen werden, insbesondere am Schnittpunkt zwischen Forschung und Lehre auf der einen Seite und der Universitätsverwaltung bzw. -administration auf der anderen Seite.

²¹³ Vgl. Moes, J./ Stender, B. (2010), S. 73.

²¹⁴ Vgl. Berthold, C. (2004), S. 431.

4 Die Auswirkungen des Wandels

Im Anschluss an die einführende Beschreibung der New Professionals in Kapitel 2 sowie an die darauf folgende Darstellung des Wandels und der Veränderungen in der Universität in Kapitel 3, welche die Notwendigkeit von Strukturanpassungen sowie Professionalisierungen aufzeigen und den Einsatz der New Professionals nahelegen, thematisiert Kapitel 4 die Auswirkungen des Wandels in der Universität. Dazu wird zunächst die Bedeutung dieser Entwicklungen und Veränderungen für die Universität, für ihre Struktur und für die New Professionals erläutert (Abschnitt 4.1). Anschließend werden die Reaktionen der Universität auf die aus dem Wandel resultierenden Veränderungen sowie die neuen bzw. veränderten Aufgaben und Anforderungen geschildert (Abschnitt 4.2). Daran knüpft eine Beschreibung der sich aus dem Wandel ergebenden Professionalisierungsbestrebungen in der Universität an (Abschnitt 4.3). Auf die Beschreibung der Bedeutung des Wandels, der Reaktionen in der Universität auf die Veränderungen sowie der Professionalisierungsbestrebungen folgt die Darstellung der möglichen Einsatzbereiche der New Professionals in der Universität (Abschnitt 4.4). Dadurch soll aufgezeigt werden, an welchen Stellen, zu welchen Zwecken und auf welche Weise die New Professionals in der Universität konkret integriert und zweckentsprechend eingesetzt werden können. Diese Herleitung von Einsatzmöglichkeiten orientiert sich dabei an den Beschreibungen und Schlussfolgerungen des Kapitels 3 bezüglich der Merkmale von Hochschulsystem und Universität, der neuen und veränderten Aufgaben in der Universität sowie der Gründe für die Entstehung und Weiterentwicklung der Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche der New Professionals.

4.1 Bedeutung der Veränderungen für die Universität

Den Ausführungen des vorherigen Kapitels zufolge kann als Grund für das Entstehen neuer Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche sowie für die Veränderung und Weiterentwicklung bereits bestehender Aufgaben und Anforderungsbereiche der New Professionals in erster Linie der Wandel in der Universität innerhalb der letzten 20 bis 25 Jahre identifiziert werden (mit Veränderungen wie neuen nationalen und internationalen Wettbewerbsbedingungen, einem institutionellen Autonomiezuwachs, gestiegenen externen und internen Erwartungen, internen strukturellen, personellen und

hierarchischen Umstrukturierungen, erweiterten Auswahlmöglichkeiten der Rechtsform, Einsatzmöglichkeiten neuer Instrumente sowie nationalen und internationalen Reformen bzw. Förderprogrammen). Die aus diesem Wandel hervorgehenden neuen Aufgaben und Anforderungen haben dabei eine besondere Bedeutung für die Universität, da sie eine Vielzahl der gegenwärtigen Steuerungsprobleme in der Universität darstellen. Oftmals liegen kaum praktische und problemlösende Erfahrungen vor, teilweise ist sogar gänzlich unklar, wie auf Wettbewerbssituationen im nationalen wie auch im internationalen Kontext reagiert, wie Selbstverwaltungsrechte umgesetzt, wie Erwartungshaltungen sowohl aus dem Inneren der Universität als auch von außerhalb erfüllt, wie Rechtsformen gewählt und ausgestaltet, wie Organisationsstrukturen angepasst, wie Personalplanungen und Organisations- bzw. Leitungskonzepte realisiert, wie Steuerungs- und Leitungsinstrumente eingesetzt und wie Reformen umgesetzt werden sollen bzw. wie Beteiligungen an Förderprogrammen erreicht werden können.

Auf diese sehr vielseitigen und inhomogenen Steuerungsprobleme wird innerhalb der Universität zum einen mit Systemanpassungen reagiert. Zu diesen Anpassungen zählen sowohl die Entstehung des neuen Bereichs der Leitung und deren Integration als auch die Differenzierungen und Spezialisierungen des Personals sowie das Entstehen neuer Organisationsbereiche und neuer Berufsgruppen. Zum anderen ist im Anschluss an diese Systemanpassungen oftmals die Integration neuer Methoden und Instrumente notwendig. Die einzelnen Leitungsebenen der Universität benötigen zum Reagieren auf sich ändernde Umweltbedingungen beispielsweise geeignete Informationen zum Treffen strategischer Entscheidungen. Dazu zählt neben der reinen Informationszusammenstellung beispielsweise auch die Orientierung an Zielvorgaben und an Profilen. Die infolgedessen auf Basis von Informationen und Zielvorstellungen getroffenen Entscheidungen müssen all jenen kommuniziert werden, die für deren Umsetzung zuständig sind. Darüber hinaus müssen daran anknüpfende Probleme, Komplikationen und Konflikte erkannt und gelöst bzw. die Entscheidungsumsetzung kontrolliert und gegebenenfalls dokumentiert bzw. kommuniziert werden, um so auch den jeweiligen Rechenschafts- und Dokumentationspflichten nachzukommen. Dementsprechend geht nicht bloß die Erhebung und Aufbereitung zweckmäßiger Informationen der Entscheidungsfindung voraus, im Anschluss daran müssen die Entscheidungen auch kommuniziert, umgesetzt, kontrolliert und dokumentiert sowie

möglicherweise auftretende Probleme oder Konflikte gelöst werden. Der Leitungs- bzw. Steuerungsprozess geht somit weit über die reine Entscheidungsfindung hinaus. Sowohl zu den jeweiligen Schritten bzw. Phasen der Systemanpassung und zur Integration geeigneter Methoden und Instrumente als auch hinsichtlich des gesamten Entscheidungsfindungs- bzw. Entscheidungsumsetzungsprozesses bedarf es daher des zielgerichteten Einsatzes qualifizierten Personals. Dieses Personal – wozu speziell die New Professionals zählen – muss daher zum einen in der Lage sein, unter Beachtung institutionshistorischer Voraussetzungen, rechtlicher Vorgaben, regionaler Umweltbedingungen, vereinbarter Zielvorgaben sowie selbst formulierter Schwerpunktsetzungen eine individuelle Organisationsstruktur zu entwickeln, zu etablieren und zu bewahren. Zum andern muss es im Rahmen der gesamten Leitungs- bzw. Steuerungsprozesse die neuen Anforderungen aufgreifen, Probleme analysieren, Informationen bereitstellen, Lösungsvorschläge erarbeiten, geeignete Instrumente auswählen, anpassen und gezielt einsetzen, Prozesse dokumentieren, Konflikte lösen sowie Kontrollen durchführen können. Dabei sollen die New Professionals nicht nur auf Entscheidungen der Leitungsebenen reagieren und zu deren Umsetzung beitragen, sondern auch eigene Ideen, Erfahrungen und Spezialkenntnisse einbringen. Demzufolge bilden die New Professionals die personelle Grundlage des neuen Steuerungsmodells. Somit unterstützen sie die Universitätsleitung sowohl auf Anweisung als auch eigeninitiativ bei der Entwicklung und Führung der Organisation hinsichtlich der Strukturen, des Personals, der Ziele sowie der Inhalte. Infolgedessen bedeutet der Einsatz dieser New Professionals für die Universität auch deren systematische Einsatzplanung. Die New Professionals müssen von der Leitung strategisch eingesetzt werden und dürfen nicht bloß als Alibi-Lösungen bzw. als Aushängeschilder einzelner Arbeits- bzw. Einsatzbereiche herhalten.

Die systematische Planung des strategischen Einsatzes der New Professionals bedeutet für die Universität eine intensive und kontinuierliche Beschäftigung mit den einzelnen Aufgaben eines jeden (entweder vollkommen neuen oder durch Weiterentwicklungen von den klassischen Stellen in Verwaltung und Wissenschaft abweichenden) Tätigkeitsbereichs der New Professionals, um so ein individuelles Stellenanforderungsprofil erstellen zu können. Anhand dessen können einerseits klare Qualifikationsanforderung zur Stellenbesetzung formuliert werden. Andererseits kann mit Hilfe dieser Stellen-

profile die Weiterentwicklung der New Professionals beschrieben werden. Wie in Abschnitt 2.1 erläutert, ist die Weiterentwicklung der Aufgaben und Anforderungen charakteristisch für die Tätigkeitsbereiche der New Professionals. Wird ein spezieller Tätigkeitsbereich nicht weiter benötigt (weil beispielsweise Förderprojekte auslaufen oder weil strukturelle Veränderung im Organisationsaufbau bisherige Teilbereiche zu einem übergeordneten Bereich zusammenfassen), stellt sich die Frage, wie mit den jeweiligen Stelleninhabern umzugehen ist. So kann entschieden werden, ob Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aus dem Dienstverhältnis entlassen werden müssen (sofern das Beschäftigungsverhältnis nicht ohnehin an gewisse Laufzeiten und Fristen gebunden ist) oder ob aufgrund der jeweiligen Qualifikationen und Erfahrungen ein zweckmäßiger Einsatz an anderer Stelle in der Organisationsstruktur möglich ist. Dies bedeutet oftmals auch die Berücksichtigung dienstrechtlicher Aspekte.

Des Weiteren bringen die sich ergebenden neuen Aufgabenstellungen vielfach auch neue Qualitätsanforderungen mit sich, beispielsweise bezüglich der Qualität der Steuerung, der Informationsverarbeitung, der Entscheidungsumsetzung oder der Kontrolle. Diese neuen Qualitätsanforderungen haben Auswirkungen auf das Personal in der Universität. Grundsätzlich zählt die Sicherung und Entwicklung der Qualität zu einer der Hauptaufgaben der Universität. Dabei ist die Universität gefordert, sich auf eine Qualitätspolitik zu einigen und diese zu kommunizieren, Strategien zur ständigen Qualitätssteuerung und -verbesserung auszuarbeiten sowie Anreizsysteme zu entwickeln.²¹⁵ Speziell die Akkreditierung von Systemen, Prozessen und Programmen wirkt sich auf die Universität, ihre Organisationsstruktur und ihre Steuerung aus. So üben diese Verfahren Einfluss auf die gesamte Organisation, einzelne Organisationsbereiche, die Studiengangs- und Personalverwaltung, Prozess- und Verfahrensabläufe, Lehrprogramme oder einzelne Systemkomponenten wie das Steuerungs- und Informationssystem aus.²¹⁶ Für die Universität bedeutet dies neben einer kontinuierlichen Auseinandersetzung mit den Qualitätszielen sowie den Methoden zur Erreichung dieser Ziele auch den Einsatz und die Fortbildung dazu qualifizierten Personals.

Die neuen Qualitätsanforderungen haben jedoch nicht bloß die Integration neuen Personals zur Folge, sondern sie bedeuten auch zum Teil völlig neue Qualifikations-

²¹⁵ Vgl. Hanft, A. (2014), S. 139.

²¹⁶ Vgl. ebenda, S. 149-150.

anforderungen an das in der Universität eingesetzte Personal (unabhängig davon, ob das Personal vollkommen neu eingestellt wurde oder ob bereits bestehendem Personal neue Aufgaben und Schwerpunkte zugewiesen wurden). Dabei unterscheiden sich die New Professionals in ihren Qualifikationsanforderungen beispielsweise deutlich vom Verwaltungspersonal. Teilweise liegen diese Anforderungen quer zu den klassischen Berufsbildern in Wissenschaft und Verwaltung, teils gehen sie aber auch über diese hinaus. Die wissenschaftliche Qualifikation einer Fachdisziplin dient lediglich als notwendige Grundlage. Dadurch, dass neben den professionellen Expertenkompetenzen sowohl Qualifikationen im Managementbereich als auch in weiteren überfachlichen Schlüsselqualifikationen zunehmend nachgefragt werden, entstehen vielfach gänzlich neue Berufsbiografien. Dies bedeutet innerhalb der Universität ein neu gestaltetes Zusammenspiel aller Beteiligten, insbesondere vor dem Hintergrund, dass sich auch die klassischen Berufe im Wissenschaftsbereich und in der Universitätsleitung im Wandel befinden.²¹⁷

Die neuen Anforderungen an die Universität bedeuten jedoch nicht nur eine zunehmende Relevanz der strategischen Organisationsgestaltung, die Notwendigkeit eines strategisch planvollen Einsatzes der New Professionals, ein neues Zusammenspiel der beteiligten Mitarbeitergruppen sowie die Entwicklung der Organisation hin zu einem aktiven Akteur, sondern auch eine damit einhergehende Überlastung des wissenschaftlichen Personals. Eine Lösung dieses Überlastungsproblems stellt der zunehmende Einsatz der New Professionals dar. Die New Professionals benötigen zur kompetenten Unterstützung und Information der Führungsebene, des wissenschaftlichen Bereichs sowie des Verwaltungsbereichs jedoch ein fundiertes, umfangreiches Hintergrundwissen sowohl über die Merkmale und Eigenheiten der eigenen Organisation als auch über die Verfahren und Instrumente zur Entwicklung und Initiierung geeigneter Lösungsansätze. Für die Universität bedeutet dies, dass nicht nur das erforderliche Wissen an sich und die Möglichkeiten zum Erwerb der benötigten Qualifikationen (teilweise auch „on the job“) zur Verfügung stehen müssen, sondern dass den New Professionals auch regelmäßige Fort- und Weiterbildungsangebote, die Beteiligung an organisationsübergreifenden Netzwerken sowie strategisch geplante und nicht zuletzt auch attraktive Karrierewege von Seiten der Universität bereitgestellt

²¹⁷ Vgl. Armbruster, B. (2008), S. 180.

werden müssen. Dazu muss sich auch mit der Motivation und den persönlichen Zielen der New Professionals auseinandergesetzt werden.

Die Universität ist insgesamt ein sehr personenzentriertes System. Daher ist in der Universität die Organisationsentwicklung auch eng mit der Personalentwicklung verknüpft.²¹⁸ Personalentwicklung umfasst sowohl die Fort- und Weiterbildung des Personals im Kern als auch alle Maßnahmen zur Laufbahn- und Karriereentwicklung, zur Förderung der Teamarbeit, zur Arbeitsstrukturierung und zur Organisationsentwicklung. Dabei wird auf die personelle Komponente abgezielt, die es zu qualifizieren und aktivieren gilt, um die Entwicklung der Organisation voranzutreiben und die gesetzten Organisationsziele zu erreichen. Zugehörige Subsysteme sind das Selektionssystem, das Sozialsystem zwischen den Vorgesetzten sowie den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, das Belohnungssystem sowie das (Weiter-)Bildungssystem.²¹⁹ Klassisch setzt die Personalentwicklung bei Prozessen an, was Veränderungen in Kommunikationsbeziehungen, Entscheidungsfindungen und Managementstilen meint. Dieser Ansatz zielt auf den Aufbau neuer Fähigkeiten ab. Um einen Wandel zu initiieren, muss vorher herausgefunden werden, auf welche Weise die bestehende Organisationsstruktur ihre Mitglieder prägt.²²⁰ In die Personalentwicklung sind alle Organisationsmitglieder einzubeziehen. Im Idealfall beginnt dieser Prozess bei den Führungskräften. Gerade weil unterschiedliche Kulturen im akademischen Bereich auf der einen Seite und im Verwaltungsbereich auf der anderen Seite ein besonderes Spannungsfeld in der Universität darstellen, muss die Personalentwicklung konstruktive Antworten für das Management dieser Spannungen finden, um so eine Paralyse der Organisation zu verhindern.²²¹ Die Personalentwicklung hat dazu auch die Diskrepanz zwischen unkündbarem und daher sehr abgesichertem Personal zum einen und Personal in sehr ungesicherten Beschäftigungsverhältnissen zum anderen zu berücksichtigen. Folglich müssen Szenarien für sehr unterschiedliche Rollen und Wege universitärer Karrieren entwickelt werden.²²² Durch das Ermöglichen unterschiedlich intensiver Organisationszugehörigkeiten, durch das Akzeptieren von Lern- und Qualifizierungsräumen und durch eine stärkere Durchlässigkeit zwischen universitärer Karriere und

²¹⁸ Vgl. Pellert, A. (2004a), S. 349.

²¹⁹ Vgl. ebenda, S. 348.

²²⁰ Vgl. ebenda, S. 351.

²²¹ Vgl. ebenda, S. 350.

²²² Vgl. ebenda, S. 350-351.

externen Berufsfeldern wird zwar die Komplexität in der Personalentwicklung erhöht, sie bedeuten für die Universität aber auch eine Steigerung der Flexibilität.²²³

Die Aufgabe der New Professionals in der Universität ist in der Regel nicht, zu einzelnen Problemlösungen, sondern zu langfristigen Prozess-Lösungen beizutragen. Gemäß ihren Rollen und Arbeitssituationen werden die New Professionals gewissermaßen zum Prototyp von Beschäftigten in einer „fluiden Organisation“. Ihrer Bestimmung entsprechend zeichnet sich die Universität durch die Planung und Vorbereitung des Unbekannten sowie die Organisation des Unbestimmten aus. Insbesondere das Merkmal der losen Kopplung beschreibt sowohl das große Maß an Selbständigkeit und die geringe Interdependenz der Universität als auch die Abmilderung interner wie auch externer Ereignisse durch das Urteilsvermögen der Entscheidungsträger. Dadurch werden einerseits die Position der Professoren und Professorinnen gestärkt, andererseits aber auch die New Professionals in ihrer Expertenrolle. Vom Wissen der New Professionals über die Organisation, deren Funktionen und deren Umwelt sowie ihrem Detailwissen zu spezifischen Funktionsbereichen – beide Wissensformen sind nur teilweise sowohl zu dokumentieren als auch zu standardisieren und folglich nur schwer zu kontrollieren – profitieren viele Organisationsmitglieder.²²⁴ Die Verwendung dieses Expertenwissens und die aktive Unterstützung durch die New Professionals bedeutet für die Universität einen systematischen Weg, Informationen zu erhalten, Problemlösungen und Entwicklungsoptionen zu erfassen, darauf basierend Entscheidungen zu treffen, deren Umsetzung zu veranlassen sowie diese abschließend zu kontrollieren bzw. zu bewerten.

Die strategischen Entwicklungsziele und Leitbilder der Gesamtorganisation sowie einzelner Bereiche können jedoch nur dann systematisch entwickelt und operativ umgesetzt werden, wenn die zentrale Universitätsleitung, die dezentralen Leitungsebenen sowie die Selbstverwaltungsgremien effizient zusammenarbeiten.²²⁵ Dies bedeutet für die Universität einen Bedarf an geeigneten Strukturen, welche die Bereitschaft zur Zusammenarbeit aller Beteiligten fördern und zur Lösung von Problemen bzw. Konflikten beitragen können. Dabei hat der strategische Einsatz der New Professionals allerdings auch zur Folge, dass durch die systematische Besetzung

²²³ Vgl. Pellert, A. (2004a), S. 351.

²²⁴ Vgl. Schneijderberg, C./ Teichler, U. (2013a), S. 395.

²²⁵ Vgl. Lüthje, J. (2004b), S. 274.

von Schnittstellen eine stärkere Kopplung innerhalb der Organisationsstruktur der Universität entsteht.

Durch das bereits angesprochene Entstehen des neuen Leitungsbereichs sowie durch den Einsatz der New Professionals ergibt sich innerhalb der Organisation eine Trennung von Entscheidungsmacht und Beratungsfunktion. Die Entscheidungsmacht resultiert dabei aus der Stärkung der Leitung. Die Beratung basiert auf speziellen Fachkompetenzen bzw. auf spezifischem Expertenwissen.²²⁶ Diese Fachkompetenzen und das erforderliche Expertenwissen sollen vor allem von den New Professionals zur Verfügung gestellt werden. Sie sollen insbesondere an den Schnittstellen sowohl zwischen zentralen und dezentralen Einheiten als auch von wissenschaftlichen und administrativen Bereichen zu Kommunikation, Information und Problemlösung beitragen. Speziell im Verhältnis zwischen zentraler Universitätsleitung und dezentralen Ebenen gilt häufig das Subsidiaritätsprinzip. Dabei liegen all jene Angelegenheiten in dezentraler Zuständigkeit, die auch dezentral wirksam geregelt werden können und deren Wirkung sich auf die jeweilige Einheit beschränkt. Nur wenn strategische Ziele die gesamte Organisation betreffen oder wenn ein über die jeweilige dezentrale Organisationseinheit hinausgehender Organisationsbedarf besteht, liegt eine Aufgabe im Verantwortungsbereich der zentralen Leitungsebene.²²⁷ Folglich bedeutet dies für die Universität, dass die New Professionals innerhalb der Struktur der Universität nicht einfach willkürlich oder dort, wo gerade zufällig (finanzielle oder personelle) Ressourcen verfügbar sind, zum Einsatz kommen können. Sie müssen vielmehr strategisch, zielgerichtet und zweckgebunden eingesetzt werden. Die in Abschnitt 2.1 enumerativ aufgeführten Sachgebiete der New Professionals können demzufolge ganz gezielt entweder zentral oder dezentral bzw. sowohl zentral als auch dezentral innerhalb der Organisationsstruktur arrangiert werden. So können die New Professionals entweder zentral (z. B. in einer Stabsstelle) eingesetzt werden, beispielsweise zur Information und Unterstützung des Präsidiums bzw. der Dezernate, in der Hochschulentwicklungsplanung, zur Beratung im Zusammenhang mit Förderprogrammen, im Rahmen internationaler Beziehungen bzw. des International Office, zur wissenschaftlichen Weiterbildung, zur hochschuldidaktischen Qualifizierung, im Bereich Career Services, im Bereich E-Learning, im Marketing oder in der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit.

²²⁶ Vgl. Sporn, B. (2004), S. 110.

²²⁷ Vgl. Lüthje, J. (2004b), S. 273.

Oder sie kommen dezentral (z. B. in Fachbereichen und Fakultäten) zum Einsatz, beispielsweise als Geschäftsführer, als Dekanatsassistenten, als Studiengangsmanager, im Forschungsmanagement oder in der Forschungsförderung. Die New Professionals können allerdings auch sowohl zentral als auch dezentral und somit (entsprechend der Aufbaustruktur und den Rahmenbedingungen der jeweiligen Universität) gleich an mehreren Stellen in der Organisation integriert werden, z. B. im Fundraising, im Qualitätsmanagement, zur Personalentwicklung, zur Rechtsberatung, in der Frauenförderung, bei Forschungs- und Technologietransfers, zur Studienberatung, im Immobilien- und Facilitymanagement oder zur Alumnibetreuung. Dies bedeutet auch, dass die dezentral eingesetzten New Professionals vor allem über Kompetenzen des konkreten Instrumenteneinsatzes verfügen müssen. Je zentraler die New Professionals allerdings eingesetzt werden, desto ausgeprägter müssen ihre Methoden- und Systemkompetenzen sein.

Mit Hilfe einer strategisch konzipierten Struktur, in der die New Professionals gezielt beratend sowie unterstützend an Schnittstellen zwischen den Organisationsbereichen und als Experten bzw. Expertinnen zur Lösung konkreter Steuerungsprobleme eingesetzt werden, kann die Universität ihre Ziele aktiv erreichen und zugleich auf Probleme und kontinuierlich auftretende neue Anforderungen bzw. äußere Einflüsse reagieren. Der Einsatz der New Professionals bedeutet für die Universität – sowohl auf zentraler als auch auf dezentraler Ebene – vor allem die Lösung von Steuerungsproblemen (durch Systemanpassungen, durch die Integration von Methoden und Instrumenten, durch strategische Entscheidungsfindungsprozesse bzw. Steuerungsprozesse sowie durch Kontrollinstrumente), das Reagieren auf neue Qualitätsanforderungen (durch den Einsatz speziell qualifizierten Personals), die Entlastung des wissenschaftlichen Personals, die Etablierung langfristiger Prozesslösungen, den Einsatz eines neuen Personaltyps innerhalb der fluiden Organisation mit neu zu gestaltenden Karrierewegen sowie die Entstehung einer neuen, systematisch konzipierten Organisationsstruktur bzw. deren ständige Weiterentwicklung.

4.2 Reaktionen der Universität auf Veränderungen

Die Veränderungen und der Wandel in der Universität führen hinsichtlich der Struktur und des Managements der Universität gemäß *Krücken, Blümel* und *Kloke* zu:²²⁸

- 1) einer Auffächerung und Spezialisierung derjenigen Bereiche, die für die zentralen Organisationsziele und Dienstleistungen zuständig sind;
- 2) einer Differenzierung des Personals (so müssen Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen zunehmend Managementaufgaben wahrnehmen und neben wissenschaftlichen Normen auch unternehmerische Ziele einbeziehen; neue Leitungsfunktionen etablieren sich; im Rahmen des Ressortprinzips teilen sich Aufgaben auf mehrere Vizepräsidenten sowie zugehörige Stäbe auf);
- 3) einer Etablierung neuer Organisationseinheiten und Stellen im Bereich der Dezernatsstruktur (welche eng an den akademischen Kernprozessen liegende, aber sich von den klassischen Verwaltungsprozessen unterscheidende Funktionen wahrnehmen, wie z. B. Studiengangsentwicklung und -beratung, Qualitätssicherung oder Wissens- und Technologietransfer);
- 4) einer Entwicklung neuer Berufsgruppen an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft, Verwaltung und Universitätsleitung (die aber weder der Routine-Administration noch unmittelbar Forschung und Lehre angehören).

Durch die Entwicklung neuer Einheiten und durch die Dezentralisierung bzw. durch die Konzentration von Serviceaufgaben in Fachbereichen und Serviceeinrichtungen werden die neuen Anforderungen und Verantwortlichkeiten in die Universität integriert. Dadurch ergibt sich eine Auflockerung der bislang strikten Trennung von wissenschaftlichen Einrichtungen und zentraler Verwaltung sowie der durch die Linienorganisation²²⁹ geprägten Dezernatsstruktur der Verwaltung. Zudem resultieren neue Managementfunktionen und Abstimmungsprozesse, welche sowohl die zentrale

²²⁸ Vgl. Krücken, G./ Blümel, A./ Kloke, K. (2012), S. 223-224.

²²⁹ Bei der Linienorganisation handelt es sich um eine sehr strenge und hierarchisch geprägte Form der Aufbauorganisation, da sie auf einer Einheitlichkeit der Auftragserteilung basiert. Eine Organisationsebene darf dabei lediglich Weisungen von der nächsthöheren Ebene entgegennehmen, wodurch sich eine eindeutige Gliederung der Hierarchieebenen ergibt. Die Linienorganisation wird infolgedessen auch als Pyramidenorganisation bezeichnet. Dies geht so weit, dass selbst die Kommunikation nur über die vorgegeben Instanzen stattfindet (wie z. B. über den vorgeschriebenen Dienstweg). Daher wird die Linienorganisation vor allem in öffentlichen Verwaltungen bevorzugt. Vgl. und siehe dazu weiterführend Heinrichs, W. (2010), S. 85-92.

Leitungsebene als auch das administrative Management und deren Supporteinheiten betreffen.²³⁰

Aus der Auffächerung und Spezialisierung in denjenigen Bereichen, die für die zentralen Organisationsziele und Dienstleistungen der Universität verantwortlich sind, resultiert unter anderem eine Differenzierung des Universitätspersonals. So müssen Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen zum einen neben ihren wissenschaftlichen Tätigkeiten vermehrt zusätzliche Managementaufgaben wahrnehmen und unternehmerische Ziele einbeziehen. Zum anderen etablieren sich auf Ebene der Universitätsleitung neue Leitungsfunktionen und es werden Aufgaben auf zusätzliche Präsidiumsmitglieder sowie damit verbundene Stäbe aufgeteilt.²³¹ Die Tätigkeitsbereiche dieser neuen administrativen Einheiten liegen nahe an den akademischen Kernprozessen, unterscheiden sich jedoch von den klassischen Verwaltungsprozessen. Dabei lässt sich in Deutschland – ebenso wie in anderen Ländern – die Entwicklung neuer Berufsgruppen feststellen, die in der Regel an der Schnittstelle zwischen Universitätsleitung, Verwaltung und Wissenschaft agieren. Auf diese Weise wird die bisherige strikte Trennung von wissenschaftlichen Einrichtungen und Zentralverwaltung aufgebrochen.²³²

Durch die Darstellung der bisherigen sowie der neuen Aufgaben und Anforderungen der Universität und ihrer Entscheidungsträger wird ferner deutlich, dass sich mit den veränderten hochschulpolitischen Rahmenbedingungen auch die sich an die Leitungsebenen richtenden Anforderungen und Aufgabenstellungen verändert haben und noch weiter verändern. Bisher war die Universität Steuerungsansätzen wie Regulierungen, Erlassen und der kameralistischen Haushaltsführung ausgesetzt. Eine der Hauptaufgaben der Leitungsebenen der Universität bestand bislang in der Aufrechterhaltung und der Bereitstellung der Infrastruktur sowie der übrigen Rahmenbedingungen für die wissenschaftliche Arbeit. Dies geschah vor allem in enger Zusammenarbeit mit den zuständigen Ministerien. Somit waren die Leitungsebenen – abgesehen von der Vertretung der Universität nach außen, beispielsweise durch den Präsidenten – eher nach innen ausgerichtet. In einem relativ kurzen Zeitraum hat sich jedoch ein umfassender Paradigmenwechsel vollzogen. Wettbewerb, Autonomie, Selbststeuerung

²³⁰ Vgl. Krücken, G./ Blümel, A./ Kloke, K. (2012), S. 225.

²³¹ Vgl. ebenda, S. 223-224.

²³² Vgl. ebenda, S. 224-225.

und Leistungsnachweise stehen mittlerweile im Fokus und fordern die Universitätsleitung mehr denn je zur Eigeninitiative auf. Die Leitungsorgane sind seitdem direkt für eine möglichst effektive und effiziente Umsetzung ihrer Aufgaben und Ziele verantwortlich, wobei sie simultan die Grundidee der Universität als Ort von Bildung, Reflexion, Freiheit und Kritik sowie die gesellschaftliche Verantwortung zu bewahren und auszubauen haben. Es werden dementsprechend neue Instrumente und Verfahren benötigt, um all diese Aufgaben eigenständig und angemessen erfüllen zu können, auch und besonders hinsichtlich jener Aufgaben, die zuvor entweder nicht von den Universitäten übernommen werden durften bzw. konnten oder die vormals noch nicht in ihrer heutigen Ausprägung existierten.²³³

In Anlehnung an *Kehm* und *Fuchs* sind derzeit zwei Entwicklungstrends absehbar, welche die zuvor aufgeführten Anforderungen an die Leitungsebenen aufgreifen:²³⁴

- 1) Die Notwendigkeit der Professionalisierung der Universitätsleitung. Ein wie einstmals aus den Reihen der Professoren und Professorinnen für einen kurzen Zeitraum gewählter Rektor ist im Allgemeinen nicht in der Lage, die umfangreichen strategischen Managementfunktionen angemessen auszuführen. Des Weiteren bedürfen die strategische Entwicklung sowie die Positionierung der Universität einer hauptberuflichen Ausübung der Leitungsämter mit längeren Amtszeiten und eigenständiger Berufskarriere. Ob diese Entwicklungen auch weitreichende Auswirkungen auf die Position des Dekans haben werden, ist noch nicht vollends abzuschätzen. Auf Fachbereichs- bzw. Dekanatsebene wird eher versucht, Professionalisierung mittels einer engen Zusammenarbeit zwischen Dekanen und langfristig gebundenen Fachbereichsentwicklern sowie Dekanatsassistenten (die beratend tätig sind und Entscheidungen vorbereiten) umzusetzen.
- 2) Neue Professionen entstehen und zwar sowohl in der Universität selbst als auch in ihrem Umfeld. Diese dienen einerseits der effektiveren strategischen Einbindung der Universität in ihr regionales, nationales sowie internationales Umfeld und andererseits einer erweiterten Rechenschaftspflicht gegenüber der Öffentlichkeit.

²³³ Vgl. Ziegele, F. (2008), S. 11, vgl. dazu auch Laske, S./ Meister-Scheytt, C. (2006), S. 102; vgl. dazu auch Blümel, A./ Kloke, K./ Krücken, G. (2011), S. 108.

²³⁴ Vgl. Kehm, B./ Fuchs, M. (2010), S. 85-86.

Die Etablierung und steigende Bedeutung neuen Personals – und vor allem der New Professionals – können hinsichtlich der Vielzahl an Veränderungen und neuen Anforderungen nicht auf eine einzelne Ursache zurückgeführt werden.²³⁵ Einen Grund für ihre Entwicklung stellt die bereits beschriebene, zunehmend komplexer werdende Steuerung der Universität dar. Die Komplexität folgt dabei unter anderem aus den Veränderungen des Verhältnisses zwischen Staat und Universität sowie den daraus resultierenden strukturellen Anpassungen bzw. Neuordnungen. Die Reaktion der Universität auf diese neuen Anforderungen und Aufgaben ist die Errichtung neuer Einrichtungen und Stellen. Der Großteil dieser neuen Einrichtungen und Stellen steht dabei im Zusammenhang mit den New Professionals. Das heißt, diese neuen Stellen können den klassischen Bereichen in der Universität nicht direkt zugeordnet werden, also weder der Administration noch dem akademischen Bereich. Zudem werden diese Einrichtungen und Stellen auch geschaffen, um Antworten zu finden und Wege zu explorieren, also gewissermaßen als Reaktion auf Herausforderungen, auf neue bzw. veränderte Anforderungen, auf Probleme und auf Fragen, die von außen an die Universität herangetragen werden.²³⁶ Des Weiteren kommen neue Wege der strategischen Organisationsentwicklung sowie Professionalisierungen im Bereich der Leitung von Universität, Fachbereichen und Instituten hinzu. Insbesondere der Gesichtspunkt der veränderten Entscheidungsstrukturen der Universitäts- und Fachbereichsleitungen hat besondere Bedeutung für die Entwicklung der New Professionals. Sowohl die Universitäts- als auch die Fachbereichsleitungen sind seit der Erweiterung ihrer Kompetenzen nicht mehr in der Lage, der Ausübung ihrer Pflichten vollkommen selbständig nachzukommen. Daher werden von der Universitätsleitung z. B. Beauftragte für den Haushalt und in den Fachbereichen als Geschäftsführer, Referenten oder Assistenten eingesetzt. Diese und weitere Tätigkeiten (beispielsweise in den Bereichen des Qualitäts- oder des Studiengangsmanagements) werden dabei von New Professionals übernommen. Letztlich führen die Veränderungen zu der Erkenntnis, dass die stetig an Komplexität gewinnenden Gestaltungs- und Serviceaufgaben nicht laienhaft und von allen Akteuren der Universität gleichermaßen umgesetzt werden können. Insbesondere Entscheidungen und deren Vorbereitung beruhen mittlerweile verstärkt auf systematischen Informationen, die durch Hochschulforschung, statistische Erhebungen,

²³⁵ Vgl. Schneijderberg, C. et al. (2013a), S. 15. Siehe dazu auch Abschnitt 3.3.

²³⁶ Vgl. Bremer, C. (2010), S. 149.

Evaluationen und professionelle Beratung Einzug in die Entscheidungsprozesse finden.²³⁷

Der stetige Anstieg des Personals innerhalb der vergangenen Jahre ist dabei gerade in den Managementpositionen eng mit den veränderten Anforderungen und Aufgaben in der Universität verknüpft. Diesbezüglich – und insbesondere im Zusammenhang mit dem Konzept des New Public Management – werden von *Schneijderberg* sechs Aufgabenbereiche bestimmt:²³⁸

- 1) Das Angebot von Dienstleistungen, einschließlich der erwarteten Qualität und Quantität,
- 2) die Einigungen darüber, wie diese Ziele erreicht werden sollen,
- 3) die Qualitätsvergewisserung und deren Umsetzung,
- 4) der Ausbau und die Optimierung der Verwaltung,
- 5) die Etablierung von Organisationseinheiten und (Geschäfts-)Ordnungen sowie
- 6) die Durchführung von Evaluationen der Leistungserbringung und die Darstellung der Ergebnisse.

4.3 Professionalisierungsbestrebungen in der Universität

Auf die zuvor in Abschnitt 4.2 angesprochenen Professionalisierungsprozesse wird in diesem Abschnitt näher eingegangen. Insbesondere in den 1990er Jahren führte eine von vielen Seiten geteilte Unzufriedenheit an der akademischen Selbstverwaltung in Verbindung mit einem empfundenen Mangel an Effizienz, Effektivität und Strategiefähigkeit zu der Forderung nach stärkerer Professionalisierung in den Leitungsfunktionen der Universität. Speziell die in der Regel von Professoren und Professorinnen besetzten Positionen in der Universitäts- und Fachbereichs- bzw. Fakultätsleitung sollten nicht weiter amateurhaft oder nebenberuflich ausgeführt werden, sondern sich zu

²³⁷ Vgl. Schneijderberg, C. et al. (2013a), S. 15; vgl. dazu auch Schneijderberg, C./ Teichler, U. (2013b), S. 64-67.

²³⁸ Vgl. Schneijderberg, C. (2013a), S. 201. Bereits die in der Liste in Abschnitt 2.1 enumerativ aufgeführten Sachgebiete, die zu den Aufgaben der New Professionals zählen, beschreiben die Tätigkeit von New Professionals in diesen Aufgabenbereichen. Eine detaillierte Auseinandersetzung mit möglichen Einsatzbereichen der New Professionals findet in Abschnitt 4.4 statt.

einer professionellen Führung entwickeln und darüber hinaus von Verwaltungs- und Managementspezialisten unterstützt werden.²³⁹

Im Zusammenhang mit den Begrifflichkeiten rund um das Thema Professionalisierung fällt allerdings auf, dass gerade im alltäglichen Gebrauch und aufgrund der „Veradjektivierung“ häufig all jenes als „professionell“ beschrieben wird, was sich subjektiv vom wahrgenommenen Standard positiv unterscheidet. Die – teilweise willkürliche erscheinende – Verwendung von Begriffen wie „Professionalisierung“, „Profession“ oder „professionell“ beeinträchtigt jedoch eine systematische Auseinandersetzung mit dieser Thematik.²⁴⁰ Daher soll nun zunächst begrifflich zwischen professionell, Professionellen, Professionalität und Professionalisierung unterschieden werden: Als „professionell“ wird eine Tätigkeit bezeichnet, sofern sie beruflich ausgeführt wird, sie in irgendeiner Form spezialisiert ist und sie gewisse Kenntnisse bzw. Fähigkeiten verlangt, welche weder von Laien noch von beruflich weniger versierten Personen geleistet werden können. „Professionelle“ sind dabei diejenigen Experten und Expertinnen, die nicht nur ihr Wissen zur Verfügung stellen, sondern die auch über Kompetenzen verfügen, um Problemlösungen zu planen und umzusetzen. Die Bezeichnung „Professionalität“ identifiziert dementsprechend eine Leistung bestimmter „besserer“ Qualität, es handelt sich somit um einen normativ wertenden Begriff.²⁴¹ Wird im Folgenden von einem Professionalisierungsprozess in der Universität gesprochen, so meint dies eine schwache Begriffsform. Diese soll hervorheben, dass die angeführten Aufgaben bislang in den Arbeitsbereich der „sonstigen Aufgaben“ des akademischen Personals und zum Teil auch der Verwaltungsmitarbeiter und -mitarbeiterinnen fielen, neuerdings jedoch hauptamtlich bzw. als eine Hauptaufgabe und somit „professionell“ wahrgenommen werden.²⁴²

Aus den Veränderungen in der Universität resultieren – wie in den vorherigen Abschnitten bereits dargelegt – nicht nur organisatorische Umstrukturierungen, sondern auch Professionalisierungen im Verhältnis zwischen der zentralen Universitätsleitung und den Hochschulräten, zwischen dem Präsidium und den dezentralen Einheiten sowie

²³⁹ Vgl. Nullmeier, F. (2004), S. 363; vgl. dazu auch Kleimann, B. (2011), S. 207; vgl. dazu auch Hochschulrektorenkonferenz (1992); vgl. dazu auch Hochschulrektorenkonferenz (1997); vgl. dazu auch Hochschulrektorenkonferenz (2004).

²⁴⁰ Vgl. Hanft, A. (2008b), S. 195-196.

²⁴¹ Vgl. Langer, A./ Schröer, A. (2011), S. 11.

²⁴² Vgl. Moes, J./ Stender, B. (2010), S. 73.

bei der Rekrutierung und der Qualifizierung der Mitglieder der Universitätsleitung. Diese Entwicklungen knüpfen dabei an den Leitgedanken an, dass sich die bisher lose aneinander gekoppelten, autonom agierenden wissenschaftlichen Einheiten sowie die gesamte Universität in Zukunft stärker an übergeordneten Zielen der Gesamtorganisation orientieren und ihre eigenen wissenschaftlichen Ziele und Ressourcen in größerer Eigenverantwortung verwalten sollen.²⁴³ In welcher Art und Weise jene Umstrukturierungen und Professionalisierungen etabliert werden, ist vom Gesetzgeber nicht eindeutig kodifiziert und liegt im Entscheidungsrahmen der einzelnen Universität. Strategisch existieren zwei von *Blümel* beschriebene Hauptkonzepte zur Umsetzung dieser Professionalisierungen:²⁴⁴

- 1) Institutionelle Mechanismen bzw. organisationsbezogene Professionalisierung:
Zur organisationsbezogenen Professionalisierung zählen alle strukturellen Gesichtspunkte der Gestaltung von Entscheidungsprozessen, Formen der Arbeitsteilung sowie der Spezialisierung der Leitungsebenen. Dies umfasst beispielsweise die Verlängerung von Amtszeiten, die Erweiterung der Universitätsleitung durch zusätzliche hauptamtliche Vizepräsidenten und Vizepräsidentinnen oder die Aufteilung der Arbeitsbereiche in eigenverantwortliche Ressorts. Aufgrund des gestiegenen Entscheidungs- und Durchsetzungsbedarfs der zentralen Leitungsebene ist vielfach auch eine Professionalisierung von Entscheidungen der vorgelagerten Beratungs- und Informationsprozesse durch die Integration funktionaler bzw. spezialisierter Beraterstäbe in diese Prozesse inbegriffen. Außerdem sind auch die Kompetenzregelungen des Präsidenten sowie dessen Weisungsbefugnisse gegenüber den Mitgliedern der Universität betroffen.
- 2) Professionsbezogene Kompetenz- und Positionsprofessionalisierung:
Die professionsbezogene Professionalisierung von Kompetenzbereichen und Positionen beinhaltet alle Formen von gezielter Auswahl, Qualifikation und Personalentwicklung der Mitglieder der zentralen und dezentralen Universitätsleitung bzw. des Universitätsmanagements. Zu den typischen Maßnahmen zählen dabei die gesonderte leitungs- bzw. erfolgsbezogene Bezahlung, positionsgerechte Rekrutierungsprozesse sowie vorbereitende wie auch amts-

²⁴³ Vgl. Blümel, A. (2007), S. 76-77.

²⁴⁴ Vgl. ebenda, S. 77-80.

begleitende Qualifizierungs- und Fortbildungsmöglichkeiten, sowohl auf Basis interner oder externer als auch berufsbegleitender Fortbildungsangebote.

Im Kern beinhalten diese beiden Professionalisierungskonzeptionen zur Entwicklung einer managementorientierten Struktur der Universitätsleitung *Blümel* zufolge drei Anpassungen:²⁴⁵

- 1) Die Umsetzung institutioneller Reorganisationsprozesse, welche auf die Stärkung sowie die funktionale Differenzierung und Arbeitsteilung der Leitungskräfte abzielen.
- 2) Veränderungen des Selbstverständnisses der Leitungspositionen und die Entwicklung professionsspezifischer Qualifikationsstandards.
- 3) Die Entwicklung einer eigenen Profession im Universitäts- und Wissenschaftsmanagement.

Somit kann das Entstehen der neuen Berufsfelder um die New Professionals auch als organisationskultureller Bruch gewertet werden, dessen Verarbeitung sowie die vollständige Integration der New Professionals in die Organisation noch einige Zeit beanspruchen werden. Dabei erfordert dieser eine sehr hohe Ambiguitätstoleranz aller Beteiligten.²⁴⁶

Kehm, Mayer und *Teichler* identifizieren in der Universität hinsichtlich der Professionalisierungsprozesse vier parallel ablaufende Trends:²⁴⁷

- 1) Professionalisierung des Managements:
Amtszeiten werden verlängert; Qualifikationsansprüche hinsichtlich des Verstehens und des kompetenten Bearbeitens institutioneller Aspekte nehmen stetig zu.
- 2) Professionalisierung der Lehrenden und Forschenden:
Erweiterung der Kenntnisse und der Handlungskompetenzen über Produktion und Verbreitung fachlichen Wissens hinaus.

²⁴⁵ Vgl. Blümel, A. (2007), S. 80.

²⁴⁶ Vgl. Kottmann, A./ Nickel, S. (2010), S. 24.

²⁴⁷ Vgl. Kehm, B./ Mayer, E./ Teichler, U. (2008), S. 198-199.

- 3) Wachsende Bedeutung systematischen Wissens über die Universität für die Gestaltung der Universität:

Wissen über die Universität wird aus Hochschulforschung, gezielt eingesetzten Informationssystemen, Evaluationen etc. gewonnen.

- 4) Professionalisierung in Form des wachsenden und mit mehr Kompetenzen versehenen Einsatzes von New Professionals:

Zunahme von Berufsbereichen, die primär für diverse Aufgaben im Bereich der institutionellen Gestaltung der Universität verantwortlich sind.

Klumpp und *Teichler* beschreiben die Professionalisierungen in der Universität anhand folgender drei Beobachtungen:²⁴⁸

- 1) Entscheidungen und Beratungen basieren mittlerweile stärker auf systematischen Informationen, welche mittels detaillierter statistischer Erhebungen, systematischer Evaluationen, Hochschulforschung und professioneller Berater-tätigkeiten zur Verfügung gestellt werden.
- 2) Eine Professionalisierung der Universitäts- und Fachbereichs- bzw. Fakultäts-leitungen wird insbesondere durch eine Verlängerung der Amtszeiten sowie durch eine intensivere systematische Vorbereitung auf Managementfunktionen deutlich.
- 3) Arbeitsplätze im Bereich der New Professionals nehmen deutlich zu, also von Berufspositionen, die weder unmittelbar Forschung und Lehre noch der Routine-Administration zuzuordnen sind.

Gerade der Trend der stetig steigenden Anzahl sich neu etablierender New Professionals scheint bei diesen Beobachtungen weiterhin anhaltend zu sein. Einige Arbeitsbereiche sind alteingesessen, erleben bezüglich ihrer Tätigkeiten und Qualifikationsanforderungen allerdings einen erheblichen Wandel (beispielsweise in vielen Bereichen der traditionellen Verwaltung). In Bereichen, die bis vor einigen Jahrzehnten beruflich kaum ausdifferenziert waren, sind seit einiger Zeit wachsende professionelle Ansprüche sowie Kompetenzen wahrzunehmen (z. B. in der Studienberatung). In anderen Bereichen entwickeln sich Nebenaufgaben zu vollständigen Berufsrollen (z. B. in der Studiengangsentwicklung). Wiederum andere Bereiche sind in ihrer gegenwärtigen

²⁴⁸ Vgl. Klumpp, M./ Teichler, U. (2008), S. 169.

Ausprägung neu (wie z. B. Career Services oder Fundraising).²⁴⁹ Unabhängig von ihren Entstehungshintergründen besteht jedoch die Gemeinsamkeit, dass alle New Professionals „Profis“ in ihrem Bereich und zugleich „Amateure“ in den fachlichen Bereichen der Forschung und Lehre sein müssen. Auf diese Weise können sie praktisch auf Augenhöhe mit den Forschenden und Lehrenden interagieren, die ihrerseits „Profis“ in den Bereichen Forschung und Lehre sowie „Amateure“ im Bereich der systematischen institutionellen Universitätsgestaltung sind. Die Anpassung an einen kompetenten und effektiven Umgang zwischen diesen unterschiedlichen Arten von Expertise ist augenscheinlich allerdings kein einfacher Vorgang: Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen beklagen ihren Einflussverlust auf die Universitätsgestaltung und haben Schwierigkeiten, die Chancen eines professionellen Dialogs zu erkennen. New Professionals haben keine klaren Ausbildungswege und erwerben ihre professionellen Kompetenzen erst berufsbegleitend. Ihre Aufgaben unterliegen so schnellen Veränderungen und so vielen neuen Ansprüchen, dass alle Beteiligten immer noch auf der Suche nach Lösungen sind. Die angeführte Augenhöhe ist bislang auch deshalb kaum zu erreichen, da die New Professionals noch über keine klaren Karrierewege mit fest zugeordneten Kompetenzbereichen verfügen.²⁵⁰

In der hochschulpolitischen Debatte wird die Professionalisierung dabei häufig als reine Verberuflichung von Tätigkeiten in der Universitäts- und Fachbereichs- bzw. Fakultätsleitung aufgefasst.²⁵¹ Je nach Ausmaß der Abweichung von der bisherigen Ausgestaltung der Selbstverwaltungsposition und der Anpassung an das soziologische Professionalisierungsmodell lassen sich gemäß *Nullmeier* fünf Grundrichtungen der Professionalisierung an Universitäten voneinander abgrenzen:²⁵²

1) Qualifizierungsansatz:

Ziel dieses Ansatzes ist es, die Fähigkeiten und Kenntnisse der bestehenden Leitungspositionen zu verbessern, ohne dabei eine Transformation in eine vollberufliche Stellung vorzunehmen. Die Weiterbildung kann dabei sowohl als universitätsinterne Maßnahme durch Führungsworkshops als auch mittels regionaler bzw. bundesweiter Weiterbildungsveranstaltungen betrieben werden.

²⁴⁹ Vgl. Kehm, B./Mayer, E./Teichler, U. (2008), S. 199.

²⁵⁰ Vgl. ebenda, S. 199.

²⁵¹ Vgl. Nullmeier, F. (2004), S. 363-364.

²⁵² Vgl. ebenda, S. 364-366.

Darüber hinaus sind Methoden wie eine Begleitung der Amtsübernahme oder der Amtsführung denkbar, wobei entweder Führungsstile, sozialkommunikative Kompetenzen und Teambildungsfähigkeiten oder aber Sachkenntnisse vermittelt werden.

2) Spezialisierungsansatz:

Zum Spezialisierungsansatz zählen Strukturanpassungen, welche die Führungsaufgaben auf mehrere Personen verteilen. Mit mehrköpfigen Präsidien soll beispielsweise einer Verberuflichung und dem damit einhergehenden Verzicht auf Forschungstätigkeiten entgegengewirkt und somit im Rahmen des Ressortprinzips eine erhöhte Arbeitsteilung innerhalb der Leitung ermöglicht werden.

3) Steigerung der Attraktivität der Leitungspositionen:

Eine Attraktivitätssteigerung dieser Ämter lässt sich vorwiegend durch die Verlängerung von Amtszeiten und Erhöhung der Entscheidungskompetenzen realisieren. Diese Veränderungen können zu einer schleichenden Verberuflichung durch ein gesteigertes Interesse an der Übernahme der mit mehr Einfluss verbundenen Positionen führen. Dies gilt insbesondere auf Dekanatebene.

4) Managerialismus-Ansatz:

Unter den Managerialismus-Ansatz fällt die Absicht, Leitungsämter der akademischen Selbstverwaltung zu vermindern oder abzuschaffen und stattdessen mit Betriebswirten, Managern oder Wirtschaftsfachleuten besetzte Geschäftsführungs- und Managementpositionen zu etablieren.

5) Ansatz der Vollprofessionalisierung:

Unter Vollprofessionalisierung lassen sich die Verwissenschaftlichung der Tätigkeiten im Bereich der Universitäts- und Fachbereichsleitung und die Akademisierung in Form der Bildung einer eigenen (Sub-)Disziplin (z. B. dem Hochschulmanagement) fassen. Daran schließen die Installation von Studiengängen zum Erwerb eines Abschlusses im Hochschul- und Wissenschaftsmanagement sowie die Entfaltung einer eigenen Laufbahn des akademischen Hochschulmanagements an.

Da keiner dieser fünf Ansätze an der Universität alleine zu finden ist, besteht die derzeitige Praxis aus einer Kombination aller Möglichkeiten. Ein eindeutiger Trend

kann nicht mit Sicherheit festgestellt werden, *Nullmeier* selbst sieht eine Entwicklung in Richtung des Vollprofessionalisierungs-Ansatzes.²⁵³

Ein Hauptgrund für die zu beobachtenden Professionalisierungsprozesse in der Universität geht offensichtlich daraus hervor, dass die strukturelle und organisatorische Gestaltung einer Universität mittlerweile als eine zu komplexe Aufgabe angesehen wird, sodass sie nicht von allen beteiligten Akteuren in gleicher Art und Weise wahrgenommen werden kann. Darüber hinaus nimmt mit steigender Gestaltungsverantwortung der einzelnen Institutionen und Subeinheiten auch die Akzeptanz von professionellen Lösungsmustern zu.²⁵⁴ Eine durch die Institution geförderte Professionalisierung kann zudem das Wissenschaftsmanagement allgemein aufwerten und ihm größeres Gewicht verleihen. Dazu können beispielsweise eine systematische Gestaltung von Personalrekrutierung und Personalentwicklung angeführt werden, z. B. durch eine gezielte Rekrutierung mit eindeutig definierten Anforderungs- und Tätigkeitsprofilen, durch eine aktive Personalentwicklung mit beruflichen und persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten sowie durch geeignete Rahmenbedingungen hinsichtlich der Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit als Arbeitgeber.²⁵⁵

Vielfach werden die derzeitigen Professionalisierungsprozesse allerdings lediglich mit dem Universitätsmanagement in Verbindung gebracht und so als Beschreibungs- und Definitionsgrundlage der neuen Entwicklungen benutzt. Es ist jedoch darauf hinzuweisen, dass sich nur ein Teil der neuen Gestaltungsaufgaben und Expertisen auf die organisatorische Gestaltung beziehen. Viele Tätigkeiten der New Professionals erstrecken sich von der Wissensgenerierung über die Verwendung von Wissen bis hin zur Curriculum-Entwicklung. Somit ist auch bloß ein Teil der New Professionals primär in der Entscheidungsvorbereitung oder der Umsetzung von Entscheidungen tätig. Speziell im Bereich der Dienstleistungen wird der Eindruck einer stärker vorangeschrittenen Professionalisierung erweckt. In Bezug auf die institutionelle Universitätsgestaltung scheinen die alten Grenzen von Management und Dienstleistungen dabei immer fließender zu werden.²⁵⁶

²⁵³ Vgl. Kottmann, A./ Nickel, S. (2010), S. 29.

²⁵⁴ Vgl. Kehm, B. (2006), S. 259.

²⁵⁵ Vgl. Nickel, S. (2013), S. 40-42.

²⁵⁶ Vgl. Kehm, B./ Mayer, E./ Teichler, U. (2008), S. 200.

Aus der Erkenntnis, dass die Universität gehalten ist, sich mit den internen Veränderungen und den veränderten externen politischen sowie gesellschaftlichen Anforderungen auseinanderzusetzen, folgt, dass anstelle eines bloßen Reagierens auf Überforderungssituationen eine aktive Teilnahme an Professionalisierungsprozessen zunehmend erforderlich wird. Dies impliziert – wie zuvor bereits erläutert – unter anderem auch die Einrichtung und den Ausbau neuer Stellen mit aufgabenspezifisch qualifiziertem Personal.²⁵⁷ Infolgedessen können nach *Moes* und *Stender* einige allgemeine Ansätze zur Professionalisierung in der Universität gefolgert werden:²⁵⁸

- 1) Aus den tiefgreifenden Veränderungen in der Hochschullandschaft resultieren neue Aufgaben und Anforderungen. Diese beziehen sich zum einen auf den Kernbereich von Studium und Lehre (beispielsweise bei der Erstellung neuer Studiengänge, der Anpassung bestehender Studiengänge, der Koordination der Lehre, der Koordination studienbegleitender Prüfungen, der Qualitätssicherung oder dem Controlling) und erfordern einerseits Sachkenntnis, andererseits Zeitaufwand. Beides kann jedoch nicht weiter nur vom rein akademischen Bereich aufgebracht werden. Daher folgt daraus auch eine Verlagerung von Aufgaben und Ressourcen weg vom rein wissenschaftlichen Bereich.
- 2) Zum anderen wirken sich die neuen Aufgaben und Anforderungen auch auf das Management der Universität aus. Viele dieser Stellen werden auf Personen mit akademischem Hintergrund zugeschnitten, die darin eine Vermittlungsfunktion in der Logik der Verwaltung übernehmen.
- 3) Die Bezeichnung der neu eingerichteten Stellen und die Zuweisung spezifischer Aufgabenbereiche können dabei nur abhängig vom Einzelfall bestimmt werden. Als allgemeines Ziel kann jedoch die Ausrichtung der neuen Anforderungsprofile auf akademisch qualifizierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen angeführt werden.
- 4) Bei der Rekrutierung geeigneten Personals muss auf überfachliche Kompetenzen geachtet werden (wie z. B. Organisationsgeschick, Kontaktfreude oder kommunikative Fähigkeiten), damit eine Verbindung zwischen Wissenschaft und Verwaltung hergestellt werden kann, welche auf Kompetenz und Anerkennung beruht. Folglich sind gezielte Weiterbildungen des – in der Regel akademisch

²⁵⁷ Vgl. Moes, J./ Stender, B. (2010), S. 79; vgl. dazu auch Bremer, C. (2010), S. 147.

²⁵⁸ Vgl. Moes, J./ Stender, B. (2010), S. 79-80.

geprägten – Personals in Richtung Universitätsmanagement und -verwaltung von Bedeutung.

- 5) Zur Rekrutierung geeigneten Personals und zur dauerhaften Bindung dieses neuen Personals ist zumindest eine mittelfristige Perspektive beruflicher Entwicklung relevant. Stellen, welche an eine Wissenschaftskarriere gebunden sind, wirken teilweise kontraproduktiv für die organisationale Entwicklung. Ein Personalentwicklungskonzept ist daher dringend erforderlich.
- 6) Bei Professionalisierungsprozessen jenseits von Organisation und Administration müssen die Stelleninhaber und Stelleninhaberinnen selbst eine entsprechende eigene Identität ausbilden, die auf einem positiven Selbstverständnis beruht und nicht auf eine negative Abgrenzung von anderen Stellen beschränkt ist. Dazu muss auf Hochschulebene eine gewisse Anzahl an solchen Stellen existieren und die Stelleninhaber und Stelleninhaberinnen müssen sich regelmäßig treffen und austauschen können. Erst dadurch kann sich ein gemeinsames Selbstverständnis entwickeln. Dieses erfordert wiederum Investitionen in personelle Ressourcen auf der zentralen Ebene zur Koordination zwischen Fächern und Fakultäten, um so eine übergreifende Fortbildung zu ermöglichen und eine hochschulübergreifende Vernetzung zu unterstützen.

4.4 Mögliche Einsatzbereiche der New Professionals

Damit die in Kapitel 3 beschriebenen teils neuen, teils erweiterten Aufgaben erfüllt und die bis hierher in Kapitel 4 erläuterten System- und Strukturanpassungen sowie Professionalisierungsprozesse umgesetzt werden können, wird darauf innerhalb der Universität unter anderem mit dem Einsatz neuen Personals reagiert. Die New Professionals stellen dabei jenes Personal dar, welches Aufgaben an den Schnittstellen zwischen Wissenschaft, Leitung und Verwaltung übernehmen und hinsichtlich des Umgangs mit neuen Instrumenten und Verfahren qualifiziert sein soll. Um die Entwicklung, die Bedeutung, den systematischen Einsatz sowie die effektive Integration der New Professionals in die Organisation erfassen und planen zu können, bedarf es zunächst einer allgemeingültigen Beschreibung ihrer grundsätzlichen Funktionen, einer Erläuterung ihrer Aufgaben, einer Darstellung der zu erbringenden Managementleistungen sowie eines Überblicks über notwendige Qualifikationen (a). Dies soll in erster Linie zu einer anschaulichen Zuordnung der Funktionen und Aufgaben der New

Professionals verhelfen und zudem durch die inhaltliche Kategorisierung dieser Funktionen und Aufgaben zum Verständnis von Anforderungen, Rollen und Einsatzplanungen in den Bereichen beitragen, die verhältnismäßig starken Veränderungen und Weiterentwicklungen unterliegen. Dazu werden eine Reihe der in Abschnitt 2.1 enumerativ aufgelisteten Sachgebiete der New Professionals ausgewählt und hinsichtlich der angesprochenen Merkmale beschrieben. Um schließlich zu zeigen, in welchen vielfältigen Bereichen der Einsatz von New Professionals insgesamt möglich ist, und auch um den Bedarf an New Professionals aufzuzeigen, folgt anschließend eine unbeschränkte Darstellung der konkreten Einsatzmöglichkeiten der New Professionals in allen Bereichen (b).

a) Beschreibung grundsätzlicher Funktionen, Aufgaben, Managementleistungen und notwendiger Qualifikationen der New Professionals

Zur allgemeingültigen Beschreibung der grundsätzlichen Funktionen, Aufgaben, Managementleistungen und notwendigen Qualifikationen der New Professionals wird deshalb eine Auswahl aus der Gesamtliste aus Abschnitt 2.1 getroffen, da die im Folgenden beschriebenen Sachgebiete zum einen besondere Managementleistungen für die Leitung der Universität bedeuten. Zum anderen handelt es sich bei den übrigen Sachgebieten vielfach um schon seit längerem bestehende und nur teilweise erweiterte Aufgabenbereiche der New Professionals, bei denen entweder vergleichsweise langjährige Erfahrungen im Umgang mit diesen vorliegen oder bereits verhältnismäßig ausführliche Beschreibungen zur Verfügung stehen. Daher werden letztere hier lediglich aufgezählt. Es handelt sich dabei um die Sachgebiete Studienberatung; Organisation der (wissenschaftlichen) Weiterbildung; hochschuldidaktische Qualifizierung; Immobilien- und Facilitymanagement; internationale Beziehungen und Leitung des Akademischen Auslandsamts bzw. International Office; Rechtsberatung; E-Learning; (Studierenden-) Marketing; Presse- und Öffentlichkeitsarbeit; Frauenförderung; Alumnibetreuung.

Die in der folgenden Beschreibung ausgewählten acht Sachgebiete umfassen vorrangig Bereiche, die in der Universität zuvor nur eingeschränkt oder nicht in ihrer gegenwärtigen Ausprägung vorhanden waren und daher eine entscheidende Weiterentwicklung vollzogen haben. Zudem stellen sie – besonders im Hinblick auf den Wandel in der Universität – fundamentale Managementleistungen der Universitätsleitung dar. Die Bezeichnung der Stellen und Positionen variieren allerdings von

Universität zu Universität. Sie hängen dabei unter anderem von traditionellen Bezeichnungen, von der Größe sowie vom Organisationsaufbau der jeweiligen Organisation ab. Dementsprechend können beispielsweise die Rolle und Aufgaben eines Managers eines bestimmten Bereichs in einer Universität mit den Funktionen und Aufgaben eines Dezernenten oder eines Referenten in einer anderen Universität grundsätzlich übereinstimmen. Auch können gleichen oder ähnlichen Stellenbezeichnungen deutlich voneinander abweichende Rollen, Aufgaben und Qualifikationsanforderungen zugrunde liegen.²⁵⁹ Daher sind die hier zusammengefassten Gruppen und die Beschreibung ihrer Aufgaben zum Teil sehr weit gefasst, was sich durch die sehr unterschiedlichen Bezeichnungen und bereichsübergreifenden Tätigkeitsfelder in den verschiedenen Universitäten erklärt. Ferner ist darauf hinzuweisen, dass die hier angeführten Qualifikationen der New Professionals in den einzelnen Sachgebieten nicht im Detail, sondern nur in einem groben Überblick angegeben werden können, da die konkreten Qualifikationsanforderungen vom gesamten, individuellen Stellenprofil abhängen (z. B. Bezeichnung und strukturelle Integration der Stelle, Stellenziele, Aufgaben, Anforderungen, Verantwortungs- und Kompetenzbereiche sowie Kommunikations- und Informationsbeziehungen) und daher zwischen den einzelnen Organisationen zum Teil stark variieren. Die Qualifikationsanforderungen werden daher erst im Anschluss an die Beschreibung der Aufgaben und den damit einhergehenden Managementleistungen der acht Sachgebiete erläutert.

1) Hochschulentwicklungsplaner und -planerinnen

Die erste Gruppe dieser Auswahl umfasst Hochschulentwicklungsplaner und -planerinnen, die folglich Aufgaben in der Hochschulentwicklungsplanung übernehmen. Sie stellen eine äußerst heterogene Gruppe mit vielfältigen Aufgaben in vielen großen und kleinen Arbeits- und Projektbereichen dar, die von der Gesamtsteuerung der Universität über die Strategie- und Weiterentwicklung der Universität bis zur Verwaltung reichen.²⁶⁰ Schon seit einigen Jahren sind die meisten deutschen Hochschulen (entsprechend den jeweiligen Landeshochschulgesetzen) verpflichtet, Hochschulentwicklungspläne aufzustellen. Diese gelten als strategisches Instrument zur

²⁵⁹ Bezüglich der Schwierigkeit der Ein- bzw. Zuordnung von Stellenbezeichnungen und Positionen sowie zugehöriger Aufgaben siehe beispielsweise auch Kopsieker, W./ Hachmeister, C.-D./ Hennings, M. (2010), S. 6-9.

²⁶⁰ Vgl. Schneijderberg, C. (2013a), S. 220.

Definition von Zielen und Leistungen der Universität und dienen somit intern als Planungsgrundlage sowie extern zur Orientierung für Förderer aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft.²⁶¹ Hinsichtlich des beschriebenen Wandels befindet sich die deutsche Universität in einer Entwicklungsphase von einer nachgeordneten Dienststelle des Wissenschaftsministeriums zu einer eigenständigen Organisation. Diese Entwicklungen werden auch als „Organisationswerdung“ beschrieben. Betroffen sind sowohl Veränderungen im Zusammenhang mit der Entwicklung zentraler Leitungsbereiche als auch die dezentrale Arbeit in Instituten, Abteilungen und Fachbereichen.²⁶² In einer Organisation wie der Universität können aufgrund der Größe sowie der zahlreichen und zum Teil stark voneinander abweichenden Ziele nicht alle Entscheidungen, deren Umsetzungen sowie die angestrebten Problemlösungen mittels direkter Kommunikation erreicht werden, sodass es zur Information und Entscheidungsfindung grundlegender dauerhafter Regeln, Formen und Strukturen bedarf, durch welche Arbeitsteilung und -koordination gesteuert werden können. Die Organisationsentwicklung als Teil der Hochschulentwicklungsplanung verkörpert dabei geplante, systematische und langfristige Prozesse zur Verbesserung bestehender Organisationen sowie zur Vergrößerung ihrer Leistungsfähigkeit.²⁶³ Zur Hochschulentwicklungsplanung zählt des Weiteren auch das Wissensmanagement, welches den bewussten und systematischen Umgang mit der Ressource Wissen sowie deren zielgerichtetem Einsatz in Organisationen umfasst. Dabei geht es um die Förderung und Gestaltung von Fähigkeiten, Kenntnissen und Kompetenzen der Organisationmitglieder, um eine lern- und wissensfreundlichen Umwelt entwickeln, um Rahmenbedingungen zum erleichterten Umgang mit der Ressource Wissen einrichten und um Kommunikations- sowie Informationsinfrastrukturen gestalten und implementieren zu können.²⁶⁴ Das Wissensmanagement beinhaltet eine Reihe aufeinanderfolgender Prozessschritte, wie beispielsweise Zielsetzung, Evaluation, Wissenskommunikation, Wissensnutzung sowie Stress- und Fehlermanagement.²⁶⁵ Grundsätzlich kann daher die Optimierung der hochschulinternen Abläufe als Kern der Aufgaben der Hochschulentwicklungsplaner und -planerinnen angesehen werden. Diese Abläufe umfassen sowohl Rahmenplanungen für die gesamte Universität als auch für Fachbereiche und Studiengänge. Zudem sind auch Ziel-

²⁶¹ Vgl. Berthold, C. (2011), S. 56 und S. 64; vgl. dazu auch Dohmen, D./ Henke, J. (2011), S. 243.

²⁶² Vgl. Pellert, A. (2004b), S. 346-347.

²⁶³ Vgl. ebenda, S. 342-343.

²⁶⁴ Vgl. Winkler, K./ Mandl, H. (2004), S. 502.

²⁶⁵ Vgl. ebenda, S. 502-507.

vereinbarungen und mehrstufige Evaluationen zu nennen. Während der detaillierte Ressourceneinsatz in der Fachbereichsentwicklung geplant wird, werden in der Hochschulentwicklungsplanung vor allem Entscheidungen darüber vorbereitet, wie viele Ressourcen (z. B. Finanzmittel, Personal, Räumlichkeiten) die jeweiligen Fachbereiche erhalten.²⁶⁶ Auch die Planung der Organisationseinheiten (z. B. hinsichtlich der Besetzung, der Wiederzuweisung, der fachlichen Veränderung und der Umbenennung von Professuren) kann auf Grundlage der Entwicklungsplanungen vorgenommen werden.²⁶⁷

Hochschulentwicklungsplaner und -planerinnen stellen vor allem Personal dar, welches sowohl neue Ideen austauscht, bewertet und diskutiert als auch Entwicklungsschritte plant und Probleme sowie Problemlösungen darlegt.²⁶⁸ Von Vorteil ist dabei, wenn es nicht nur über administrative Kenntnisse und Fähigkeiten verfügt, sondern darüber hinaus auch den Wissenschaftsbereich aus eigener Erfahrung kennt, da die von seiner Arbeit betroffenen Leistungserbringer der Universität vorwiegend der Wissenschaft entstammen und deren individuelle Interessen an der jeweiligen „Scientific Community“ orientiert sind.²⁶⁹ Die Managementleistungen bestehen daher zum einen darin, zunächst problemlösungsrelevante Daten und Informationen zur Verfügung zu stellen, um so gründliche Analysen von Entwicklungsprozessen und Trends zu ermöglichen.²⁷⁰ Zum anderen ist stets die Orientierung an den Zielen und Erfordernissen der Organisation notwendig. Erst im Anschluss erfolgt die Planung und Ausführung von Prozessen sowie die Beurteilung von deren Wirkung.²⁷¹ Dies geschieht oft unter Zuhilfenahme von Projektmanagement-Instrumenten, um gezielt Systematisieren, Strukturieren und Steuern zu können.²⁷² Eine weitere wesentliche Leistung besteht darin, Prozesse nicht nur zu harmonisieren und durch klare Prozessverantwortungen abzusichern, sondern diese anschließend auch zu reflektieren und detailliert zu dokumentieren. Gerade die Dokumentation der Prozesse trägt zu deren Standardisierung

²⁶⁶ Vgl. Schneijderberg, C. (2013a), S. 222; vgl. dazu auch Jopp, M. (2008), S. 183.

²⁶⁷ Vgl. Kischkel, R./ Stich, A./ Böhm, B. (2002), S. 100.

²⁶⁸ Vgl. Pellert, A. (2004b), S. 347.

²⁶⁹ Vgl. Jopp, M. (2008), S. 181-182.

²⁷⁰ Vgl. ebenda, S. 182.

²⁷¹ Vgl. Pellert, A. (2004b), S. 343-345.

²⁷² Vgl. Jopp, M. (2008), S. 183.

bei, reduziert den Aufwand im Fall regelmäßiger Personalwechsel und schafft Verständnis sowie Transparenz.²⁷³

2) Studiengangsentwickler, Fachbereichsentwickler, Studienkoordinatoren

Zur zweiten Gruppe zählen Studiengangsentwickler bzw. -manager, Fachbereichsentwickler bzw. -manager, Fakultätsentwickler bzw. -manager, Lehr- und Studienkoordinatoren, Geschäftsführer dezentraler Einheiten, Dekanatsleiter, -referenten bzw. -assistenten sowie auch Berater im Rahmen des Bologna-Prozesses. Ihre Aufgaben beinhalten das Studiengangsmanagement, die Unterstützung von Studiengangsplanungen und Fachbereichs- bzw. Fakultätsentwicklungen, die Curriculum-Entwicklung, die Koordination der Lehrplanung, die strukturelle Studienbetreuung, die Prüfungsverwaltung, die Geschäftsführung von Fachbereichen, Fakultäten und Instituten, die Dekanatsassistenten sowie die Vor- und Nachbereitung von Entscheidungen der Universitäts- und Fachbereichsleitungen bzw. der Dezernate.²⁷⁴

Der Wandel in der Universität hat auch auf die Fachbereichs- bzw. Fakultätsebene Auswirkungen. So hat diese Ebene beispielsweise zu einem Teil die Verantwortung für Personalmittel erhalten und ist nunmehr für die Gestaltung der Studienangebote verantwortlich. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auf dieser Ebene müssen die neuen bzw. weiterentwickelten Aufgaben (z. B. in Fakultäts- bzw. Fachbereichsgeschäftsführung, Studiengangsmanagement, Mittelallokation, Controlling oder Qualitätsentwicklung) angemessen und ressourcenschonend organisieren, um so den Wissenschaftsbereich zu entlasten und die Verwaltung zu unterstützen.²⁷⁵ In den Fachbereichen bzw. Fakultäten bedeutet dies für den Bereich Studium und Lehre, dass beständige und standardisierte administrative Strukturen (z. B. zur Studienorganisation oder in der Prüfungsverwaltung) sowie feste Ansprechpartner und Ansprechpartnerinnen sowohl für das wissenschaftliche Personal als auch für die Studierenden benötigt werden. Um diese Kontinuität, die interne Abstimmung sowie die effiziente Aufgabebearbeitung sicherstellen zu können, wird eine Vielzahl von Aufgaben auf Fakultäts- bzw. Fachbereichsebene eingeordnet. Einzelne Teilbereiche können allerdings auch auf die Ebene der zentralen Hochschulverwaltung verlagert werden

²⁷³ Vgl. Eisoldt, F./ Bauer, N.-J. (2010), S. 44.

²⁷⁴ Vgl. Moes, J./ Stender, B. (2010), S. 73-74.

²⁷⁵ Vgl. Stender, B. (2010), S. 8; vgl. dazu auch Klug, H. (2010), S. 179.

(z. B. in Form eines zentralen Prüfungsamts). Da der Bereich Forschung verhältnismäßig stark projektförmig organisiert ist, sind dort hingegen flexible und zum Teil auch temporäre Verwaltungsunterstützungen mit einer hohen Bedarfsorientierung erforderlich (z. B. zur Abrechnung von Projekten oder zur Administration personeller und finanzieller Ressourcen). Um dies zu ermöglichen, bietet es sich einerseits an, bestimmte Supportleistungen zu bündeln (z. B. in Abteilungen für Forschungsverwaltung, -förderung oder -transfer) und andererseits spezifische projektnahe Anforderungen möglichst eng am Forschungspersonal anzusetzen.²⁷⁶

Gerade der Bereich des Studiengangsmanagements hat sich zu einer Aufgabe von besonderer Bedeutung entwickelt, da im Bereich von Studium und Lehre durch die Umstellung auf die Bologna-Studienstruktur derzeit eine große Anzahl heterogener und polyvalent nutzbarer Module, Lehrveranstaltungen und Prüfungen entsteht. Daraus folgt zunächst ein nur schwer durchschaubares Geflecht von Beziehungen und Abhängigkeiten, weshalb studierbare und vor allem überschneidungsfreie Studiengänge nicht mehr ohne aufwändige Abstimmung und nicht weiter mit Hilfe von einfachen Tabellenprogrammen der Standardbürosoftware planbar sind. Gestraffte Studiendauern steigern den Koordinationsbedarf zwischen Organisationseinheiten, Lehrenden und Studierenden zusätzlich. Weder das Personal der zentralen Universitätsverwaltung noch Lehrende und Forschende sind in der Lage, sich diesem zunehmend komplexeren akademischen Betrieb adäquat zu widmen.²⁷⁷ Die neuen und erweiterten Anforderungen führen beispielsweise zu neuen Lehrveranstaltungs- und Prüfungsplanungen, die sich zunehmend komplexer gestalten. So ist beispielsweise im Bereich der Prüfungen eine reine Wissensabfrage nicht mehr ausreichend. Lehr- und Studiengangskoordinatoren sind daher für die Lehrplanung, die Abstimmung des Lehrangebots, die strukturelle Studienbetreuung, die hochschulweite Vernetzung sowie die Unterstützung von Weiterentwicklungen in Studium und Lehre zuständig. Studiengangskoordinatoren sind für alle Aufgaben des laufenden Studiengangsbetriebs, die Weiterentwicklung des Studiengangs, die Qualitätssicherung und die Kommunikation mit den beteiligten Personen verantwortlich. Sie bilden die Schnittstelle zu anderen Fakultäten bzw. Fachbereichen und Einrichtungen. Referenten des Studiendekans unterstützen den (in der Regel

²⁷⁶ Vgl. Stender, B. (2010), S. 8-9.

²⁷⁷ Vgl. Eisoldt, F./ Bauer, N.-J. (2010), S. 41.

gewählten) Studiendekan und tragen zur Koordination der angebotenen Studiengänge bei.²⁷⁸

Die Managementleistung ergibt sich daraus, dass sich auch die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen dieser Tätigkeitsbereiche auf Fakultäts- bzw. Fachbereichsebene stärker mit den Fragen der Organisation im Bereich Administration und Verwaltung zu befassen haben, um angemessene Veränderungsprozesse zu initiieren. Dazu bedarf es auch der Entwicklung von Verknüpfungen mit zentralen Hochschulentwicklungseinheiten, um gegebenenfalls fachliche und prozessbezogene Unterstützung zu ermöglichen (z. B. zur Ressourceneinschätzung, zur Anpassung von Aufgabenverteilungen, zur Prozessberatung).²⁷⁹ Beispielsweise sollen mit Hilfe von modulbezogenen Monitoring-Ansätzen Daten einzelner Studierender oder von Studierendenkohorten so aufbereitet werden, dass daraus Rückschlüsse auf die Studierbarkeit einzelner Curricula gezogen werden können oder die Studienberatung verbessert werden kann. Damit diese quantitativen Kennzahlen die qualitativen Analysen effizient ergänzen und um als Steuerungsinstrumente nutzbringend sein zu können, müssen diese Ansätze verständlich dargelegt und die Einhaltung von Datenschutzvorgaben strikt überprüft werden.²⁸⁰

3) Forschungsmanager, -förderer

Gruppe 3 fasst Manager, Dezernenten, Referenten und Assistenten im Bereich des Forschungsmanagements, der Forschungsförderung sowie des Forschungs- und Technologietransfers zusammen. Die Bereiche Technologieberatung, Wissenstransfer und Innovationstransfer beschreiben Impulse, die für eine Dynamisierung des Verhältnisses von Wissenschaft und Gesellschaft sorgen sollen. Diese Begriffe implizieren unterschiedliche Einschätzungen hinsichtlich möglicher Leistungen von wissenschaftlichen Erkenntnissen und Ergebnissen als Beitrag zur Lösung verschiedener gesellschaftlicher Probleme. Vor diesem Hintergrund (und insbesondere zur Standortsicherung in Zeiten stärker werdender internationaler Konkurrenz) wird die Wissenschaft zunehmend als Zukunftspotenzial anerkannt. Diesbezüglich werden alle wissenschaftlichen Disziplinen hinsichtlich der Verwendbarkeit der Resultate unter-

²⁷⁸ Vgl. Moes, J./ Stender, B. (2010), S. 74.

²⁷⁹ Vgl. Stender, B. (2010), S. 9.

²⁸⁰ Vgl. Jaeger, M./ Sanders, S. (2009), S. 4-5.

sucht. Technologie und Innovation verweisen dabei vor allem auf ökonomische Effekte; Beratung und Weiterbildung stellen unterschiedliche Transferkanäle dar.²⁸¹ Umgesetzt werden die Transferleistungen durch Kontaktvermittlung, Personalaustausch, Seminare, Veranstaltungen, weiterbildende Studien, allgemeine Informationsaktivitäten, Informationsvermittlung, Informationen zu Förderprogrammen, Datenbankrecherchen, Kurzauskünfte, Marktanalysen, Patentrecherchen, Gespräche in Unternehmen, technische Beratungen, administrative bzw. organisatorische Unterstützungen, Beratungen bei Neugründungen sowie Werbeaktivitäten.²⁸²

Nicht nur dadurch nehmen die Anforderungen an die Forschenden stetig zu. Rechenschafts- und Reportingpflichten verstärken sich, die Bedeutung der Drittmittelakquise steigt und die zu führenden Forschungsteams werden größer, sodass der Raum für die individuelle Forschung eingeschränkt wird. Durch diese zunehmende Komplexität im Bereich Forschung entwickeln sich neue Rollen und Tätigkeitsprofile, die nicht nur disziplinäres Wissen, sondern auch Kompetenzen hinsichtlich der Steuerung und Betreuung von Forschungsprozessen erfordern.²⁸³ Dadurch entsteht ein Überlappungsbereich zwischen Wissenschaft, Management und Verwaltung. Stellt ein Mitarbeiter aus dem Wissenschaftsbereich einen Drittmittelantrag, bedeutet dies allerdings noch nicht, dass er auch als Forschungsmanager tätig ist.²⁸⁴

Eine der wesentlichen Managementleistungen besteht darin, die große Vielzahl an unterschiedlichen Transferleistungen zu koordinieren, gezielt zu realisieren und langfristig zu systematisieren. Die Frage hinsichtlich der Auswahl der an der jeweiligen Universität umzusetzenden Leistungen und damit nach den zusätzlich zu erbringenden Leistungen, ist abhängig von dem Profil, der Umwelt sowie dem verfügbaren Personal der Organisation und somit auch eine Anforderung an die Ausgestaltung der jeweils bestmöglichen Organisationsstruktur und Form der Kopplung. Dies gilt auch vor dem Hintergrund, dass solche Transferstellen weder zu dicht eingebunden bzw. zu weit außerhalb der Organisation installiert noch zu verlängerten Armen der Unternehmen werden dürfen. Die Universität muss einerseits ihre Autonomie bewahren und andererseits den Kontakt zur Gesellschaft herstellen, auch um sich selbst gesellschaftliche

²⁸¹ Vgl. Faulstich, P. (2004), S. 496-497; vgl. dazu auch Tremel, P./ Fischer, A. (2010), S. 205.

²⁸² Vgl. Faulstich, P. (2004), S. 497-498.

²⁸³ Vgl. Tremel, P./ Fischer, A. (2010), S. 204.

²⁸⁴ Vgl. Schneijderberg, C. et al. (2013a), S. 18.

Legitimation zu verschaffen und nutzenbringende Netzwerke aufzubauen. Auf diese Weise stoßen solche Transferstellen auch Prozesse der Selbstreflexion und der Aktivitätenbegründung an. Allerdings müssen auch mögliche Nebenfolgen und aufkommende Risikodebatten jederzeit beobachtet und kontrolliert werden.²⁸⁵

4) Qualitätsmanager und -managerinnen

Der vierten Gruppe gehören alle am Qualitätsmanagement beteiligten Manager, Dezernenten, Referenten und Assistenten an. Sie sind beispielsweise für alle Arbeiten im Zusammenhang mit der Bewertung von Leistungskennzahlen, Peer Reviews, Audits, Lehrberichten, Akkreditierungen, Evaluationen, Benchmarkings und Rankings zuständig; sie können auch an Berufungsverfahren beteiligt sein. Im Allgemeinen ist das Qualitätsmanagement eine strategische Aufgabe der Universität, die mit der wachsenden Rechenschaftspflicht gegenüber der Gesellschaft als Folge des Wandels in der Universität an Bedeutung gewinnt. Ein besonderes Charakteristikum des Qualitätsmanagements ist dessen Verortung sowohl im akademischen als auch im administrativen Bereich. Vorausgesetzt wird, dass Ziele der Gesamtorganisation sowie einzelner Teileinheiten definiert und daran anknüpfend zur Zielerreichung geeignete Zusammenstellungen von Instrumenten eingesetzt werden.²⁸⁶ Dabei bezieht sich das Qualitätsmanagement nicht nur auf die Bereiche Forschung und Lehre, sondern auch auf die Verwaltung sowie Serviceeinrichtungen, weshalb unterschiedliche Instrumente benötigt werden.²⁸⁷ Somit unterstützt es alle Einrichtungen, die zunehmend größere Verantwortung für die Steuerung der Universität übernehmen.²⁸⁸ Wesentliche Funktionen des Qualitätsmanagements sind die Sicherung und Weiterentwicklung der wissenschaftlichen Leistungsfähigkeit, die Unterstützung bei der Entwicklung von Zukunftsperspektiven und Strategien, die Unterstützung strategischer Entscheidungsprozesse sowie das Herstellen von Transparenz und Rechenschaft gegenüber internen und externen Anspruchsgruppen.²⁸⁹

Die Managementleistungen umfassen die Planung von Qualität durch die Definition von Zielen und Standards, die Organisation von Qualität durch die Formulierung von

²⁸⁵ Vgl. Faulstich, P. (2004), S. 498-500.

²⁸⁶ Vgl. Müller-Böling, D. (2004b), S. 389; vgl. dazu auch Klug, T. (2010), S. 84-87.

²⁸⁷ Vgl. Müller-Böling, D. (2004b), S. 390.

²⁸⁸ Vgl. Klug, T. (2010), S. 84.

²⁸⁹ Vgl. ebenda, S. 85.

Regeln für qualitätssicherndes Handeln, die Steuerung von Qualität durch die Entwicklung von Maßnahmen zur Prüfung der Zielerreichung und gegebenenfalls zu notwendigen Gegensteuerungen. Durch die Schulung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu qualitätsbewusstem und -förderndem Verhalten und durch ihre Beteiligung sollen sie zu Trägern des Prozesses werden.²⁹⁰ Die Herausforderung besteht darin, neue Prozesse zu entwickeln, statt bestehende Regeln zu befolgen. So befindet sich das Qualitätsmanagement in einem ununterbrochenen Konzeptions-, Entwicklungs- und Reflexionsprozess.²⁹¹ Eine weitere Managementleistung besteht darin, das Qualitätsmanagement entsprechend weit zu fassen und alle zugehörigen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie alle angehörige Prozessschritte einzubeziehen, damit das Qualitätsmanagement auch von Personen betrieben werden kann, welche nicht primär hierfür eingestellt wurden (wie beispielsweise Referenten von Führungskräften).²⁹²

5) Personalentwickler und -entwicklerinnen

Personaldezernenten, -referenten und -assistenten zählen zur fünften Gruppe dieser Auswahl. Sie sind für Aufgaben in der Personalentwicklung verantwortlich. Diese stellt keine gänzlich neue Aufgabe in der Universität dar. Die Universität ist jedoch im Hinblick auf den angesprochenen Wandel gehalten, sich insbesondere im Personalbereich weiterzuentwickeln, da dadurch der Wandel begleitet, unterstützt und mitgestaltet werden kann.²⁹³ Die Personalentwicklung ist ein wesentliches Element des Personalmanagements und geht weit über die klassische Personalverwaltung hinaus. Sie ist eng mit der Organisationsentwicklung verbunden, da Veränderungsprozesse nicht nur die Organisation als Ganzes, sondern auch Gruppen und Individuen betreffen. Ihr gehören alle von einer Organisation geplanten Maßnahmen, Aktionen und Prozesse zur Leistungsoptimierung und Potenzialförderung ihres Personals an. Inzwischen wird das Personal der Universität immer stärker als aktive Ressource angesehen und auch als organisationaler Erfolgsfaktor sowie Wettbewerbsfaktor anerkannt. Zur Personalentwicklung zählen unter anderem das Sozialsystem zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, das Belohnungssystem, das Selektionssystem und das Bildungs- bzw.

²⁹⁰ Vgl. Müller-Böling, D. (2004b), S. 390; vgl. dazu auch, Altvater, P. (2007), S. 8.

²⁹¹ Vgl. Klug, T. (2010), S. 88.

²⁹² Vgl. ebenda, S. 87.

²⁹³ Vgl. Breisig, T./ Kahlen, H.-J. (2000), S. 220; vgl. dazu auch Schmidt, B. (2007), S. 126 und S. 146.

Weiterbildungssystem.²⁹⁴ Aufgabenfelder der Personalentwicklung in der Universität sind beispielsweise Führungskräfteentwicklung, Bereitstellung von Methoden für das Personalmanagement, Durchführung von Personalbedarfsanalysen, Nutzbarmachung von Evaluationsergebnissen als Ausgangspunkt für Professionalisierung und Qualifizierung, Fortbildung des Verwaltungspersonals sowie Frauenförderung.²⁹⁵

Eine der wesentlichen Managementleistungen in der Personalentwicklung stellt die Verbindung von personalen, interpersonalen und apersonalen Aspekten dar. Zugleich ist Personalentwicklung eine nicht delegierbare Managementaufgabe einer jeden Führungskraft, sodass die Führungskräfteentwicklung eine besonders wichtige Aufgabe der Personalentwicklung darstellt.²⁹⁶ Strategisch ist darüber hinaus zu entscheiden, welche Ziele mit Hilfe der Personalentwicklung erreicht werden sollen, wofür und für wen die Personalentwicklung im Einzelnen benötigt wird und wie sie konkret funktionieren soll.²⁹⁷

6) Career-Service-Personal

Gruppe 6 besteht aus den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in den Career Services. Diese sind etwa Anfang der 1980er Jahre in der Universität entstanden und richten ihr Angebot in erster Linie an die Studierenden. Sie erfüllen seitdem typischerweise Funktionen wie Sensibilisierung der Hochschulöffentlichkeit für berufsvorbereitende Maßnahmen, perspektivische Berufsorientierung der Studierenden, Übersicht über die internen Beratungs- und Weiterbildungsangebote, Initiierung neuer Kooperationsprojekte, Knüpfung von Kontakten und Netzwerken sowie Austausch mit Vertretern der Berufspraxis.²⁹⁸ Dabei besetzen sie gewissermaßen die Schnittstellen zwischen Wissenschaftssystem, Bildungssystem und Arbeitsmarkt.²⁹⁹ Die Career Services in der deutschen Universität verfügen dementsprechend über langjährige Erfahrungen und Wissen im Bereich der studienbegleitenden Berufsbefähigung, über Kontakte zu privatwirtschaftlichen Unternehmen und anderen Arbeitgebern, über Kontakte zu internen und externen Referenten, über Erfahrungen in der Konzeption und Durch-

²⁹⁴ Vgl. Pellert, A. (2004a), S. 348-349; vgl. dazu auch Breisig, T./ Kahlen, H.-J. (2000), S. 214-215.

²⁹⁵ Vgl. Schmidt, B. (2007), S. 128.

²⁹⁶ Vgl. Pellert, A. (2004a), S. 348-349.

²⁹⁷ Vgl. Schmidt, B. (2007), S. 131.

²⁹⁸ Vgl. Jörns, S./ Eimer, A. (2005), S. 32-33.

²⁹⁹ Vgl. Teriete, J. (2012), S. 29.

führung eigener Angebote sowie über Erfahrungen bei der Koordination von Veranstaltungen verschiedener Anbieter. Vor dem Hintergrund des Wandels in der Universität und insbesondere dem Bologna-Prozess besitzen diese Funktionen besondere Aktualität; sie stellen einen Beitrag zur Studienstrukturreform dar und gelten als Kriterium der Leistungsfähigkeit einer Universität.³⁰⁰ Konkret bestehen die Aufgaben dieser Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in der Beratung bei der Lehrveranstaltungsentwicklung, der Entwicklung arbeitsmarktfähiger Profile, dem Angebot berufsorientierender Veranstaltungen, dem Aufbau berufsorientierender und persönlichkeitsbildender Module, der Vermittlung von Kontakten aus der Berufspraxis, der Bereitstellung themen- und fachspezifischer Berufsinformationen, der Erstellung von Arbeitsmaterialien zu Schulungszwecken, der Beratung beim Aufbau von Firmendatenbanken potenzieller Arbeitgeber sowie der Bekanntmachung neuer Studienabschlüsse außerhalb der Universität.³⁰¹

Die Managementleistung besteht darin, die Aufgaben dieser Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen unter Beachtung der Ziele der Gesamtorganisation konkret zu formulieren, die strukturierte Zusammenarbeit und den Austausch mit den Fachdisziplinen und mit sonstigen Serviceeinrichtungen herzustellen, unter Beachtung knapper Finanzmittel Synergieeffekte herzustellen, die Berufsbezogenheit von Studiengängen und die Arbeitsmarktfähigkeit der Studierenden in die Studiengangsplanung einzubeziehen sowie Austausch- und Transfermöglichkeiten mit der Privatwirtschaft zu bestimmen. Gerade die Formulierung der konkreten Kernziele ist vor dem Hintergrund der Beziehungen zu weiteren Serviceeinrichtungen von besonderer Bedeutung, da Career Services durchaus Bereiche wie Marketing und Fundraising unterstützen können.³⁰² Zudem müssen Strukturen und Methoden geschaffen werden, die ein ungehindertes und zügiges Reagieren auf neue Einflüsse und Anforderungen ermöglichen, da die zunehmende Globalisierung des Arbeitsmarkts die Anforderungen an die Career Services aufgrund stetig wechselnder Qualifikationsanforderungen und Arbeitsformen nur schwer kalkulierbar macht.³⁰³

³⁰⁰ Vgl. Jörns, S./ Eimer, A. (2005), S. 33; vgl. dazu auch Alberding, R./ Frank, A. (2008), S. 47.

³⁰¹ Vgl. Jörns, S./ Eimer, A. (2005), S. 34.

³⁰² Vgl. ebenda, S. 34-36; vgl. dazu auch Eimer, A. (2007), S. 19-21.

³⁰³ Vgl. Teriete, J. (2012), S. 30.

7) Fundraising-Personal

Die siebte Gruppe umfasst jenes Personal, welches für das Fundraising verantwortlich ist. Fundraising ist die systematische Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle jeglicher Aktivitäten, die dem Ziel dienen, die benötigten zusätzlichen Ressourcen (wie Geld-, Sach- und Dienstleistungen) durch die konsequente Ausrichtung am Ressourcenbereitsteller (wie öffentliche Institutionen, Unternehmen, Stiftungen und Privatpersonen) zu möglichst geringen Kosten zu beschaffen.³⁰⁴ Die Aufgabe des Personals besteht folglich darin, in Eigenregie neue Möglichkeiten und Wege der Finanz- und zum Teil auch der Sachmittelbeschaffung zu erschließen, um so die gesetzten Organisationsziele zu erreichen.³⁰⁵ Dies kann in Form der Einwerbung von Spenden, durch die Bildung einer zweckgebundenen Stiftung, durch aktives Einwerben von Unternehmenssponsoring, durch Auftragsforschung sowie durch spezielle Vermarktungsaktivitäten (wie z. B. durch die Vermietung von Räumlichkeiten oder durch den Verkauf von Werbeflächen) geschehen. Diese Ansätze erfordern einerseits eine nach außen geöffnete, marktorientierte Einstellung, die andererseits aber nicht dem eigentlichen Auftrag und den vereinbarten Zielen der Universität widerspricht.³⁰⁶ Im Rahmen eines strategischen Fundraising-Konzepts ist diesbezüglich festzulegen, welche Ressourcen gemäß den übergeordneten Entwicklungszielen insgesamt einzuwerben sind, von welchen Ressourcenbereitstellern welche Ressourcen in welcher Höhe eingeworben werden sollen, mit welchen Produkten bei welchen Zielgruppen welche Beträge eingeworben werden sollen, über welche Vertriebskanäle welche Produkte vertrieben werden sollen, über welche Kommunikationskanäle welche Produkte zielgruppenadäquat kommuniziert werden sollen und wie das Fundraising arbeitsteilig zwischen den verschiedenen Teileinheiten organisiert werden soll.³⁰⁷

Hinter dem professionellen Fundraising steckt ein anspruchsvolles Optimierungsproblem, bei dem das Fundraising-Budget in Abstimmung mit den Organisationszielen so investiert werden muss, dass der erzielte Ertrag maximiert wird.³⁰⁸ Die Managementleistungen bestehen daher zum einen darin, geeignete Ansätze auszuwählen, um daraus entsprechende Konzepte zu entwickeln. Zum anderen müssen diese Konzepte operativ

³⁰⁴ Vgl. Urselmann, M. (2014), S. 1.

³⁰⁵ Vgl. Hermanns, A. (2004), S. 132-133.

³⁰⁶ Vgl. ebenda, S. 133-134.

³⁰⁷ Vgl. Urselmann, M. (2014), S. 379.

³⁰⁸ Vgl. ebenda, S. 460.

umgesetzt, Auftraggeber, Förderer bzw. Spender betreut und die entsprechenden Gegenleistungen erbracht werden.³⁰⁹ Dazu bedarf es geeigneter Strukturen, Prozesse, Abläufe und personeller Zuständigkeiten. Insgesamt handelt es sich beim Fundraising um einen sehr komplexen und zeitaufwendigen Prozess, der nicht nebenbei betrieben werden kann.³¹⁰ Erschwert wird die Planung und Umsetzung des Fundraising dadurch, dass die Zufriedenheit der Spender am Erfüllungsgrad der subjektiven Erwartungen orientiert ist. Die Spenderzufriedenheit steht daher im Mittelpunkt, sowohl bei der Auswahl des Produktangebots und dem Vertrieb der Produkte als auch bei der gezielten Auswahl qualifizierten Personals im Bereich Fundraising.³¹¹

8) Informationsmanager und -managerinnen

Der achten Gruppe gehören die Informationsmanager und -managerinnen an. Die Bedeutung des Informationsmanagements hat aufgrund der Verlagerung von Entscheidungskompetenzen auf die Ebene der Universität wesentlich zugenommen. Infolgedessen ist die Informationsnachfrage innerhalb der Organisation für Steuerungszwecke signifikant gestiegen; zugleich haben sich aber auch die Informationsanforderungen von außen (z. B. durch Ministerien, Drittmittelgeber, Studierende oder die Öffentlichkeit) erheblich erhöht. Die zu erhebenden Informationen müssen dabei sowohl qualitativ hochwertiger als auch deutlich schneller verfügbar sein als die früher verfügbaren Datensammlungen. Ziel des Informationsmanagements ist es, über aktuelle Situationen zu informieren, über entscheidungsrelevante Daten zu verfügen, Entwicklungen frühzeitig zu erkennen, um auf erforderliche Maßnahmen hinweisen zu können, sowie anhand von Abweichungsanalysen die Erreichung von Zielen zu überprüfen bzw. zu hinterfragen. Einbezogen werden dabei nicht nur monetäre Gesichtspunkte, sondern beispielsweise auch quantitative sowie qualitative Aspekte der Studierenden- und Prüfungsverwaltung, der Lehrabwicklung, der Forschungsleistungen und der Personalentwicklung.³¹² Auf diese Weise unterstützen die IT-Infrastruktur und die IT-Service-dienste die Organisationsmitglieder bei der Erfüllung ihrer Aufgaben in den Bereichen Forschung, Lehre, Administration und Verwaltung. Dies unterstreicht die zentrale

³⁰⁹ Vgl. Urselmann, M. (2014), S. 386.

³¹⁰ Vgl. ebenda, S. 441.

³¹¹ Vgl. ebenda, S. 448.

³¹² Vgl. Haneke, U. (2004), S. 225.

Bedeutung von optimal auf die jeweiligen Bedürfnisse ausgerichteten IT-Strukturen.³¹³ Somit hat das Informationsmanagement direkte Auswirkungen auf alle der hier dargestellten Sachgebiete.

Das Resultat dieser Anforderungen sind komplexe Prozesse, die inzwischen nur noch mit geeigneter IT-Unterstützung zu bewältigen sind.³¹⁴ Auf diese Weise entsteht ein strategisches Instrument zur Steuerung der Universität.³¹⁵ Zum einen stellt die Planung und Umsetzung des technischen Aufbaus³¹⁶ sowie die kontinuierliche Weiterentwicklung des Informationsmanagementsystems eine wesentliche Managementleistung dar, zum anderen auch der Umgang mit diesem System (z. B. in der Form von Informationsbedarfsanalysen, Datenbestandsabgleichen, Datenerfassungen, Datenzusammenführungen, Datenbereinigungen oder der Ausgabe der Daten). Hinzu kommen ständig neue und sich ändernde Anforderungen, die kontinuierliche Anpassungen sowie fortlaufende Weiterentwicklungen bedingen.³¹⁷ Dies erhöht den Aufwand und damit auch die Managementleistungen erheblich.

Bei dem Versuch, aus den Aufgaben dieser acht Gruppen die notwendigen Qualifikationen des einzusetzenden Personals abzuleiten, wird deutlich, dass sich besonders viele und vor allem die wesentlichen Qualifikationen überschneiden. Aufgrund der großen Vielfalt möglicher Aufgaben, struktureller Zuordnungen und zugeteilter Kompetenzen ist es daher zweckmäßiger, die essenziellen Qualifikationsanforderungen dieser besonderen Personalgruppen in einer allgemeinen Übersicht aufzulisten. Dementsprechend zählen folgende Eigenschaften und Kenntnisse zu den notwendigen Qualifikationen der New Professionals: umfangreiches Verständnis für die Spezifika der Organisation Universität (z. B. Wissen über Organisationsziele, über Organisationsstrukturen, über hierarchische Strukturen, über Entscheidungskompetenzen, über Kommunikationsbeziehungen, über das Hochschuldienstrecht, über Organisationskulturen, über Schnittstellen und Überschneidungsbereiche mit anderen Sachgebieten, über demografische Zusammensetzungen und Entwicklungen); Fachkompetenzen hinsichtlich des Instrumenten- und Methodeneinsatzes (z. B. im Umgang

³¹³ Vgl. Krause, Y./ Gilch, H. (2011), S. 13.

³¹⁴ Vgl. Haneke, U. (2004), S. 226.

³¹⁵ Vgl. ebenda, S. 230.

³¹⁶ Der strukturelle Aufbau des Informationssystems ist zugleich eng mit dem Controlling-Bereich verbunden. Vgl. Haneke, U. (2004), S. 226.

³¹⁷ Vgl. Krause, Y./ Gilch, H. (2011), S. 13.

mit den Instrumenten; zur Beurteilung von Problemlösungsansätzen; bei der Zusammenstellung, Aufbereitung und Verarbeitung von Daten bzw. Informationen); Kenntnisse über die Arbeit im Wissenschaftsbereich; Kommunikationsstärke und Selbstpräsentationsfähigkeit (da vieles in Abstimmung mit der Leitung, dem wissenschaftlichen Personal und der Verwaltung stattfindet); eigenverantwortliche Gestaltung von Arbeitsabläufen; Erarbeitung kreativer Aufgabenlösungen bei neuen Problemstellungen; Kompetenzen im Umgang mit Führungskräften sowie Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen; Kompetenzen im Coaching- und Beratungsbereich; didaktische Grundkenntnisse; Fähigkeiten in der Organisation und Durchführung von Veranstaltungen sowie Kompetenzen im Projektmanagement.

b) Beschreibung konkreter Einsatzmöglichkeiten

Aufgrund der extremen Vielfalt der in Abschnitt 3.3 dargestellten Entstehungs- und Entwicklungshintergründe, der in Abschnitt 4.1 erläuterten Bedeutung der Veränderungen für die Universität sowie auch der in Abschnitt 4.4 Teil a) beschriebenen äußerst unterschiedlichen Funktionen, Aufgaben und Managementleistungen verschiedenartiger Sachgebiete kann keine generalisierende Aussage über „den einen Zweck“ der New Professionals getroffen werden. Gerade aus den vielfältigen Entstehungshintergründen gehen folglich auch äußerst unterschiedliche und facettenreiche Einsatzbereiche hervor. Im Anschluss an die Herleitung der Gründe für das Entstehen neuer bzw. veränderter Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche und deren Bedeutung für die Universität sollen daher die möglichen Einsatzbereiche der New Professionals untersucht und zugleich der Nachweis des grundsätzlichen Bedarfs von New Professionals in der Universität erbracht werden. Anzumerken ist, dass die Reihenfolge der im Folgenden aufgeführten Einsatzmöglichkeiten keine Aussage bzw. Rangfolge bezüglich der Bedeutung der einzelnen Einsatzbereiche trifft. Dies ist allein aufgrund der sehr komplexen und sich teilweise überschneidenden Entstehungshintergründe und der individuell intendierten Einsatzzwecke weder beabsichtigt noch konsistent umsetzbar. Sofern möglich, orientiert sich der Aufbau dieser Beschreibungen an der bisherigen Kapitelstruktur.

Betrachtet man zunächst die besonderen Merkmale des Hochschulsystems als ersten Ansatz zur Untersuchung möglicher Einsatzbereiche von New Professionals sowie zum Nachweis deren Bedarfs, können die staatliche Regulierung, die Führung durch

Interessenvertreter, die akademische Selbstverwaltung, die Selbststeuerung durch das Universitätsmanagement sowie der Wettbewerb um Finanzmittel, Personal und Studierende als wesentliche Mechanismen des deutschen Hochschulsystems identifiziert werden.³¹⁸ An der Realisierung bzw. gezielten Umsetzung all dieser Mechanismen können New Professionals beteiligt werden. Die Liste der dabei einzusetzenden New Professionals reicht dabei von diversen Bereichen der Geschäftsführung, von Studiengangmanagement und -planung, Hochschulentwicklungsplanung, Entscheidungsvorbereitung und -nachbereitung der Universitäts- und Fachbereichsleitungen, Personalentwicklung, Informationsmanagement, Forschungsmanagement, Qualitätsmanagement, Frauenförderung sowie Fundraising über Beratungen im Zusammenhang mit dem Studium, dem Bologna-Prozess oder den rechtlichen Angelegenheiten sowie Weiterbildungen und Qualifizierungen bis hin zu Career Services, Alumnibetreuung, Studierenden-Marketing sowie Presse- und Öffentlichkeitsarbeit.

Hinsichtlich der besonderen Merkmale der Organisation Universität kann bereits bei der historischen Entwicklungsgeschichte der Universität angesetzt werden. Schon die ersten Universitäten des Mittelalters aus der ersten Epoche der Entstehungsgeschichte der Universität besaßen in ihren Stiftungsbriefen kodifizierte Privilegien, die in sehr ähnlicher Form auch noch heute in der Universität bestehen. Dazu zählen unter anderem das Recht zur selbständigen Verwaltung, das Recht zur Abnahme von Prüfungen sowie das Recht zur Vergabe überregional anerkannter akademischer Grade.³¹⁹ Bei dem Vergleich dieser Privilegien mit den Sachgebieten, in denen New Professionals heute tätig sein können, wird deutlich, dass eine Vielzahl ihrer Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche im Zusammenhang mit der Aufrechterhaltung und Unterstützung dieser gründerzeitlichen Privilegien liegen. So sind beispielsweise die Bereiche Studiengangmanagement, Geschäftsführung von Fachbereichen, Fakultäten und Instituten, Hochschulentwicklungsplanung, Vor- und Nachbereitung von Entscheidungen der Universitäts- und Fachbereichsleitungen, Betreuung und Beratung im Zusammenhang mit dem Bologna-Prozess, Informationsmanagement, internationale Beziehungen sowie die Leitung des Akademischen Auslandsamts zu nennen. Auch die Weiterentwicklungen der neuhumanistischen Universitätsreform in der zweiten Epoche der Entstehungsgeschichte der Universität können noch heute als grundsätzliche Einsatz-

³¹⁸ Vgl. Schimank, U. (2005), S. 1-2; vgl. dazu auch Fedrowitz, J. (2009), S. 5.

³¹⁹ Vgl. Peisert, H./Framhein, G. (1990), S. 1-2; vgl. dazu auch Kühler, L. (2006), S. 18.

bereiche der New Professionals identifiziert werden.³²⁰ Eines der neu hinzukommenden Ziele in der zweiten Epoche war beispielsweise die Verknüpfung subjektiver Bildung mit der objektiven Wissenschaft.³²¹ Dies gilt auch vor dem Hintergrund einer im Anschluss daran mit der Industrialisierung einsetzenden und bis in die Gegenwart anhaltenden Nachfrage nach speziell ausgebildeten Fachkräften (sowohl von Technikern, Naturwissenschaftlern und privatwirtschaftlichen Spezialisten als auch von Beamten, Lehrern, Juristen, Theologen und Ärzten).³²² Bereiche wie Studienberatung, Career Services, Betreuung im Zusammenhang mit dem Bologna-Prozess, Leitung des Akademischen Auslandsamts, E-Learning, Alumnibetreuung oder auch die hochschuldidaktische Qualifizierung zeigen, dass diesem Ziel bis in die gegenwärtige Zeit eine große Bedeutung beigemessen wird. In den mit Humboldt in Verbindung stehenden Grundideen von Freiheit und Einheit von Forschung und Lehre sowie von der Einheit der Wissenschaften werden ebenfalls elementare Aufgaben und Anforderungen an New Professionals ersichtlich.³²³ Zu den fundamentalen Aufgaben der New Professionals können diesbezüglich das Ermöglichen einer Verknüpfung von Forschung und Lehre, der Zusammenhalt aller wissenschaftlichen Disziplinen innerhalb der Organisation wie auch die allgemeine Entlastung des wissenschaftlichen Personals (damit dieses seinen primären Aufgaben in Forschung und Lehre nachkommen kann) gezählt werden. Konkret können dabei Bereiche wie Studiengangsmanagement, Studiengangsplanung, Geschäftsführung von Fachbereichen, Fakultäten und Instituten, Betreuung im Zusammenhang mit dem Bologna-Prozess, Hochschulentwicklungsplanung, internationale Beziehungen, Informationsmanagement, Forschungsmanagement, Forschungsförderung, Forschungs- und Technologietransfers, Personalentwicklung, hochschuldidaktische Qualifizierung, Rechtsberatung oder Alumnibetreuung betroffen sein.

Gemäß der institutionalistischen Theorie ist eine Organisation weit mehr als bloß ein rein technologisches Instrument der Zielverwirklichung, da sie im Laufe ihrer Entwicklung ein Eigenleben bzw. eine Eigendynamik entwickelt. Diese geben ihr eine Identität, sodass es für die Organisation von enormer Bedeutung wird, sich selbst als Organisation zu begreifen. Nur auf diese Weise kann ein Selbstverständnis entstehen und der Zusammenhang zwischen Arbeitsinhalten und Organisationsgestaltung erfasst

³²⁰ Vgl. Peisert, H./ Framhein, G. (1990), S. 2; vgl. dazu auch Ellwein, T. (1985), S. 38-39.

³²¹ Vgl. Kühler, L. (2006), S. 24-26.

³²² Vgl. Prah, H.-W. (1978), S. 206; vgl. dazu auch Stegner (2000), S. 27-28.

³²³ Vgl. Kühler, L. (2006), S. 25; vgl. dazu auch Prah, H.-W. (1978), S. 194.

werden.³²⁴ Daraus kann einerseits gefolgert werden, dass die für die Gesamtorganisation zuständige zentrale Leitungsebene im Stande sein muss, sowohl die Dynamiken innerhalb der Organisation erkennen und bewerten zu können als auch durch wohlbedachte Konzepte und Leitbilder eine Identität zu stiften. Andererseits muss bei möglichst allen Organisationsmitgliedern eine Bereitschaft zum Verständnis und zur Akzeptanz dieser Konzeptionen geweckt werden. Demzufolge können New Professionals in Bereichen der Konzept- und Leitbildentwicklung sowie der Kommunikation und kritischen Auseinandersetzung mit diesen Konzepten und Leitbildern hinzugezogen werden, wie beispielsweise in der Hochschulentwicklungsplanung, der Vor- und Nachbereitung von Entscheidungen der Leitungsebenen, dem Marketing sowie der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit.

Entsprechend der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie, welche das beobachtbare Verhalten sowie die Anpassung der Organisationen an unsichere und sich ständig ändernde Umwelten untersucht, bilden Entscheidungsprozesse den Kern einer Organisation. Im Rahmen dieses Ansatzes wird gefolgert, dass das an der Organisationsplanung und -entwicklung beteiligte Personal in der Lage sein muss, eine formale Struktur zu entwickeln und stetig zu modifizieren, damit die Komplexität und die Unsicherheit von Entscheidungen reduziert werden und so das Treffen rationaler Entscheidungen begünstigt wird.³²⁵ Hierauf Bezug nehmend können New Professionals an der Entwicklung, Einführung sowie Optimierung der formalen Struktur beteiligt werden und dazu in den Bereichen Studiengangsmanagement und -planung, Hochschul-, Fachbereichs- und Institutsentwicklung, Assistenz von Geschäftsführung, Dekanaten und Instituten, Entscheidungsvor- und -nachbereitung, Personalentwicklungsplanung, Informationsmanagement sowie Forschungs- und Technologietransfers zum Einsatz kommen.

Zu einem weiteren besonderen Merkmal der Organisation Universität zählen die im Bereich der Wissenschaft tätigen Experten und Expertinnen, die schon seit der Gründerzeit der Universität über eine relativ hohe – mal stärkere, mal weniger stark ausgeprägte – individuelle Autonomie verfügen. Ihr Wissen ist gewissermaßen das primäre Produktionsmittel der Universität, sodass die Leistungsfähigkeit dieser

³²⁴ Vgl. Berthold, C. (2011), S. 18; vgl. dazu auch Pellert, A. (2006a), S. 35.

³²⁵ Vgl. Nerdinger, F. (2011), S. 50-51.

Experten und Expertinnen als das Kapital der gesamten Organisation interpretiert werden kann. Um die Motivation des wissenschaftlichen Personals zu erhalten bzw. eine gewisse Selbstmotivation zu ermöglichen und auf diese Weise deren Leistungsfähigkeit zu fördern, werden Rahmenbedingungen und Standards benötigt.³²⁶ Die Ausarbeitung, Bereitstellung und Pflege dieser Rahmenbedingung zählt zu den wesentlichen Aufgaben der New Professionals. Diese können beispielsweise für Bereiche wie Studiengangsmanagement und -planung, Geschäftsführung von Fachbereichen, Fakultäten, Instituten oder Dekanaten, Hochschulentwicklungsplanung, Personalentwicklung, Forschungsmanagement und -förderung, Forschungs- und Technologietransfers, Fundraising, Informationsmanagement, Weiterbildung sowie Öffentlichkeitsarbeit verantwortlich sein.

Ein gesteigertes Fachinteresse an der Organisationsentwicklung haben in der Regel vorwiegend Verwaltungsfachkräfte. Das wissenschaftliche Personal hingegen ist nur äußerst eingeschränkt an Verwaltungs-, Leitungs- und Managementaufgaben interessiert, auch da es darin lediglich beiläufig ausgebildet ist. Ein gewisses Interesse an Mitentscheidungen besteht jedoch und vor allem dann, wenn sie die fachliche Arbeit betreffen bzw. eng mit ihr verknüpft sind. In erster Linie fokussiert sich das wissenschaftliche Personal aber auf Tätigkeiten in Forschung bzw. Lehre und zeigt häufig nur wenig Engagement bei der Erreichung von Zielen der gesamten Organisation. Teilweise fühlt sich das wissenschaftliche Personal gar von administrativen Regelungen und Verwaltungsabläufen in seiner persönlichen Autonomie restringiert oder fasst diese als Eingriff in die fachliche Arbeit auf.³²⁷ Zudem besteht im wissenschaftlichen Bereich die größte Loyalität häufig gegenüber dem eigenen Fachbereich, auch da die individuelle Karrierelogik an die jeweilige Disziplin gebunden ist und die eigene Reputation von wissenschaftlichen Leistungen und nicht von Management- oder Verwaltungsleistungen abhängen. So fokussieren sie sich auf ihren eigenen Bereich und überlassen andersartige Bereiche anderen Experten und Expertinnen.³²⁸ Ein Großteil der Leitungsentscheidungen innerhalb der Organisation und einzelner Teileinheiten, die durch die gestiegene institutionelle Autonomie noch zusätzlich an Bedeutung gewonnen haben, ist jedoch eng mit der fachlichen Arbeit

³²⁶ Vgl. Pellert, A. (2006a), S. 36; vgl. dazu auch Pellert, A. (2000), S. 41-42.

³²⁷ Vgl. Pellert, A. (2000), S. 42-46; vgl. dazu auch Pellert, A. (2006a), S. 37.

³²⁸ Vgl. Pellert, A. (2000), S. 43-44.

verknüpft. Folglich können jene Entscheidungen nur eingeschränkt an reine Verwaltungs- und Managementfachkräfte übertragen werden.³²⁹ Darüber hinaus ist eine klare Abgrenzung vom wissenschaftlichen und administrativen Bereich nicht immer möglich. Das Aufeinandertreffen fachlicher Kulturen und administrativer Arbeitsweisen forciert daher den Einsatz von New Professionals, da diese in der Regel einerseits wissenschaftliche Ausbildungshintergründe vorweisen können, andererseits im Umgang mit strategischen Instrumenten zur Entscheidungsunterstützung geschult sind und somit beide Bereiche miteinander verknüpfen können und in der Lage sind, Spannungen direkt dort abzubauen, wo sie entstehen. Mögliche Einsatzbereiche sind daher Entscheidungsvorbereitung und -nachbereitung, Studiengangs- und Hochschulentwicklungsplanung, Geschäftsführung, Forschungsmanagement, Qualitätsmanagement sowie Fachbereichsentwicklung. Insbesondere hinsichtlich auftretender Spannungen können die New Professionals Teil eines Widerspruchsmanagements sein, indem sie als ausgleichendes Element in Konfliktfeldern agieren, z. B. zwischen Fachdisziplin und Gesamtorganisation, Forschung und Lehre, Selbst- und Fremdkontrolle oder Regionalismus und Internationalität.³³⁰

Darüber hinaus zeichnen sich die in der Universität vereinten Disziplinen durch äußerst unterschiedliche fachliche Kulturen und Arbeitsformen aus. Aus organisatorischer Sicht kann dieses Charakteristikum der Universität daher als Fragmentierung bezeichnet werden. Die stark spezialisierten Teileinheiten sind aufgrund dieser fachkulturellen Unterschiede folglich bloß lose miteinander gekoppelt und stellen ein loses Netzwerk autonomer Teileinheiten dar. Für die zentrale Leitungsebene der Gesamtorganisation, welche übergeordnete Gesamtziele und Leitbilder verfolgt, verursacht dies einen enormen Integrationsbedarf und erschwert die Gesamtsteuerung der Universität. Gleichzeitig kollidieren die zentralen Leitungsansätze häufig mit dezentralen Autonomieansprüchen. Der wissenschaftliche Bereich sieht sich folglich zum einen damit konfrontiert, sich besser selbst organisieren zu müssen und sich zum anderen gleichzeitig stärker in die Entwicklung der Gesamtorganisation einbinden zu lassen.³³¹ Um nicht nur die wissenschaftlichen Teileinheiten bei ihren Selbstverwaltungsaufgaben zu unterstützen, sondern auch eine leistungsfördernde und zugleich paritätische

³²⁹ Vgl. Pellert, A. (2000), S. 46.

³³⁰ Vgl. Pellert, A. (2006b), S. 10; vgl. dazu auch Kleimann, B. (2011), S. 203-204.

³³¹ Vgl. Pellert, A. (2000), S. 44-45; vgl. dazu auch Pellert, A. (2006a), S. 36-37.

Eingliederung der einzelnen Teileinheiten in die Gesamtorganisation zu ermöglichen, können New Professionals in Bereichen wie Hochschulentwicklungsplanung, Geschäftsführung von Fachbereichen und Instituten, Informationsmanagement und Qualitätsmanagement eingesetzt werden.

Eine weitere Eigenschaft des wissenschaftlichen Bereichs der Universität ist die professionelle Selbstkontrolle, vor allem in der Forschung. Danach unterliegt die Qualität der erbrachten Leistungen zunächst einer internen Selbstkontrolle der wissenschaftlichen Experten und Expertinnen. Doch auch die externe Fremdkontrolle erlangt zunehmend stärkere Relevanz (z. B. zum Abgleich mit vorher vereinbarten Zielen im Zusammenhang mit der Allokation von Finanzbudgets, der Zuteilung von Stellen und Personal oder vorgegebenen Qualitätsstandards).³³² Diesbezüglich ist der Einsatz von New Professionals beispielweise in den Bereichen Hochschulentwicklungsplanung, Personalentwicklung, Forschungsmanagement oder Qualitätsmanagement möglich.

An die besonderen Eigenschaften der Universität schließen sich einige Spannungsfelder an, welche auf inhomogene und inkonstante Art und Weise auf die Organisation einwirken. So ist die Universität insbesondere durch Steuerungsprobleme bezüglich unvorhersehbarer Ereignisse und Entwicklungen gekennzeichnet. Speziell die Forschung stellt sich als besonders variabler Bereich dar, dem kaum strukturierte Entscheidungsaufgaben zugeordnet werden können. Die einzelnen Disziplinen greifen auf unterschiedliche Arbeitsmethoden zurück und die Universität unterliegt Paradigmenwechseln und sich verändernden Anforderungen von außen. Folglich muss die Universität ihren Aufbau und ihre Strukturen stetig anpassen, was jedoch durch die disziplintypischen Arbeitsweisen, die individuelle Autonomie sowie externe Akteure beeinträchtigt wird.³³³ Ein weiteres Spannungsfeld besteht zwischen institutioneller und individueller Autonomie. Während im Rahmen der institutionellen Autonomie zur Entwicklung der Wissenschaft bis zu einem gewissen Grad Koordination stattfinden muss, wird die Autonomie einzelner Akteure dadurch eingeschränkt.³³⁴ Des Weiteren müssen akademische, administrative sowie managementorientierte Koordinationsmechanismen aufeinander abgestimmt werden, um Spannungen untereinander zu

³³² Vgl. Pellert, A. (2000), S. 48; vgl. dazu auch Pellert, A. (2006a), S. 37.

³³³ Vgl. Froese, A. (2013), S. 70-72.

³³⁴ Vgl. ebenda, S. 69 und S. 73.

vermeiden.³³⁵ Aufgrund dieser Spannungsfelder können New Professionals zur kontinuierlichen Anpassung von Strukturen und Arbeitsweisen, zur Koordination der Bereiche und des Personals sowie zur Vermittlung zwischen den einzelnen Akteuren beispielsweise in der Hochschulentwicklungsplanung, in der Geschäftsführung von bzw. Assistenz in Fachbereichen, Fakultäten, Instituten oder Dekanaten, in der Fachbereichs- bzw. Fakultätsentwicklungsplanung, in der Personalentwicklung sowie im Forschungsmanagement eingesetzt werden.

Neben diesen inneruniversitären Eigenschaften existiert eine auf externen Faktoren basierende Abgrenzung zwischen der Organisation Universität und sonstigen privatwirtschaftlichen Organisationen. Die Universität ist primär auf eine Wissenslogik ausgerichtet und nicht auf die Funktionslogik von Organisationen der Privatwirtschaft, die sich in erster Linie am ökonomischen Erfolg orientieren. Dieses Handeln gemäß wirtschaftlichen Kriterien ist in der Universität nur eine Nebenbedingung, wenngleich deren Bedeutung mit dem Zuwachs an Autonomie, mit der Initiierung von Wettbewerb und mit der Budgetierung gemäß vorher definierten Kennzahlen an Bedeutung gewonnen hat. Aus dem Blickwinkel wirtschaftlicher Effizienz stellt die zugrundeliegende Wissenslogik gelegentlich gar einen Widerspruch dar (z. B. immer dann, wenn zur Ausweitung des geistigen und kulturellen Spektrums oder zur Förderung der Experimentierfreude die Aufwendung finanzieller Mittel akzeptiert wird).³³⁶ Wie mit einer solchen, unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten als Verschwendungsökonomie zu bezeichnenden Funktionslogik der Universität umzugehen und diese zweckmäßig einzusetzen ist, ist eine weitere Aufgabenstellung, die sich an die New Professionals richten kann, beispielsweise in den Bereichen der Geschäftsführung von Fachbereichen, Fakultäten und Instituten sowie in Forschungsmanagement, Forschungsförderung und Fundraising. Ferner handelt es sich bei der Universität um eine Expertenorganisation, in der das wissenschaftliche Personal als Träger des Wissens das wesentliche Produktionsmittel besitzt. Dadurch verfügt es über eine besonders hohe individuelle Autonomie. Daher muss die Leistungsfähigkeit sowie die Leistungswilligkeit der Experten und Expertinnen gefördert werden. Eine kommandierende und gering schätzende Führung der Experten und Expertinnen ist hingegen nicht zweckmäßig.³³⁷ Folglich bietet sich der

³³⁵ Vgl. Froese, A. (2013), S. 81-83.

³³⁶ Vgl. Laske, S./ Meister-Scheytt, C. (2006), S. 104.

³³⁷ Vgl. ebenda, S. 104.

Einsatz von New Professionals an, da diese nicht ausschließlich über Qualifikationen in der Entwicklung und Leitung von Organisationen verfügen, sondern vielfach auch selber wissenschaftlich aktiv waren und daher mit den Abläufen in der Wissenschaft vertraut sind. Demzufolge liegt es nahe, New Professionals an allen Schnittstellen zwischen Verwaltung, Leitung und Wissenschaft einzusetzen, beispielsweise in den Bereichen Geschäftsführung, Studiengangsmanagement, Vor- und Nachbereitung von Entscheidungen, Hochschulentwicklungsplanung, Personalentwicklung, Informationsmanagement, Forschungsmanagement, Forschungs- und Technologietransfers sowie Qualitätsmanagement.

Eine weitere Besonderheit der Organisation Universität ist ihre Charakteristik als Netzwerkorganisation. Dabei handelt es sich um Kooperationen in oder zwischen relativ autonomen Organisationseinheiten, welche in ein Netz von Beziehungen integriert sind. Sie weisen ein hohes Maß an strategischer Flexibilität auf, auch da sie in dezentrale Einheiten untergliedert werden, wodurch diese an Entscheidungsfreude und Handlungsfähigkeit gewinnen. Somit ergibt sich ein Netzwerk lateral verknüpfter Einheiten. Darin sind vor allem die aufgaben- und prozessorientierten Querverbindungen von Bedeutung.³³⁸ New Professionals können eingesetzt werden, um innerhalb dieser Netzwerkstruktur geeignete Querverbindungen herzustellen und sie zu pflegen, insbesondere zur Entwicklung eines positiven, produktiven Verhältnisses zwischen zentralen und dezentralen Organisationseinheiten. Auf diese Weise können sie sowohl zur Einbindung dezentraler Einheiten in die Gesamtorganisation als auch zur Identifikation dieser Einheiten mit der Gesamtorganisation beitragen, ohne dabei jedoch die Selbststeuerungsrechte dieser Einheiten massiv einzuschränken oder die in der Wissenschaft langfristig etablierten Strukturen zu beeinträchtigen. Die Geschäftsführung von Fachbereichen, Fakultäten oder Instituten, die Assistenz des Präsidiums oder in Dekanaten sowie die Hochschulentwicklungsplanung können in diesem Zusammenhang geeignete Einsatzmöglichkeiten der New Professionals sein.

Die Universität zeichnet sich des Weiteren durch ihre besondere Aufbauorganisation aus, welche sich in einzelne Teileinheiten untergliedert. Auf diese Weise wird eine Koordination ermöglicht, welche die Wahrnehmung der Aufgaben in der Universität gewährleistet. Die einzelnen Arbeitsplätze sind dabei so definiert, dass sie sinnvolle

³³⁸ Vgl. Sydow, J. (2010), S. 1; vgl. dazu auch Nickel, S./ Zechlin, L. (2006), S. 199

Einheiten ergeben. Voneinander abgegrenzt werden sie durch Kompetenzzuteilungen und Differenzierungen; Kommunikationsbeziehungen verknüpfen sie untereinander.³³⁹ Gemäß dem Zuteilungsgrad dieser Kompetenzen und Differenzierungen können sich vollkommen unterschiedliche Organisationsstrukturen ausbilden (wie z. B. die Linienorganisation, die Mehrlinienorganisation, die Stab-Linienorganisation oder die Matrix-Organisation).³⁴⁰ Um jeweils eine effektive Struktur zu schaffen, müssen Zuständigkeiten klar abgegrenzt werden, denn je mehr Einheiten an Entscheidungen beteiligt sind, desto schwerfälliger werden Entscheidungsprozesse und umso ungenauer kann die Verantwortung für Entscheidungen und Ergebnisse zugewiesen werden.³⁴¹ New Professionals können dazu einerseits bei der Strukturentwicklung und Zuständigkeitszuteilung einbezogen werden, andererseits können sie deren Umsetzung und Einhaltung überwachen. Diesen Zielen können sie in Bereichen wie der Hochschulentwicklungsplanung, dem Studiengangsmanagement oder dem Forschungsmanagement nachkommen.

Als weitere Besonderheit können die informellen Organisationsstrukturen der Universität angeführt werden. Dabei handelt es sich um Interaktionssysteme, die zusätzlich zu den bereits beschriebenen normativ reglementierten Entscheidungs- und Kommunikationsverfahren in einer Organisation existieren. Absprachen innerhalb einer Organisation werden häufig mit Hilfe informeller Handlungsnetze getroffen, sodass sie als wesentliches Steuerungsinstrument gelten.³⁴² Da solche Interaktionssysteme das Handeln der Organisationsmitglieder untereinander organisieren und der bzw. die Einzelne nicht unbedingt unmittelbar gegenüber dem Gesamtsystem agieren muss, können sich diese Systeme positiv auswirken. Aufgrund des relativ hohen Grads an Mobilität in der Universität können sich feste Interaktionsstrukturen zudem nur sehr eingeschränkt über einen längeren Zeitraum ausbilden.³⁴³ In diesem Zusammenhang können nahezu alle Typen von New Professionals eingesetzt werden, um innerhalb ihres Einsatzbereichs (sowohl zwischen den wissenschaftlichen Bereichen und der Administration als auch zwischen den einzelnen Wissenschaftsbereichen selbst) informelle Kommunikationsstrukturen aufzubauen und zu erhalten, die somit mittel- bis

³³⁹ Vgl. Heinrichs, W. (2010), S. 84-85.

³⁴⁰ Vgl. ebenda, S. 85-92.

³⁴¹ Vgl. Lüthje, J. (2004b), S. 272.

³⁴² Vgl. Hoffacker, W. (2000), S. 140-141.

³⁴³ Vgl. ebenda, S. 141-142.

langfristig Bestand haben, sodass auf diese Weise offizielle Kommunikationswege ergänzt werden bzw. Informationen auch abseits der offiziellen Informationswege ihre Adressaten erreichen. Das konkrete Aufgaben- und Sachgebiet der New Professionals spielt bei dieser Nebenfunktion ihres Einsatzes eine untergeordnete Rolle.

Der Blick auf die Organisationsbereiche der Universität verdeutlicht, dass mehrere Teilbereiche mit zum Teil vollkommen unterschiedlichen Funktionslogiken innerhalb der Organisation vereint sind und einer auf deren Zielsetzungen sowie spezifischen Anforderungen abgestimmten Steuerung bedürfen. Forschung und Lehre sind die beiden Kernarbeitsbereiche, die mit der Erzeugung und Vermittlung von Wissen die Erfüllung der primären Zielsetzungen der Universität verfolgen. Beide Bereiche setzen sich aus Personen zusammen, die bestrebt sind, gemeinsame Interessen im Kollektiv zu verwirklichen.³⁴⁴ Ferner sind sie durch eine geringe Formalisierung, hohe Selbstorganisation sowie lose und flexible interne Kooperationen gekennzeichnet.³⁴⁵ Die Lehre ist dabei allerdings wesentlich einfacher zu organisieren und formalisieren, wohingegen die Forschung einer stärkeren Selbstorganisation und höheren Prozessautonomie unterliegt.³⁴⁶ Um die Bereiche Forschung und Lehre zu organisieren und deren zugehörige Leitungsebene zu unterstützen, können New Professionals in der Geschäftsführung von Fachbereichen, Fakultäten und Instituten, im Studiengangsmanagement, in Forschungsmanagement und -förderung sowie im Qualitätsmanagement zum Einsatz kommen. Die Förderung des wissenschaftlichen und künstlerischen Nachwuchses kann durch den Einsatz der New Professionals in Bereichen wie Forschungsmanagement, Forschungsförderung, wissenschaftliche Weiterbildung, hochschuldidaktische Qualifizierung, Personalentwicklung, Frauenförderung sowie Studienberatung erreicht werden. Zur Förderung der Studierenden können New Professionals in Bereichen wie Weiterbildung, (Rechts-)Beratungen und Frauenförderung beitragen. Die Förderung von Wissens- und Technologietransfers findet in den Einheiten für Forschungs- und Technologietransfers statt. Die Förderung der internationalen Zusammenarbeit geschieht vor allem in den Bereichen internationale Beziehungen, International Office und Beratung. Auf ähnliche Weise gelingt die Kooperation mit internationalen Bildungseinrichtungen, im Sektor der nationalen

³⁴⁴ Vgl. Nickel, S. (2012), S. 281-283.

³⁴⁵ Vgl. ebenda, S. 285.

³⁴⁶ Vgl. ebenda, S. 281.

Bildungseinrichtungen können New Professionals im Bereich der nationalen Beziehungen zum Einsatz kommen.

Im Gegensatz zu Forschung und Lehre unterliegt der Organisationsbereich der klassischen Verwaltung einer starken hierarchischen Gliederung und weist daher eine andere Funktionslogik auf. Arbeitsabläufe sind eindeutig und arbeitsteilig angeordnet, beruhen auf einer Weisungsbindung sowie stark formalisierten Verhaltensregeln.³⁴⁷ Neben diesen drei traditionellen Bereichen etabliert sich jüngst der neue Organisationsbereich der Leitung, welcher sowohl die Universitätsleitung als auch Fakultäts- und Fachbereichsleitungen umfasst. Daraus resultiert eine Neuordnung der Kooperationsbeziehungen aller Organisationsbereiche. Forschung und Lehre behalten im Wesentlichen ihre bisherigen Aufgaben; für Verwaltung und Leitung bleibt allerdings nicht ausschließlich die Aufgabe der Unterstützung der wissenschaftlichen Arbeitsbereiche bestehen, hinzu kommt die Dienstleistungsfunktion. So sollen einerseits Informationen bereitgestellt und den Leitungs- und Entscheidungsebenen derart zugearbeitet werden, dass mittels Informationsbereitstellung und Kommunikation eine optimale Steuerung der Organisation möglich wird.³⁴⁸ In diesem Kontext können New Professionals in Vor- und Nachbereitung von Entscheidungen, Hochschulentwicklungsplanung, Informationsmanagement, Personalentwicklung sowie in verschiedenen Beratungsfunktionen eingesetzt werden. Andererseits soll die Dienstleistungsfunktion wahrgenommen werden, wobei New Professionals in Bereichen wie Career Services, Weiterbildung und Qualifizierung, internationale Beziehungen, Forschungs- und Technologietransfers, Marketing, Alumnibetreuung, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sowie weiteren Beratungsfunktionen zum Einsatz kommen können. Hinsichtlich der Aufgaben, die sich an die Universitätsleitung richten, wird deutlich, dass die New Professionals zur Unterstützung der gesamten zentralen Leitungsebene eingesetzt werden können und somit maßgeblich zu deren Funktionieren beitragen können. So stimmt eine Vielzahl der Aufgaben, die dem Präsidium zugeteilt sind, mit den Sachgebieten der New Professionals überein.³⁴⁹ Der Präsident kann beispielsweise in Bereichen wie der Geschäftsführung von Fachbereichen, Fakultäten und Instituten, Management und Planung von Fachbereichen und Studiengängen, Vor- und Nach-

³⁴⁷ Vgl. Nickel, S. (2012), S. 282.

³⁴⁸ Vgl. ebenda, S. 286.

³⁴⁹ Siehe dazu die Auflistung der Aufgaben des Präsidiums in Anhang A1.

bereitung von Entscheidungen, Fundraising, Personalentwicklung, Immobilien- und Facilitymanagement, Qualitätsmanagement, Rechtsberatung, Beratung im Zusammenhang mit dem Bologna-Prozess, Frauenförderung, Marketing sowie Presse- und Öffentlichkeitsarbeit unterstützt werden. In den Sachgebieten wie Personalentwicklung, Informationsmanagement wie auch Immobilien- und Facilitymanagement kann der Kanzler bzw. hauptamtliche Vizepräsident durch die New Professionals Unterstützung erfahren. Auch die sonstigen Vizepräsidenten können die Leistungen der New Professionals beanspruchen, beispielweise in den Bereichen Hochschulentwicklungsplanung, Forschungsmanagement und -förderung, Forschungs- und Technologietransfers, internationale Beziehungen und International Office, Studienberatung, wissenschaftliche Weiterbildung, hochschuldidaktische Qualifizierung, Career Services, E-Learning und auch Alumnibetreuung.

Neben den besonderen Merkmalen des Hochschulsystems sowie der Organisation Universität lassen sich auch aus einer Vielzahl der bisher beschriebenen Veränderungen weitere mögliche Einsatzbereiche der New Professionals ableiten. Eine der Folgen des Wandels in der Universität und in ihrer Umwelt ist die fortschreitende Abkehr von der herkömmlichen Kollegialstruktur hin zu einer stärker hierarchisch geprägten Struktur. Entscheidungs- und Zielsetzungskompetenzen liegen nicht mehr einzig im Kompetenzbereich der Professoren und Professorinnen, sondern zunehmend im Bereich des Universitätsmanagements.³⁵⁰ Von Seiten der Politik werden der Universität neben der erweiterten institutionellen Autonomie vor allem größere Handlungsspielräume im operativen Bereich, in der eigenständigen Ressourcenverantwortung in Form globaler Haushalte, in der Konzeption von Strukturen und Organen, in Entscheidungskompetenzen im Personalbereich, bezüglich Freiheiten beim Abschluss von Prüfungs- und Studienordnungen (zum Teil in der Wahlfreiheit der Rechtsform) sowie im Wettbewerb um Finanzen, Personal und zwischen anderen Organisationen gewährt.³⁵¹ Infolgedessen können innerhalb der Universität bereits jetzt das Anwachsen von Aufgaben im Management und in administrativen Bereichen sowohl auf zentraler Organisationsebene als auch zwischen den einzelnen Organisationseinheiten, das Verschieben von Aufgaben und Kompetenzen zwischen Wissenschaft und Verwaltung, die quantitative Ausweitung von Aufgaben und Stellen im nicht-wissenschaftlichen

³⁵⁰ Vgl. Schneijderberg, C. (2013b), S. 48.

³⁵¹ Vgl. Hepp, G. F. (2011), S. 235-237.

Bereich sowie das Entstehen eines neuen wissenschaftlichen Verwaltungsbereichs mit bürokratischen Strukturen registriert werden.³⁵² Für die New Professionals kann dies Tätigkeiten und Aufgaben unter anderem in den Bereichen Hochschulentwicklungsplanung, Geschäftsführung, Studiengangsmanagement, Personalentwicklung, Informationsmanagement, Entscheidungsvorbereitung und -nachbereitung, Fundraising wie auch Qualitätsmanagement bedeuten.

Durch die Zunahme von Projekt- und Teamarbeiten, durch sich schneller ändernde Umweltbedingungen und durch stärker auf Informationsverarbeitung basierende Tätigkeiten können in der Universität in gewissem Maße weitere Tendenzen der Zurückdrängung hierarchischer Weisungsbefugnisse ausgemacht werden.³⁵³ Für die Universität bedeutet dies zum einen, dass Spezialeinheiten bzw. projektorientierte Teileinheiten in die Organisationsstruktur integriert sowie Projekte organisationsgerecht gesteuert und jene Projekteinheiten geleitet werden müssen. Dazu können New Professionals einerseits in der Hochschulentwicklungsplanung und andererseits in der Geschäftsführung und der Assistenz solcher Teileinheiten zum Einsatz kommen. Zum anderen folgt daraus, dass solch eigenständig arbeitendes Personal entsprechend qualifiziert sein und kontinuierlich weiterentwickelt werden muss. Dabei unterstützen New Professionals dieses beispielsweise in den Bereichen Weiterbildung, Career Services und Personalentwicklung.

Dadurch, dass sich der Staat mittlerweile auf eine autoritative strategische Steuerung in Form von Rahmengesetzen und Globalzielen beschränkt und deren Ausgestaltung sowie die Berichterstattung darüber der Universitätsleitung übertragen wird, benötigen die einzelnen Leitungsebenen der Universität neben geeigneten Organisationsstrukturen folglich auch zweckmäßige Instrumente und Verfahren zur Leitung und Steuerung der Organisation. Dazu zählen in erster Linie die Instrumente des New Public Management (wie Zielvereinbarungen, Kontraktmanagement, Controlling- und Berichtssysteme, Kosten- und Leistungsrechnung, Mittelverteilungssysteme, kennzahlengestützte Budgetierung oder Qualitätsmanagementsysteme).³⁵⁴ Diese Instrumente wurden ursprünglich allerdings nicht speziell für die Organisation Universität entwickelt.³⁵⁵

³⁵² Vgl. Kogan, M. (2007), S. 162.

³⁵³ Vgl. Schöll, W. (2004), S. 534.

³⁵⁴ Vgl. Hanft, A. (2008a), S. 28.

³⁵⁵ Vgl. Nickel, S. (2007), S. 63.

Daher müssen sie zunächst an die Anforderungen im Universitätsbereich angepasst und angemessen weiterentwickelt werden. Die genannten Kompetenzverschiebungen und Aufgabenumverteilungen von der Führungsebene auf untergeordnete Einheiten haben innerhalb der Universität die Entfaltung flacherer hierarchischer Strukturen zur Folge, wobei die zentrale Leitungsebene ihre Konzentration vor allem auf die interne strategische Steuerung verlagert. Die nachgeordneten Ebenen erhalten größere Handlungsspielräume und gewinnen an Eigenverantwortlichkeit.³⁵⁶ Viele Tätigkeitsbereiche der New Professionals können dadurch einerseits Beratungsdienstleistungen (sowohl bezüglich strategischer Entscheidungen als auch zu deren operativer Umsetzung) darstellen und daher andererseits gewissermaßen die Verknüpfung dieser strategischen Planungen mit deren operativer Umsetzung bilden. Die Tätigkeitsbereiche der New Professionals stehen aus diesen Gründen in direktem Zusammenhang mit den vom New Public Management verfolgten Zielen. Zu diesen Zielen zählen die Leistungs- und Wirkungs-, Qualitäts-, Kunden- sowie Wettbewerbsorientierung.³⁵⁷ Nahezu jeder der in Abschnitt 2.1 aufgeführten Tätigkeitsbereiche der New Professionals dient entweder direkt oder zumindest indirekt einem oder mehreren dieser Ziele. Im Zusammenhang mit Mittelverteilungssystemen können New Professionals beispielsweise in der Geschäftsführung von Organisationseinheiten, bei Vor- und Nachbereitungen strategischer Entscheidungen, in Forschungsmanagement und -förderung sowie im Fundraising eingesetzt werden, um so die dezentralen Einheiten in ihrer Selbststeuerungsfähigkeit unterstützen, die Effizienz und Effektivität des Ressourceneinsatzes langfristig zu steigern, strategische Zielvorgaben genau definieren und diese durch gezielte Anreizmechanismen verwirklichen zu können.³⁵⁸ In Bezug auf Zielvereinbarungen können New Professionals an Legitimations-, Anreiz- und Kommunikationsaufgaben beteiligt werden.³⁵⁹ Zum einen können sie dazu in Bereichen wie der Geschäftsführung von dezentralen Organisationseinheiten, deren Forschungsförderung und deren Personalentwicklung agieren, um so eigene Zielvorstellungen in den einzelnen dezentralen Einheiten entwickeln und steuern zu können. Zum anderen können sie bei der Vor- und Nachbereitung von Entscheidungen der Universitätsleitung, deren Beratung sowie der Hochschulentwicklungsplanung mitwirken, um auf diese

³⁵⁶ Vgl. Nickel, S. (2004), S. 513.

³⁵⁷ Vgl. Schedler, K./Proeller, I. (2011), S. 71-89.

³⁵⁸ Vgl. Breitbach, M./Güttner, A. (2008), S. 78-79.

³⁵⁹ Vgl. In der Smitten, S./Jaeger, M. (2012), S. 2-3.

Weise die Entwicklung der dezentralen Einheiten an die Entwicklung der Gesamtorganisation strategisch anpassen zu können.³⁶⁰ So können die New Professionals die Idee der Zielvereinbarungen verwirklichen, nämlich indem sie helfen, Strategien zu entwickeln, die Autonomie zu stärken, eine Dialogkultur zu etablieren sowie Mittel zu verteilen.³⁶¹ Im Rahmen von Berichts- und Controllingsystemen können die New Professionals die Universitätsleitung direkt unterstützen, indem sie Aufgaben im Bereich von Steuerung, Koordination und Information übernehmen, wodurch sowohl Entscheidungskriterien der zentralen Leitungsebene in geeigneter Weise ergänzt als auch Transparenz- und Rechenschaftsanforderungen erfüllt werden.³⁶² Somit können ihre Aufgaben im direkten Zusammenhang mit Zielformulierung und Planung, der Optimierung von Forschungs-, Lehr- und Serviceprozessen sowie letztlich auch der Gestaltung von Strukturen und Strategien stehen.³⁶³ Ihre Stellen können dabei in Sachgebieten wie dem Informationsmanagement, der Hochschulentwicklungsplanung und der Geschäftsführung von Organisationseinheiten liegen. Auch das Qualitätsmanagement kann als weiteres Beispiel für den Einsatz der New Professionals im Rahmen des New Public Management dienen. Nicht nur in den Kernfeldern, wie Forschung und Lehre, sondern auch in der Verwaltung und in Serviceeinrichtungen können sie Qualitätsmanagement betreiben.³⁶⁴ Zugehörige Sachgebiete können dabei in erster Linie das Qualitätsmanagement an sich, aber auch das Studiengangs-, Informations- und Forschungsmanagement sowie Beratungen und internationale Beziehungen darstellen. Da es dabei alle gesteckten Ziele zu definieren und sie mittels vorab festgelegter qualitätssichernder Instrumente zu überwachen gilt³⁶⁵, können New Professionals zudem in der Geschäftsführung zentraler und dezentraler Einheiten, in der Beratung dieser Einheiten sowie in Studiengangsplanung und -management zum Einsatz kommen.

Sowohl die Ausweitung der Zuständigkeiten und Zwecksetzungen der Universität als auch die Integration und der gezielte Einsatz der Instrumente des New Public Management erfordern die Einrichtung neuer Stellen sowie den Einsatz von speziell

³⁶⁰ Vgl. Jaeger, M. (2009), S. 56-57; vgl. dazu auch Nickel, S. (2004), S. 513-514.

³⁶¹ Vgl. Ziegele, F. (2008), S. 96.

³⁶² Vgl. Ebers, N. (2003), S. 131-132; vgl. dazu auch Brüggemeier, M. (2004), S. 60; vgl. dazu auch Kappler, E. (2003), S. 258.

³⁶³ Vgl. Heinrichs, W. (2010), S. 129; vgl. dazu auch Brüggemeier, M. (2004), S. 60.

³⁶⁴ Vgl. Müller-Böling, D. (2004b), S. 390.

³⁶⁵ Vgl. ebenda, S. 389.

qualifiziertem Personal. Die in diesem Zusammenhang neu eingerichteten bzw. modifizierten Bereiche werden in der Regel allerdings nicht einzelnen Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen oder wissenschaftlichen Einheiten zugeordnet, sondern stellen häufig spezialisierte, eigenständige Organisationseinheiten dar. Dies führt sowohl zu veränderten Personalstrukturen als auch zu komplexeren Formalstrukturen.³⁶⁶ Zudem kann eine Veränderung der Subsysteme der Universität festgestellt werden. Neben den wissenschaftlichen und administrativen Subsystemen gewinnt insbesondere das unterstützende Subsystem zunehmend an Bedeutung. Dadurch ergibt sich beispielsweise für den wissenschaftlichen Nachwuchs die Option, nicht nur eine klassische Hochschulkarriere anzustreben, sondern auch eine Karriere in lehr- und forschungsbezogenen Servicebereichen der Universität verfolgen zu können. Zudem wird vor allem in Fakultäten und Fachbereichen entsprechend qualifiziertes Personal zur Wahrnehmung von Management- und Dienstleistungsaufgaben benötigt, welche entweder bislang von der zentralen Verwaltung übernommen wurden oder aber als vollkommen neue Aufgaben hinzukommen. Dies bietet weitere neue Karrierewege für das Personal der organisatorischen Subeinheiten. Ähnlich verhält es sich im bisher eher schwach ausgeprägten mittleren Management in der Universität, welches sowohl erweiterte Kompetenzen als auch Verantwortlichkeiten erhält und aus diesem Grund zunehmend dazu übergeht, professionelle Fachbereichsmanager und Fachbereichsgeschäftsführer einzustellen. Diese Strukturveränderungen erfordern dabei eine Professionalität des Personals, die durch einfache Fort- und Weiterbildungsangebote nicht erreicht werden kann.³⁶⁷ Speziell ausgebildetes und planvoll eingesetztes Personal ist daher an diesen Stellen erforderlich. Vor allem bei der Interpretation und der Wahrnehmung von Rollen und Tätigkeiten der neu eingesetzten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Universitätsmanagement und in deren direktem Umfeld scheinen erkennbare Veränderungen zu erfolgen.³⁶⁸ Dabei rückt das Personalmanagement in den Blickpunkt. Sowohl Rekrutierung, Beförderung, Bezahlung, Fort- und Weiterbildung als auch die Gender-Politik betreffende Vorgaben können dazu gezählt werden.³⁶⁹ New Professionals können daher in Bereichen wie der Personalentwicklung, den Career

³⁶⁶ Vgl. Meier, F. (2009), S. 151-153.

³⁶⁷ Vgl. Hanft, A. (2004), S. 136.

³⁶⁸ Vgl. Blümel, A./ Kloke, K./ Krücken, G. (2011), S. 111.

³⁶⁹ Vgl. ebenda, S. 108.

Services, der Rechtsberatung, den Weiterbildungs- und Qualifizierungsangeboten sowie der Frauenförderung zum Einsatz kommen.

Über den gezielten Personaleinsatz hinaus soll das neu zusammengesetzte Management der Universität weiter professionalisiert werden. Insbesondere indem die Amtszeit verlängert und die Qualifikationsansprüche an jenes Personal erhöht werden, um es intensiver und systematischer auf die neuen Managementfunktionen vorzubereiten.³⁷⁰ Diesbezüglich können New Professionals an der Gestaltung der Leitungsämter beteiligt werden, z. B. in der Hochschul- und Fachbereichs- bzw. Institutsentwicklungsplanung sowie durch Beratungen.

Im Rahmen weiterer innerorganisatorischer Entwicklungen kann zudem beobachtet werden, dass die Universität zunehmend als Gesamtorganisation betrachtet wird. Dies drückt sich beispielsweise in Zielvereinbarungen, vergleichenden Rankings oder Evaluationen aus.³⁷¹ Daran können die New Professionals im Rahmen ihrer Tätigkeiten in Bereichen wie der Hochschulentwicklungsplanung, der Rechtsberatung, dem Informationsmanagement oder dem Qualitätsmanagement beteiligt werden. Gerade vor dem Hintergrund der zunehmenden Bedeutung der Gesamtorganisation ist die professionelle Arbeit in all den neuen bzw. veränderten Tätigkeitsbereichen auch deshalb relevant, da die Mehrheit der in der Universität beschäftigten Experten und Expertinnen in erster Linie auf den Wissenschaftsbereich fokussiert ist und sich stärker der eigenen Disziplin als der Gesamtorganisation verpflichtet fühlt. Ihre Reputation und die von ihnen angestrebten Karriereverläufe sind dementsprechend stark an die eigene Disziplin gekoppelt und werden nicht durch Organisations-, Koordinations- oder Managementleistungen erreicht. Zugleich ist die Reputation des bzw. der Einzelnen, erreicht durch Leistungen innerhalb der jeweiligen Disziplin, jedoch auch von Bedeutung für die Gesamtorganisation (beispielsweise im Zusammenhang mit der Vergabe von Budgets und Forschungsförderungen oder bei der Besetzung von Stellen). Erfolg bzw. Misserfolg der Organisation Universität werden dementsprechend nicht mehr allein der individuellen Leistungsfähigkeit der Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen zugeordnet, sondern häufig auch als gemeinschaftliche Leistung der gesamten Organisation erachtet, sodass die Verantwortung für Leistungen und

³⁷⁰ Vgl. Kehm, B./ Mayer, E./ Teichler, U. (2008), S. 198; vgl. dazu auch Klumpp, M./ Teichler, U. (2008), S. 169.

³⁷¹ Vgl. Blümel, A./ Kloke, K./ Krücken, G. (2011), S. 110-111.

Ergebnisse von der Universität als Gesamtheit getragen wird.³⁷² Die New Professionals in den genannten Bereichen können folglich damit beauftragt werden, dem wissenschaftlichen Personal ausreichenden Freiraum für wissenschaftliche Leistungen zu ermöglichen, zugleich aber auch adäquate Informationen bereitzustellen, damit das wissenschaftliche Personal seinen Selbstverwaltungsaufgaben in angemessener Weise nachkommen kann. Zur Präsentation der Aufgabenerfüllung gegenüber der Öffentlichkeit können New Professionals sowohl in der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit als auch im Marketing eingesetzt werden.

Infolge der veränderten Rahmenbedingungen und der an sie gerichteten Anforderungen ist die Universität schließlich auch gefordert, sich an jenen Organisationstypen zu orientieren, die bereits in vergleichbaren Angelegenheiten über geeignete Strukturen und Instrumente verfügen, insbesondere im Hinblick auf die Ansätze des New Public Management. Da die Universität jedoch einzigartige Charakteristika und spezielle Anforderungen aufweist, ist ein einfaches Kopieren dieser Strukturen und Instrumente weder möglich noch zweckdienlich.³⁷³ Folglich bedarf es geeigneter Vergleiche zwischen der Universität und anderen Organisationstypen, um so adäquate Strukturen sowie Instrumente außerhalb der Universität identifizieren und gegebenenfalls partiell ungeeignete Strukturen und Instrumente herauslösen bzw. anpassen zu können. Daraus folgt in der Universität ein Bedarf an Personal, welches sowohl über das Wissen bezüglich der Abläufe und Strukturen anderer Organisationstypen verfügt als auch in der Lage ist, die eigene Organisation zu analysieren, Vergleiche zwischen den Organisationstypen zu ziehen sowie Ergebnisse seiner Auswertungen auf die eigene Organisation effizient zu übertragen. In diesem Zusammenhang können New Professionals in allen strategischen Planungseinheiten sowie in allen Einheiten zur gezielten operativen Umsetzung eingesetzt werden. Dies betrifft nahezu alle Einsatzbereiche der New Professionals, insbesondere aber die Bereiche Geschäftsführung von Fachbereichen, Fakultäten und Instituten, Entscheidungsvor- und -nachbereitung, Hochschulentwicklungsplanung, diversen Beratungsdienstleistungen, Personalentwicklung, Informationsmanagement, Forschungsmanagement, Studiengangmanagement, Qualitätsmanagement sowie Immobilien- und Facilitymanagement.

³⁷² Vgl. Pellert, A. (2000), S. 42-44; vgl. dazu auch Pellert, A. (2006a), S. 36.

³⁷³ Vgl. Laske, S./ Meister-Scheytt, C./ Küpers, W. (2006), S. 10.

5 Erkenntnisse und Bewertungen

Dieses Kapitel trägt Erkenntnisse der bisherigen Beschreibungen, Erklärungen und Beurteilungen zusammen und bewertet neben den Veränderungsprozessen in der Universität auch die Entstehung, Entwicklung, Integration sowie die Einsatzmöglichkeiten der New Professionals. Dazu werden bisherige Ergebnisse festgehalten und Schlussfolgerungen aus den Entstehungs- und Entwicklungshintergründen der New Professionals, aus der Bedeutung der Veränderungen für die Universität und ihre Struktur sowie aus den möglichen Einsatzbereichen der New Professionals gezogen und anhand von Forschungsergebnissen überprüft bzw. ergänzt (Abschnitt 5.1). Daran schließt eine kritische Auseinandersetzung bezüglich der Hintergründe und Auswirkungen des Wandels in der Universität sowie des Einsatzes der New Professionals an, um zu bewerten, in wie weit Reformvorgaben und Veränderungsprozesse bereits umgesetzt wurden, an welchen Stellen Probleme auftreten und welche Auswirkungen diese auf den Einsatz der New Professionals haben. Auf Grundlage dessen werden Problemlösungsmaßnahmen herausgearbeitet und deren Bedeutung für den Einsatz, die Integration und die Weiterentwicklung der New Professionals dargestellt (Abschnitt 5.2).

5.1 Erkenntnisse aus der Entwicklung, der Bedeutung und den Einsatzmöglichkeiten der New Professionals

Wie bis hierher bereits aufgezeigt wurde, entwickeln sich durch die stetig zunehmenden Anforderungen an die strategische Organisationsentwicklung und durch eine sich kontinuierlich ausweitende Professionalisierung der Leitung von Universitäten und Fachbereichen neue, immer stärker differenzierte Aufgaben im Bereich zwischen Administration und Verwaltung sowie Forschung und Lehre.³⁷⁴ Bereits Abschnitt 2.1 verdeutlicht, dass die New Professionals aller Sachgebiete weder der klassischen Verwaltung und Routine-Administration zugeordnet werden können noch direkt dem Wissenschaftsbereich angehören. Dabei besetzten sie Schnittstellen zwischen diesen Bereichen und verknüpfen damit diese zuvor in der Regel voneinander getrennten

³⁷⁴ Vgl. Klumpp, M./ Teichler, U. (2008), S. 169.

Bereiche. So tragen sie wesentlich dazu bei, Gestaltungs- und Serviceaufgaben professionell umzusetzen.

Als Ursachen für die zunehmende Professionalisierung im Bereich zwischen Wissenschaft und Verwaltung können zwei wesentliche Erkenntnisse festgehalten werden: Zum einen stellt die Gestaltung der Universitätsorganisation eine derart komplexe Aufgabe dar, dass sie nicht von allen an der Organisation beteiligten Akteuren in identischer Qualität und mit gleichem Aufwand wahrgenommen werden kann. Zum anderen hat mit dem Anstieg der Gestaltungsverantwortung und dem damit einhergehenden Machtzuwachs die Akzeptanz professioneller Lösungsmuster zugenommen.³⁷⁵ Abschnitt 3.1 beschreibt dazu die Schnittstellen eines sich stetig ausweitenden, komplexen Systems von Vernetzungen, Kooperationen und gegenseitigen Abhängigkeiten, in dem sich die Universität und ihre vielfältigen Bezugssysteme derzeit befinden. Insbesondere an diesen Schnittstellen haben sich neue Rollen und Funktionen herausgebildet, die sich gewöhnlich weder im Rahmen der Wissenschaft noch in der klassischen Verwaltung befinden.³⁷⁶ Diese Rollen und Funktionen (sowohl im strategischen als vor allem auch im Bereich des operativen Universitätsmanagements) werden von den New Professionals eingenommen. Indem sie in ihren Funktionen und mit den zur Verfügung stehenden Instrumenten die akademischen Leistungen der Universität gesellschaftlich beobachtbar und kommunizierbar machen, tragen die New Professionals wesentlich zur Legitimation der Universität bei.³⁷⁷ Dies geschieht auch, da weder die Lehrenden und Forschenden selbst noch der (meist zentrale) Verwaltungsbereich geeignet sind, den zunehmend komplexer werdenden akademischen Betrieb in all seinen Ausprägungen zu verwalten.³⁷⁸

Diesbezüglich verdeutlicht Abschnitt 3.2, dass neben formalen Gesetzen, Vorgaben und Regelungen beispielsweise auch erweiterte Selbstverwaltungsrechte, Wettbewerbsmechanismen, Finanzierungskriterien, Qualitätsanforderungen, informelle Prozesse sowie Konfliktfelder auf die Universität einwirken. In diesem Zusammenhang übernehmen die New Professionals jedoch nicht nur neue Aufgaben, sondern können auch zur Erfüllung klassischer Aufgaben in der Universität eingesetzt werden. Art und

³⁷⁵ Vgl. Klumpp, M./ Teichler, U. (2008), S. 169.

³⁷⁶ Vgl. Armbruster, B. (2008), S. 179.

³⁷⁷ Vgl. Kleimann, B. (2011), S. 205.

³⁷⁸ Vgl. Eisoldt, F./ Bauer, N.-J. (2010), S. 41.

Ort der Aufgabenerfüllung haben sich allerdings wesentlich geändert. So sind Aufgaben und Anforderungen auf die Ebene der Universität übergegangen, die bisher entweder nicht im direkten Verantwortungsbereich der Universität lagen oder auch zuvor an keiner Stelle berücksichtigt wurden. Dementsprechend sind einerseits die konkrete Aufgabenverteilung sowie Vorgaben zur Erfüllung dieser Aufgaben und andererseits die Beurteilung der Umsetzung sowie die Kontrolle der Aufgabenerfüllung neu zu planen, neu umzusetzen und gegebenenfalls neu zu strukturieren. Insbesondere Wettbewerb und Autonomie erfordern derartige Um- und Neugestaltungen, auch in den Managementstrukturen. Notwendig wird infolgedessen auch der Einsatz zusätzlichen Personals mit spezifischen Qualifikationen.

Sowohl diese Entwicklungen im Inneren der Organisation sowie in ihrer Umwelt als auch die auf der Abkehr von der staatlich-bürokratischen Detailsteuerung basierenden und sich in Richtung manageriell geführten bürokratischen Organisationen verändernder Steuerung der Universität haben die in Abschnitt 3.3 beschriebene Entstehung neuer bzw. die Weiterentwicklung bereits bestehender Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche zur Folge. Die strukturellen und personellen Voraussetzungen müssen von Seiten der Leitung geschaffen werden, um im Wettbewerb bestehen zu können. Wahrgenommen werden diese neuen Aufgaben und Bereiche häufig von der neu entstehenden bzw. sich stetig weiterentwickelnden Gruppe der New Professionals.³⁷⁹ Im Zusammenhang mit dem Entstehen der neuen Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche der New Professionals lassen sich gemäß *Kehm, Mayer* und *Teichler* folgende funktionale Entwicklungen identifizieren, welche die Entwicklung und das Wachstum der Gruppe der New Professionals zwar nicht erzwingen, es allerdings nahe legen:³⁸⁰

- 1) Der Wandel von Qualifikations- und Tätigkeitsanforderungen in den traditionellen Aufgaben- und Tätigkeitsbereichen.
- 2) Die berufliche Ausdifferenzierung bereits bestehender Bereiche.
- 3) Die – vor allem im Zusammenhang mit dem Bologna-Prozess – gestiegenen Anforderungen an professorale Nebenaufgaben (wie z. B. die Studiengangsentwicklung), die sich so zu neuen Berufsrollen weiterentwickeln.
- 4) Die Institutionalisierung völlig neuer Aufgabenbereiche.

³⁷⁹ Vgl. Schneijderberg, C./ Teichler, U. (2013b), S. 59.

³⁸⁰ Vgl. Kehm, B./ Mayer, E./ Teichler, U. (2008), S. 199; vgl. dazu auch Schneijderberg, C./ Teichler, U. (2013b), S. 59-60.

Infolge dieser strukturellen und organisatorischen Entwicklungen (insbesondere seit Beginn des 21. Jahrhunderts) sind eine Vielzahl neuer Arbeitsbereiche und Tätigkeitsprofile gerade im Management und im administrativen Bereich der Gesamtorganisation sowie auch in einem Großteil der einzelnen Organisationseinheiten der Universität entstanden (wie z. B. in der Entwicklungsplanung, im Finanzmanagement, im Controlling, im Qualitätsmanagement oder im Marketing). Neue Formen von Steuerungs- und Governance-Modellen sowie das New Public Management haben Einzug in die Universität erhalten. Die damit einhergehenden Anforderungen an das Personal in diesen Bereichen sind sehr hoch, da sowohl Management- und Führungskompetenzen als auch Kenntnisse über den Wissenschaftsbereich und die Gesamtorganisation vorausgesetzt werden. Dabei vollziehen sich nicht ausschließlich im Bereich der Administration und Verwaltung, sondern auf allen Ebenen der Organisation Neuerungen von Tätigkeitsfeldern und professionellen Rollen, deren Abläufe und Reaktionen dabei je nach Perspektive deutlich voneinander abweichen. Dies wird auch in der Studie von *Merkator, Schneijderberg* und *Teichler*³⁸¹ deutlich, in der die befragten Akteure im Zusammenhang mit den verschiedenen Tätigkeitsbereichen, in denen sie eingesetzt werden, folgende spezifische Kompetenzanforderungen beschreiben:³⁸²

1) New Professionals in der zentralen Verwaltung:

Häufig wurde betont, dass ein Verständnis für Handlungsabläufe sowie systematisch-strategisches Denken und Handeln vonnöten ist. Kenntnisse über den Wissenschaftsbereich würden dagegen weniger benötigt.

2) New Professionals in der Entwicklungsplanung:

In der Entwicklungsplanung wurden eine besonders große Anzahl an Kompetenzanforderungen angegeben, beispielsweise Kommunikation, Verständnis für Handlungsabläufe, Reflexion von Konflikten oder systematisch-strategisches Denken und Handeln, Flexibilität. Diese Vielseitigkeit deutet darauf hin, dass diese Tätigkeit als besonders anspruchsvoll erachtet werde.

3) New Professionals in Qualitätsmanagement und -entwicklung:

Zu den Anforderungen dieser New Professionals zählen neben Kommunikation auch Medienkompetenzen, der Umgang mit der EDV, Fachkompetenzen im

³⁸¹ Vgl. Schneijderberg, C. et al. (2013b).

³⁸² Vgl. Schneijderberg, C./ Hinzmann, M. (2013), S. 150-151.

Bereich der Methoden der empirischen Sozialforschung sowie Belastbarkeit und Stressresistenz.

- 4) New Professionals im Akademischen Auslandsamt/International Office:
In diesem Tätigkeitsbereich wurden besonders häufig Fremdsprachenkenntnisse und interkulturelle Kenntnisse genannt.
- 5) New Professionals in der Studienberatung:
Hervorgehoben wurden hier insbesondere Beratungskompetenzen. Überdurchschnittlich oft wurde zudem auch auf Lernbereitschaft verwiesen.
- 6) New Professionals mit Unterstützungsfunktion für Studium und Lehre:
Bei der Unterstützung bzw. Planung und Koordination von Studium und Lehre wurde noch häufiger als in anderen Bereichen auf die Bedeutung der Kommunikationsfähigkeit verwiesen. Hinzu kam die Kompetenz der Reflektion von Konflikten.
- 7) New Professionals in der Fachbereichskoordination:
Im Rahmen der Koordination von Fachbereichen wurden betriebswirtschaftliches und administrativ-rechtliches Know-how, zielorientierte Arbeitsfähigkeit, Vermittlungskompetenz sowie wissenschaftliche Fachkompetenz angegeben. Kommunikationsfähigkeit wurde hingegen als weniger bedeutend bewertet.

Diese Antworten der Studienteilnehmer bestätigen die in Kapitel 4 an mehreren Stellen beschriebene enorme Heterogenität der Gruppe der New Professionals. Deutlich werden dadurch nicht nur die sehr große Aufgabenvielfalt innerhalb möglicher Einsatzbereiche, sondern auch die sehr unterschiedlichen Anforderungen an die Qualifikationen der New Professionals.

Diese Auswertung zur Befragung bezüglich der Kompetenzanforderungen an New Professionals kann allerdings keine Ansammlung typischer Kernaufgaben identifizieren oder eine Liste mit korrespondierenden Kompetenzen anführen, um darauf basierende Qualifikationsprogramme entwickeln zu können. *Schneijderberg* und *Hinzmann* geben vier Gründe an, weshalb dies auch gar nicht möglich ist:³⁸³

³⁸³ Vgl. *Schneijderberg, C./ Hinzmann, M. (2013), S. 160-161.*

- 1) Die Einsatzbereiche der New Professionals sind sehr unterschiedlich. So unterscheiden sich beispielsweise die Anforderungen an einen Studienberater im Detail deutlich von den Anforderungen an einen Referenten eines Vize-Präsidenten für Lehre. In der Entwicklungsplanung und im Qualitätsmanagement werden verstärkt fachlich-methodische Kompetenzen verlangt, wohingegen in der Studienberatung vor allem personale, sozial-kommunikative und aktivitätsorientierte Kompetenzen gefordert sind.
- 2) Die Berufs- und Qualifikationswege der New Professionals sind sehr unterschiedlich. Dies bedeutet, dass die Kompetenzen der New Professionals zu Beginn ihrer Tätigkeit von den Kompetenzen, die sie im weiteren Verlauf ihrer Tätigkeit erwerben, deutlich voneinander abweichen können.
- 3) Die Aufgaben der New Professionals unterliegen im Alltag keiner besonders hohen Kontinuität, weshalb sich die New Professionals immer wieder auf neue Anforderungen einstellen müssen. Die dazu erforderlichen Fähigkeiten (wie z. B. Flexibilität, Kommunikationsfähigkeit, Selbstorganisationsfähigkeit, Belastbarkeit oder Planungskompetenz) können nur schwer als eindeutige Liste von Anforderungen, Kompetenzen und Qualifikationen beschrieben werden.
- 4) Die Anforderungen an die New Professionals lassen sich nicht nur aus den alltäglichen Aufgaben herleiten, auch die Berufsrolle nimmt Einfluss darauf. Zwar haben die New Professionals bei ihren Tätigkeiten in Managementunterstützung und Serviceleistungen im Hybridbereich zwischen Wissenschaft und Management eine besondere Expertise zu entwickeln, doch geschieht dies nur in Abstimmung und mittels Kommunikation gegenüber Wissenschaftlern und Managern, welche jedoch über größere institutionelle Macht verfügen. Alle Anforderungen und Kompetenzen beziehen sich somit auch auf die Anforderung und Kompetenz, eine solche Rollenkonstruktion zu bewältigen. Trotz dieser Umstände bewerten die befragten New Professionals im Durchschnitt die Anforderungen und eigenen Kompetenzen sehr ähnlich. Betont werden insbesondere die Bedeutung des Erfahrungslernens im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit sowie ein begleitendes Selbststudium, um den Anforderungen gerecht zu werden.

Da die angesprochenen Veränderungsprozesse und Professionalisierungen derzeit noch sehr neuartig und äußerst heterogen sind und über die zuvor angesprochenen Umfrageergebnisse hinaus bisher kaum generalisierende Darstellungen und Zuordnungen vorliegen (eine detaillierte, bereichsübergreifende Beschreibung möglicher Einsatzbereiche der New Professionals wie in Abschnitt 4.4 ist nicht zu finden), sind die Veränderungs- und Professionalisierungsprozesse sowie deren konkrete Auswirkungen auf Strukturen und Personaleinsatz in der Universität Kernthemen dieser Arbeit. Die grundlegende Erkenntnis, dass gute Lehr- und Forschungsleistungen guter Leitungs- und Unterstützungsleistungen bedürfen, hat bereits teilweise zu einem neuen Aufgabenverständnis geführt. So hat nicht nur die zentrale Leitungsebene eine Ausweitung ihrer Verantwortung und Kompetenzen erfahren, auch die Verwaltung beschränkt sich nicht ausschließlich darauf, rechtliche Normen und politische Vorgaben zu realisieren, vielmehr entwickelt sie sich kontinuierlich zu einer internen Serviceeinrichtung für Führungskräfte, Wissenschaftler und Studierende gleichermaßen. Das gemeinsame Ziel aller daran beteiligten Einheiten und Bereiche ist dabei die eigenverantwortliche und aktive Errichtung sowie Weiterentwicklung der institutionellen Rahmenbedingungen für Forschung, Lehre und Studium.³⁸⁴

Bezüglich dieses neuen Aufgaben- und Tätigkeitsverständnisses kann abermals die Studie von *Merkator, Schneijderberg* und *Teichler*³⁸⁵ angeführt werden. Nach den fünf wichtigsten Aufgabenbereichen ihrer Stellen befragt (Mehrfachnennungen waren möglich), gaben die Studienteilnehmer Aufgaben in folgenden Bereichen an:³⁸⁶

- 1) 88 % in Studienberatung, Studienservice oder Prüfungswesen,
- 2) 38 % in Management, Geschäftsführung und klassischer Verwaltung,
- 3) 33 % in E-Learning, EDV und Medien,
- 4) 33 % in den Bereichen Internationales und Mobilität,
- 5) 24 % in der Lehre sowie
- 6) 22 % in Studienplanung und zugehörigen Planungsbereichen.

Diese von den Befragten angegebenen Bereiche stimmen mit einer Vielzahl der in Abschnitt 4.4 beschriebenen möglichen Einsatzbereiche der New Professionals überein.

³⁸⁴ Vgl. Nickel, S. (2013), S. 35-36.

³⁸⁵ Vgl. Schneijderberg, C. et al. (2013b).

³⁸⁶ Vgl. Merkator, N./ Schneijderberg, C./ Teichler, U. (2013), S. 102.

Bei der anschließenden Frage nach der Häufigkeit der Ausführung bestimmter Tätigkeiten der New Professionals (wobei ein Bereich von „1“ (häufig) bis „5“ (sehr selten/gar nicht) angegeben werden konnte) wurden die Tätigkeiten „Information und Beratung“ mit einem Mittelwert von 1,6 sowie „Administration“ mit einem Mittelwert von 2,4 besonders häufig verrichtet. Die Tätigkeiten „sonstige Verwaltungstätigkeiten“, „Strategieentwicklung“, „Unterstützung, Planung und Koordination der Lehre“, „Kooperation mit Externen“ sowie „Mitarbeit in Gremien und Gremienbetreuung“ wurden mit einer mittleren Häufigkeit angegeben.³⁸⁷ Die Autoren erwarten daher, dass die Vielfalt der Aufgabenbereiche mit dem weiteren Wachstum der gesamten Berufsgruppe weiter zunehmen wird.³⁸⁸

Des Weiteren wird in dieser Arbeit – und insbesondere in den Abschnitten 3.3, 4.1 und 4.4 – deutlich, dass die New Professionals aus sehr unterschiedlichen Gründen und aufgrund verschiedener Entwicklungen in einem bestimmten Bereich eingesetzt werden können. Entsprechend dem jeweiligen Grund für den Einsatz können sowohl die notwendigen Qualifikationen des Mitarbeiters, dessen Ausbildungshintergründe und dessen Rekrutierung als auch die strukturelle Integration, die Finanzierung der Stelle, die zu erledigenden Aufgaben sowie die gewährten Handlungs- und Entscheidungsfreiräume stark variieren. Dies kann zum einen bedeuten, dass eine Stelle mit einer bestimmten Aufgabe aufgrund unterschiedlicher Entstehungshintergründe mehrmals innerhalb der jeweiligen Gesamtorganisation existieren kann (entweder strategisch beabsichtigt oder auch unwissentlich) und sich so Dopplungen oder gar Überschneidungen in Zuständigkeiten und Kompetenzen ergeben können. Zum anderen können die Stellen im jeweiligen Einsatzbereich nicht in vollem Umfang miteinander vergleichbar sein (weder zwischen verschiedenen Organisationen noch innerhalb einer Organisation, die in mehreren Teileinheiten über ähnliche Stellen verfügt). Das zum Teil mehrfache Vorhandensein einzelner Stellen sowie das Vergleichbarkeitsproblem erschweren auf Seiten der Leitung den Umgang mit diesen Stellen, beispielsweise hinsichtlich der inhaltlichen Ausrichtung und der strategischen Weiterentwicklung dieser Stellen. So müsste im Grunde genommen jede Stelle bis ins kleinste Detail präzise beschrieben werden (z. B. bezüglich ihrer Aufgaben, ihrer strukturellen und

³⁸⁷ Die vollständige Liste zur Häufigkeit von Tätigkeiten der New Professionals findet sich in Tabelle 4.6 bei Merkator, N./ Schneijderberg, C./ Teichler, U. (2013), S. 103.

³⁸⁸ Vgl. Merkator, N./ Schneijderberg, C./ Teichler, U. (2013), S. 101-103.

hierarchischen Integration in die Organisation, ihrer Handlungskompetenzen, ihrer Finanzierung, der Qualifikationsanforderungen an die Stelleninhaber und Stelleninhaberinnen sowie deren Weiterbildungsoptionen) und dies kontinuierlich weitergeführt werden, um so eine effektive Stellenorganisation und -planung erst zu ermöglichen.

Auch auf Seiten der Stelleninhaber und Stelleninhaberinnen führen die erschwerte Vergleichbarkeit von Stellen und mögliche Dopplungen zu Problemen, beispielsweise im Zusammenhang mit der Zuweisung von Kompetenzen bezüglich sich überlappender Kompetenzbereiche, mit der Errichtung von Netzwerken, mit der uneinheitlichen Bezeichnung ihrer Stellen oder mit ihrem Zugehörigkeitsgefühl zu einem bestimmten Bereich. Diese Komplikationen hinsichtlich der Inhomogenität und des Umgangs mit bzw. der Zuordnung zu den New Professionals bestätigt die Studie von *Merkator*, *Schneijderberg* und *Teichler*³⁸⁹ ebenfalls. Beispielsweise wurden die Aufgabenbereiche der New Professionals von den Studienteilnehmern und Studienteilnehmerinnen als äußerst vielseitig und kaum standardisiert beschrieben, sodass in einem groben Überblick ein eher als diffus zu charakterisierendes Berufsbild erscheint. Ein geregelter Wochenablauf wurde nur selten bestätigt, was daran liegen kann, dass die Arbeit häufig projektförmig über längere Zeiträume geplant ist oder saisonale Höhepunkte aufweist.³⁹⁰

Über die unterschiedlichen und vielfältigen Aufgabenbereiche hinaus wurden auf Basis der Daten dieser Studie einige Tätigkeitsbereiche zu zentralen Funktionsbereichen aggregiert. Dabei ergaben sich fünf Kategorien, deren Merkmale – insbesondere im Hinblick auf Positionsbezeichnungen und Aufgabenbereiche – wie folgt von den Autoren dargestellt werden:³⁹¹

1) New Professionals in Leitungspositionen der zentralen Verwaltung:

Diese Personen sind in der zentralen Universitätsverwaltung tätig (z. B. in Referaten, Dezernaten oder Abteilungen) und übernehmen dort Leitungsfunktionen für bestimmte Bereiche und Abteilungen. Ihr Aufgabenspektrum reicht von internationalen Angelegenheiten über Entwicklungsplanung und

³⁸⁹ Vgl. Schneijderberg, C. et al. (2013b).

³⁹⁰ Vgl. Merkator, N./ Schneijderberg, C./ Teichler, U. (2013), S. 102-104.

³⁹¹ Vgl. ebenda, S. 105-111.

Qualitätsmanagement bis hin zur Studienberatung. In diesen Bereichen sind sie für die Leitung sowie die Informationsverteilung verantwortlich. Im Allgemeinen handelt es sich dabei allerdings nicht um die eigentliche Arbeitsverrichtung in diesen Bereichen, sondern in erster Linie um reine Koordinations- und Kommunikationstätigkeiten sowie teilweise um Aufgaben der Konzept- und Strategieentwicklung.

2) New Professionals als Fachbereichsgeschäftsführer bzw. -manager:

Die Gruppe dieser Fachbereichsmanager und -managerinnen fasst eine sehr heterogene Gruppe zusammen. Sie umfasst beispielsweise Geschäftsführer von Fachbereichen, Fakultäten und Dekanaten, Studiengangsmanager, Studiengangskoordinatoren, Koordinatoren für Studium und Lehre, Fachbereichsreferenten, Referenten für Bildung sowie die Assistenten der Studiendekane. Ihre Gemeinsamkeit liegt in ihrer Zuordnung zur Fachbereichs-, Fakultäts- bzw. Dekanats-ebene. Die Hauptaufgabe dieser New Professionals besteht daher häufig in der Herstellung von Stabilität und Konstanz, insbesondere vor dem Hintergrund des kontinuierlichen Wechsels der Dekane. Zudem agieren sie als Schaltstelle zwischen Fachbereich und Universitätsleitung. Dies lässt sich in zwei Kategorien einteilen. Einerseits in den Bereich von Studium und Lehre, beispielsweise in Studienplanung, Studienberatung, Qualitätsmanagement sowie Öffentlichkeitsarbeit. Andererseits in den Bereichen der Verwaltung, wo die New Professionals vielfach als Geschäftsführer der Fachbereiche, Fakultäten und Dekanate eingesetzt werden, zu deren Aufgaben insbesondere die Planung von Ressourcen wie Finanzen, Personal und Räumen zählt. Hinzu kommt die Gremienarbeit, in der sie für die Betreuung der Gremien zuständig sind.

3) New Professionals als Entwicklungsplaner:

Auch die Gruppe der New Professionals als Entwicklungsplaner und Entwicklungsplanerinnen weist sehr heterogene Strukturen auf, da die Positionen der New Professionals dabei sehr vielfältig sind. Sie sind vorwiegend in Referaten, Dezernaten sowie Stabsstellen tätig. Auch die zentralen Aufgaben teilen sich in sehr viele unterschiedliche Projekte zur Entwicklung universitätsinterner Verfahren, Mechanismen und Instrumente auf. Die Gemeinsamkeit all ihrer Tätigkeiten besteht in der Absicht, die internen Abläufe zu optimieren. Zusätzlich

nehmen sie in der Regel eine Vermittlerrolle zwischen Fachbereichen und Universitätsleitung ein und werden so zum Ansprechpartner dieser beiden Parteien.

4) New Professionals als Studienberater:

New Professionals in der Studienberatung können auf zwei Ebenen angesiedelt sein: Zum einen auf der zentralen Ebene, beispielsweise in der zentralen Verwaltung oder in zentralen Einrichtungen der Universität. Zum anderen werden sie auf Ebene der Fachbereiche eingesetzt. Beiden Bereichen liegt die Kerntätigkeit der Beratung von Studierenden und Studieninteressierten zu Grunde. Die Anwendungsbereiche sind dabei vielfältig, wie beispielsweise allgemeine Beratungen zur Studienaufnahme, spezielle Fachstudienberatungen zu Prüfungen, Praktika oder Karrierewegen sowie psychologische Beratungen. Hinzu kommen weitere Aufgabenfelder, wie Entwicklungsplanungen, Qualitätsmanagement oder die Betreuung studentischer Mobilität. Auch die Art der Beratung untergliedert sich in zwei Bereiche. Zum einen findet individuelle Beratung statt (z. B. in Form von Einzel- oder Gruppensprechstunden sowie persönlichem, telefonischen oder E-Mail-Kontakt). Zum anderen werden Informationsangebote bereitgestellt (z. B. bei Veranstaltungen wie Bildungsmessen, Tagen der offenen Tür, Schnuppertagen oder in Form von Internetauftritten und Broschüren).

5) New Professionals im Bereich „Internationales“:

Die New Professionals aus dem Bereich „Internationales“ sind im Allgemeinen in zentralen Einrichtungen der Universität beschäftigt (z. B. im International Office bzw. dem Akademischen Auslandsamt). Daneben verrichten sie Tätigkeiten in Dezernaten, Stabsstellen und Abteilungen der zentralen Verwaltung. Auch in dieser Gruppe kann eine Unterscheidung in zwei Kategorien vorgenommen werden. In der ersten Kategorie sind die New Professionals für die umfassende Beratung und Betreuung von Studierenden und Wissenschaftlern zuständig. Dazu kontrollieren und bearbeiten sie Unterlagen, sind beratend tätig und stellen Informationsangebote bereit. Die zweite Kategorie umfasst Aufgaben der Strategiebildung zur Internationalisierung der Universität sowie die Koordination von Kooperationen mit anderen Universitäten.

Anhand dieser Zuordnung zu den fünf Kategorien von Funktionsbereichen wird erneut nicht nur die große Aufgabenvielfalt der New Professionals deutlich, sondern es lässt sich zudem die Erkenntnis bestätigen, dass je nach Einsatzgrund der New Professionals zum einen deren Integration innerhalb der Organisationsstruktur und zum anderen auch deren Qualifikationen und vorherige Ausbildungen variieren können. Hinsichtlich dieser Zuordnung zu den Funktionsbereichen wurden auch in der Studie von *Merkator*, *Schneiderberg* und *Teichler* sehr unterschiedliche Ausbildungshintergründe und Fachrichtungen der New Professionals ersichtlich. Im Bereich der Entwicklungsplanung sind überwiegend Personen aus den Rechts- und Sozialwissenschaften beschäftigt. In den Bereichen Studienberatung und Internationales sind hingegen eher die Geistes- und Kulturwissenschaften vertreten. Der fachliche Hintergrund der New Professionals mit Leitungs- und Koordinationsaufgaben sowohl auf zentraler Ebene als auch Fachbereichsebene ist vergleichsweise vielfältig. Dort sind häufiger als in den anderen Bereichen auch die Natur- und Ingenieurwissenschaften vertreten.³⁹²

Dass sich Universitäten hinsichtlich ihrer Größe, Fachkulturen und Profile maßgeblich voneinander unterscheiden, wurde in Abschnitt 3.2 erläutert.³⁹³ Dementsprechend müssen New Professionals über umfangreiche Kenntnisse hinsichtlich der eigenen Universität verfügen (z. B. bezüglich der historischen Entwicklung, der Ziele, der Profile, der Größe, der Umwelt, der Rahmenbedingungen, des organisatorischen und strukturellen Aufbaus, der Kommunikationsbeziehungen sowie der Informationsverarbeitung der Universität). Diese spezifischen Kenntnisse über die jeweilige Universität sind allerdings nicht ausschließlich im Vorfeld zu erlernen, sondern erfordern das Sammeln von Wissen und Erfahrungen über Strukturen, Konstellationen sowie Rahmenbedingungen „on the job“ innerhalb der jeweiligen Universität.³⁹⁴ Daraus folgt, dass universelle Ausbildungsprogramme, egal wie breit gefächert sie konzipiert sein mögen, keine „fertigen“ New Professionals hervorbringen können, welche umgehend in der Lage sind, die an sie gerichteten komplexen Aufgaben vollständig bewältigen zu können.³⁹⁵

³⁹² Vgl. Merkator, N./ Schneiderberg, C./ Teichler, U. (2013), S. 113.

³⁹³ Vgl. Nickel, S./ Zechlin, L. (2006), S. 199-200.

³⁹⁴ Vgl. Jopp, M. (2008), S. 182.

³⁹⁵ Vgl. ebenda, S. 183.

Da – wie in Abschnitt 2.2 erläutert – nur sehr wenige Daten zur gesamten Gruppe der New Professionals verfügbar sind, bietet sich auch die Bezugnahme auf Ergebnisse aus Untersuchungen an, die sich lediglich auf einzelne Tätigkeitsbereiche der New Professionals beschränken. So stellt beispielsweise die Studie von *Fedrowitz, Leichsenring* und *von Stuckrad*³⁹⁶ – in diesem Fall mit Blick auf das Fakultätsmanagement – äußert uneinheitliche, zum Teil sogar verwirrende Stellenbezeichnungen in diesem Bereich heraus. Die im öffentlichen Dienst üblichen Stellenkategorien sind für viele der diesbezüglich Befragten unerheblich oder gar unbekannt, was die Autoren als Hinweis auf erste Professionalisierungsschritte dieser Tätigkeitsbereiche werten. Ein hoher Anteil der Personen, die Aufgaben im Fakultätsmanagement wahrnehmen, orientiert sich bei der Bezeichnung der eigenen Stelle an der klassischen Differenzierung zwischen Verwaltungs- und Wissenschaftsbereich. Die Ausdifferenzierung von Aufgabenprofilen und Handlungsfeldern im Fakultätsmanagement hat bisher nicht zu einer Ausdifferenzierung der herkömmlichen Stellenkategorien geführt. Inwieweit diese Stellen tatsächlich der Verwaltung oder dem wissenschaftlichen Bereich zugeordnet sind, spiegelt sich nicht in den Aufgabenzuschnitten dieser Stellen wieder und ist nach Meinung der Autoren daher entweder historisch begründet oder einfach Zufall.³⁹⁷ Die Mehrheit der Befragten ordnet ihre Aufgaben im Kontext von Verwaltung und Management ein, wodurch eine institutionelle Professionalisierung bei Managementaufgaben in dezentralen Organisationseinheiten nahegelegt wird.³⁹⁸ Auch diese Erkenntnisse weisen auf einen schwierigen und komplizierten Umgang mit den New Professionals innerhalb der Universität hin, da es für die Leitungsebenen der Universität derzeit sehr schwer ist, die Stellen der New Professionals zu kategorisieren und strukturell zu integrieren, detaillierte Qualifikations-, Anforderungs- und Zuständigkeitsprofile zu entwickeln sowie Leistungen vergleichbar zu machen.

Bezüglich der Ausbildungshintergründe der befragten Akteure stellen die Autoren dieser Studie des Weiteren fest, dass die Befragten grundsätzlich entweder der Verwaltung oder der Wissenschaft entstammen und nur selten aus anderen nicht-universitären Bereichen des öffentlichen Dienstes oder der Wirtschaft kommen. Dabei verfügen Frauen deutlich häufiger über einen verwaltungsfachlichen Ausbildungs-

³⁹⁶ Vgl. Fedrowitz, J./ Leichsenring, H./ von Stuckrad, T. (2014)

³⁹⁷ Vgl. ebenda, S. 11.

³⁹⁸ Vgl. ebenda, S. 13.

hintergrund; Männer sind hingegen häufiger promoviert.³⁹⁹ Die promovierten Personen sind dabei signifikant häufiger als Fakultätsmanager und seltener als Dekanatsassistenten tätig.⁴⁰⁰ Es kann zwar festgestellt werden, dass Stellen mit höchster Organisationsverantwortung häufig mit promovierten Personen besetzt werden, doch weist dies nicht eindeutig auf Professionalisierungsprozesse hin, sondern kann nach Ansicht der Autoren auch als Folge der Beschränkungen wissenschaftlicher Karrieren im deutschen Wissenschaftssystem gewertet werden.⁴⁰¹ Die disziplinäre Verteilung von Akteuren mit Hochschulabschluss zeigt eine relative Überrepräsentation der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften. Dies lässt vermuten, dass externes Professionswissen (beispielsweise aus der Betriebswirtschaftslehre) in die Prozesse und Strukturen des Fakultätsmanagements integriert werden kann. *Fedrowitz, Leichsenring* und *von Stuckrad* zufolge stellt dies gewissermaßen eine Professionalisierung von außen dar. Allerdings entsteht nach Meinung der Autoren dadurch zunächst keine eigene Profession der Fakultätsmanager, vielmehr dehnt sich der Gegenstands- und Funktionsbereich anderer Professionen auf die Aufgaben des Fakultätsmanagements aus und das Fakultätsmanagement wird durch diese externe Professionalisierung in vielerlei Hinsicht professioneller. Dies funktioniert allerdings nur, solange die Aufgaben im Fakultätsmanagement ähnlich den Aufgaben dieser externen Professionen sind. Ausgehend von dieser These lässt sich – wie auch in Abschnitt 4.4 angeführt – ableiten, dass eine der zentralen professionellen Eigenschaften dieser Akteure darin besteht, Wissen aus anderen Professionen zu identifizieren und integrieren.⁴⁰²

Die New Professionals stellen den Erläuterungen dieser Arbeit zufolge Personal dar, welches für neue bzw. veränderte Aufgaben innerhalb der Universität sowie in deren direktem Umfeld zuständig ist und das daher stetig mit neuen Anforderungen konfrontiert wird. Zur Wahrnehmung dieser Aufgaben und Anforderungen müssen die New Professionals nicht nur strategisch eingesetzt, sondern entweder auch systematisch aus- und weitergebildet bzw. umgeschult oder aber vollkommen neu rekrutiert werden (z. B. für gänzlich neue Aufgabenprofile).⁴⁰³ Hinsichtlich der Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement wurden in einer vom Bundesministerium für Bildung und

³⁹⁹ Vgl. *Fedrowitz, J./ Leichsenring, H./ von Stuckrad, T.* (2014), S. 19.

⁴⁰⁰ Vgl. ebenda, S. 20.

⁴⁰¹ Vgl. ebenda, S. 21.

⁴⁰² Vgl. ebenda, S. 24-25.

⁴⁰³ Vgl. *Donner, H.* (2008), S. 176; vgl. dazu auch *Blümel, A./ Kloke, K./ Krücken, G.* (2011), S. 107.

Forschung beauftragten empirischen Vergleichsstudie des Centrums für Hochschulentwicklung⁴⁰⁴, herausgegeben im Jahr 2010 von *Nickel* und *Ziegele*, dazu einige nationale sowie internationale Modelle untersucht und miteinander verglichen. Innerhalb dieser Studie wurden unter anderem die Leitungen deutscher Universitäten und Fachhochschulen hinsichtlich der Entwicklung von Wissenschaftsmanagern befragt.⁴⁰⁵ Dabei werden diese nach den Gründen für die zunehmende Bedeutung von Karriereförderung im akademischen sowie im administrativen Bereich befragt.⁴⁰⁶ Folgende Gründe wurden für die zunehmende Bedeutung der Karriereförderung im akademischen Bereich angegeben:⁴⁰⁷

- 1) Zunahme der Autonomie und damit größere Verantwortung auf Seiten der Organisation,
- 2) Verschärfung und Intensivierung des Wettbewerbs zwischen den Hochschulen (national und international),
- 3) Profilierung,
- 4) notwendige Professionalisierungsschübe,
- 5) steigende Bedeutung des Managements im akademischen Bereich (wobei die gezielte Förderung des Nachwuchses und Einzelner auf der Leitungsebene unerlässlich wird),
- 6) verschärfte Konkurrenz um qualifiziertes Personal aufgrund des demographischen Wandels,
- 7) Projektmanagement und Lehrmanagement werden unverzichtbar,
- 8) die hohe Nachfrage nach Managern muss durch gezielte und qualitative Managementförderung bedient werden,
- 9) die Attraktivität befristeter Stellen muss durch Weiterbildung gesteigert werden und
- 10) akademische Selbstverwaltung.

⁴⁰⁴ Vgl. Nickel, S./ Ziegele, F. (2010c).

⁴⁰⁵ Vgl. ebenda, S. 36-37.

⁴⁰⁶ Vgl. Fedrowitz, J. et al. (2010), S. 45-46.

⁴⁰⁷ Vgl. ebenda, S. 46.

Die Gründe für die zunehmende Bedeutung der Karriereförderung im administrativen Bereich lauteten:⁴⁰⁸

- 1) Zunahme betriebswirtschaftlicher Steuerung,
- 2) Verschärfung der Wettbewerbssituation,
- 3) Profilierung,
- 4) die Verwaltungslaufbahnen für einer Reihe der administrativen Aufgaben passen nicht mehr zueinander, sodass eine Mischung aus akademischen und administrativen Qualifikationen notwendig wird,
- 5) die Verwaltung muss mit gleichbleibenden Ressourcen zusätzliche Aufgaben übernehmen, was nur mittels eines professionellen Managements möglich ist,
- 6) kaufmännisches Rechnungswesen,
- 7) qualifiziertes Personal muss in der Organisation gebunden werden,
- 8) Dienstleistungskompetenzen müssen entwickelt werden,
- 9) Hochschulen werden wirtschaftsnaher,
- 10) Veränderungsgeschwindigkeiten nehmen zu, sodass die gezielte Förderung von Management vorausgesetzt wird und
- 11) strategische Positionierung.

In diesen beiden Aufzählungen wird deutlich, dass sowohl im akademischen Bereich als auch im administrativen Bereich die Verschärfung der Wettbewerbssituationen, fortschreitende Profilierungen, ein professionelles Management, die gezielte Förderung des Managements sowie das Konkurrieren um das Managementpersonal als Gründe für notwendige Karriereförderungen genannt werden. Zudem werden im akademischen Bereich der Autonomiezuwachs, zunehmende Professionalisierungsprozesse, die Bedeutung von Projekt- und Lehrmanagement, die Notwendigkeit von Weiterbildungsangeboten sowie die Selbstverwaltung als Gründe angeführt. Im administrativen Bereich gewinnen betriebswirtschaftliche Steuerungsinstrumente, Dienstleistungen, strategische Ausrichtungen und die stärkere Verbindung mit dem akademischen Bereich an Bedeutung. Folglich bestätigen diese Angaben einerseits die in Abschnitt 3.3 hergeleiteten Gründe für die Entstehung und die Entwicklung der New Professionals und heben andererseits die Notwendigkeit der Weiterentwicklung und Förderung dieser Berufsgruppe hervor.

⁴⁰⁸ Vgl. Fedrowitz, J. et al. (2010), S. 46.

Des Weiteren konstatiert *Nickel* in ihrem Aufsatz zu den Karrierewegen im Wissenschaftsmanagement⁴⁰⁹, dass es in den deutschen Hochschulen eine rege Nachfrage nach Managementpersonal gibt. Im Hinblick auf die Zuordnung der Tätigkeiten des entsprechenden Managementpersonals zu einem konkreten Organisationsbereich wird auch in dieser Veröffentlichung erneut deutlich, dass nur ein geringer Teil der Tätigkeiten eindeutig dem administrativen oder akademischen Bereich zugeordnet werden können, was den bereits erläuterten Hybridcharakter der Tätigkeiten unterstreicht.⁴¹⁰ Trotz des gestiegenen Bedarfs an solchen Akteuren erhalten *Nickel* zufolge deren Rekrutierung und Entwicklung jedoch nicht die notwendige Aufmerksamkeit und Wertschätzung. Zwar besteht ein Bewusstsein darüber, dass sich die Anforderungen an dieses Personal verändert haben und es wird darauf mit Anpassungen der Tätigkeitsprofile reagiert, doch läuft gemäß *Nickel* insbesondere die Personalrekrutierung noch sehr willkürlich ab.⁴¹¹ Neben der konventionellen Stellenanzeige als Rekrutierungsinstrument von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen der Universität wird vor allem die persönliche Bekanntheit der jeweiligen Person bei ihrer Einstellung begünstigt. Das heißt, wer in einer Institution bekannt ist oder eine Leitungskraft persönlich kennt, hat gute Chancen, eine Stelle im Wissenschaftsmanagement zu erhalten. Die Qualifikation dieser Personen scheint dabei im Zweifel jedoch nicht das primäre Kriterium zu sein.⁴¹² Darüber hinaus werden Positionen im Wissenschaftsmanagement eher zufällig und vor allem durch Quereinsteiger besetzt. Als positives Signal dafür kann der Autorin zufolge zwar gewertet werden, dass Stellen im Wissenschaftsmanagement durchaus attraktive Karrierewege bieten. Negativ konnotiert bedeutet dies aber auch, dass das Wissenschaftsmanagement auch zu einer Art Auffangbecken für jene Personen werden kann, die ihre wissenschaftliche Karriere nicht weiter vorantreiben können. Im Zusammenhang mit der Profilierung des Berufsfelds der New Professionals sollte diese negative Auslegung langfristig beachtet werden.⁴¹³

Die Studie von *Krücken, Blümel und Kloke*⁴¹⁴ zeigt, dass sich New Professionals im Bereich des administrativen Hochschulmanagements in erster Linie als Dienstleister

⁴⁰⁹ Vgl. Nickels, S. (2013).

⁴¹⁰ Vgl. ebenda, S. 37.

⁴¹¹ Vgl. ebenda, S. 39.

⁴¹² Vgl. ebenda, S. 38.

⁴¹³ Vgl. ebenda, S. 39-40.

⁴¹⁴ Krücken, G./ Blümel, A./ Kloke, K. (2012).

verschiedener Akteure sehen. Ihre Machtquellen basieren weniger auf Entscheidungskompetenzen, sondern liegen in der Zusammenstellung von Informationen, in der Bereitstellung ihrer Expertise und in der Beratung der Führungskräfte. Sie sind auch von der Kooperation mit den Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen abhängig, welche über ein besonders hohes Maß an Autonomie verfügen und diese normativ durchsetzen können.⁴¹⁵ Folglich benötigen die in diesen Bereichen eingesetzten New Professionals reglementierte und legitimierte Strukturen, da sie einerseits selber über eine große Expertise verfügen und diese stetig weiterentwickeln, sie andererseits aber auch immer in Abstimmung mit Wissenschaftlern und Leitungskräften agieren müssen. Da die New Professionals als Unterstützungspersonal eingesetzt werden, benötigen sie seitens der Universitätsleitung folglich klare Vorgaben und Anweisungen, damit sie sich hinsichtlich Aufgaben, Zielvorgaben, verfügbaren Ressourcen, Entscheidungs- und Handlungskompetenzen orientieren, einordnen und einbringen können. Nur so können sie das nötige Rollenverständnis entwickeln und dieses in der jeweiligen Universität etablieren. Zugleich ist auch die Universitätsleitung auf Informationen und die Erläuterung von Zusammenhängen durch die New Professionals angewiesen, da sie ohne deren Expertenwissen nicht in der Lage ist, die notwendigen Vorgaben zu machen, konkrete Anweisung zu geben, Kompetenzen zuzuteilen und Mittel zu verteilen. Dies stellt auf beiden Seiten besonders hohe Anforderungen an die Kommunikationsfähigkeit und -bereitschaft.

Auch wird in dieser Studie deutlich, dass Universität und Wissenschaft zu einem gewissen Teil ihr eigenes Management schaffen, statt sich ausschließlich am Wissen der Wirtschaft zu orientieren und deren Personal zu rekrutieren.⁴¹⁶ Daraus kann gefolgert werden, dass die Hochschulforschung in diesem Bereich intensiviert werden sollte, um sowohl dem Universitätsmanagement als auch den in der Universität eingesetzten New Professionals gegenwärtige Problemstellungen, detaillierte Hintergrundinformationen, aktuelle Entwicklungstrends, alternative Handlungsoptionen und Forschungsergebnisse zur Problemlösung zur Verfügung stellen und ferner im Aus- und Weiterbildungsbereich geeignete Informationen sowie Reaktions-, Handlungs- und Gestaltungsvorschläge anbieten zu können.

⁴¹⁵ Vgl. Krücken, G./ Blümel, A./ Kloke, K. (2012), S. 241-244.

⁴¹⁶ Vgl. ebenda, S. 239-240.

5.2 Kritische Betrachtung des Wandels in der Universität und des Einsatzes der New Professionals

Hinsichtlich des in dieser Arbeit beschriebenen Wandels können tiefgreifende Veränderungen in der Universität und ihrem Umfeld konstatiert werden. Diese Veränderungen sind das Resultat extern sowie intern initiiertter Prozesse, die vor allem von Reformen ausgelöst wurden.⁴¹⁷ Anteil an diesen Veränderungen hat dabei insbesondere die Beteiligung am Bologna-Prozess.⁴¹⁸ Darüber hinaus bzw. damit einhergehend sind auch die Gestaltung von Rahmenbedingungen zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit, zur Erweiterung der Autonomie der Universität sowie sämtliche Veränderungen infolge der Forderungen nach Effizienzsteigerung, Leistungssteigerung und Qualitätssteigerung in Forschung, Lehre, Verwaltung sowie Administration (z. B. durch organisatorische Strukturanpassungen, Professionalisierungsprozesse und den Einsatz der New Professionals) anzuführen. Diese Veränderungen ziehen zudem Wechselwirkungen und gegenseitige Beeinflussungen nach sich. So führen sie beispielsweise nicht nur zur Einführung von Modulen und Leistungspunktesystemen⁴¹⁹, sondern auch zu Anpassungen in der Organisationsstruktur, in den Verwaltungsabläufen sowie in der Infrastruktur der Universität.⁴²⁰ Betrachtet man in diesem Zusammenhang jedoch die zuvor formulierten Ziele der Reformen, die Ansätze zur Umsetzung der neuen Anforderungen, die sich vollziehenden Veränderungsprozesse sowie deren Wirkungen, so muss auch gefragt werden, ob die Reformen tatsächlich zu Effizienz-, Leistungs- und Qualitätssteigerungen geführt haben. Daher soll nun der Frage nachgegangen werden, wie der Wandel in der Universität – insbesondere im Hinblick auf die Entwicklung und den Einsatz der New Professionals – zu bewerten ist.

Um eine Bewertung der infolge des Wandels in der Universität veranlassten Reformen und der daraufhin vorgenommenen Veränderungsprozesse abgeben zu können, werden in einem ersten Schritt die Hintergründe der Reformen zusammengefasst, die bei den vorgenommenen Veränderungsprozessen in Erscheinung tretenden Probleme und Mängel erläutert, eine Übersicht über derzeit als kritisch zu bewertende Bereiche

⁴¹⁷ Vgl. Hochschulrektorenkonferenz (2008), S. 13.

⁴¹⁸ Vgl. Rott, G. (2006), S. 43.

⁴¹⁹ Das Leistungspunktesystem basiert auf dem „European Credit Transfer System“ (kurz: ECTS), welches den Transfer und die Akkumulierung von Studienleistungen (dabei können Punkte in Form von Credits erreicht werden) erlaubt. Vgl. Kadler, I. (2008), S. 41.

⁴²⁰ Vgl. Hochschulrektorenkonferenz (2008), S. 14.

zusammengestellt und deren Auswirkungen auf die New Professionals beschrieben (a). Im zweiten Schritt werden daraufhin Maßnahmen zur Problemlösung in den als kritisch zu bewertenden Bereichen entwickelt sowie die Bedeutung dieser neuen Herausforderungen für die New Professionals dargestellt (b).

a) Reformziele, bei deren Umsetzung auftretende Probleme, diesbezüglich als kritisch einzuordnende Bereiche und Auswirkungen auf die New Professionals

Um den Wandel in der Universität und das Erreichen der gesteckten Ziele bis zum gegenwärtigen Zeitpunkt bewerten zu können, sind die bisher umgesetzten Reformen und Veränderungen zu betrachten. Nötig wurden diese Veränderungen unter anderem, um hochschulweit verbreitete Probleme angehen zu können (wie z. B. Finanzierungsprobleme, hohe Studienabbruchquoten, zu lange Studienzeiten, mangelnde Qualität in der Lehre, unausgewogenes Verhältnis von Theorie und Praxis, geschlechtsspezifisch unattraktive Studienfächer sowie Absolventen ohne abschlussadäquate Arbeitsmöglichkeiten).⁴²¹ Zu den Zielen der Bologna-Erklärung von 1999 zählen daher die Einführung vergleichbarer Abschlüsse, eines Studiensystems mit zwei Hauptzyklen und eines Leistungspunktesystems. Zudem sollen die Mobilität (der Studierenden, Lehrenden und Wissenschaftler), die europäische Zusammenarbeit bei der Qualitätssicherung, die europäischen Dimensionen im Hochschulbereich bezüglich der Curriculum-Entwicklung sowie die Zusammenarbeit untereinander gefördert werden. Durch das Prager Kommuniqué von 2001 wurden die vorherigen Schwerpunkte um weitere Schwerpunkte ergänzt, darunter die Förderung des lebenslangen Lernens, die Beteiligung von Hochschuleinrichtungen und Studierenden an der Entwicklung und der Gestaltung des europäischen Hochschulraums sowie die Förderung der Attraktivität des europäischen Hochschulraums.⁴²²

Nach den Vorstellungen der europäischen Bildungsminister und -ministerinnen sollten die im Bologna-Prozess vereinbarten Ziele in einem Zeitraum von zehn Jahren (in etwa

⁴²¹ Vgl. Winter, M. (2009), S. 410; vgl. dazu auch Schwan, G. (2008), S. 24.

⁴²² Vgl. Exekutivagentur Bildung, Audiovisuelles und Kultur (2009), S. 13-14. In anschließenden Konferenzen kamen weitere Schwerpunkte hinzu und bereits vereinbarte Schwerpunkte wurden konkretisiert bzw. ausgedehnt. Siehe dazu auch Exekutivagentur Bildung, Audiovisuelles und Kultur (2009), S. 14-16.

von 2000 bis 2010) erfüllt werden. Inzwischen ist jedoch klar, dass diese zeitliche Vorgabe nicht eingehalten werden konnte. Dies begründet sich unter anderem auch damit, dass die hochschulinternen Veränderungsprozesse weitaus komplexer sind als vorab angenommen. Insofern ist die Tatsache, dass Kritik und Unverständnis bezüglich der Reform- und Veränderungsprozesse aufkommen (und teilweise auch Gegenwehr geleistet wird), nicht verwunderlich. Allerdings verwundert die Vehemenz der in mancher Hinsicht geführten Auseinandersetzungen (Veröffentlichungen lauten beispielsweise: „Endstation Bologna?“, „Akademischer Kapitalismus“ oder „Humboldts Alptraum“). Über die Reformen wurde bereits in zahlreichen Büchern und Artikeln diskutiert und gestritten.⁴²³

Kritik kommt dabei insbesondere aus der Universität selbst und damit aus den Reihen derer, welche die Reformen umzusetzen haben. Im Zusammenhang mit dem Bologna-Prozess wurde beispielsweise von Seiten des Universitätspersonals der Aufwand bezüglich der neu einzuführenden Module, die zu hohe Bürokratie bei der Modulbeschreibung, das Hineinzwängen in das Leistungspunktesystem und dergleichen mehr beklagt. Unabhängig von derartigen Klagen und Einwänden kann jedoch festgehalten werden, dass das Erkennen von Sinn und Zweck der formalen Reformvorgaben sowie deren Umsetzung noch nicht so recht gelungen ist.⁴²⁴ Auch außerhalb der Universität werden Umsetzungsprobleme der Reformen registriert und die vorliegenden Rahmenbedingungen kritisch bewertet. So kommt ein von der Europäischen Kommission erstellter und von der Exekutivagentur Bildung, Audiovisuelles und Kultur veröffentlichter Bericht zu den Entwicklungen im Rahmen des Bologna-Prozesses in Europa aus dem Jahr 2009 zu dem Schluss, dass im Hinblick auf die strukturellen Reformen zwar bereits Fortschritte erzielt wurden, der Fokus allerdings verstärkt darauf gelegt werden müsse, die nationale Politikgestaltung und die Entwicklung des Systems mit Inhalten des tatsächlichen Bildungsangebots der jeweiligen Hochschule in Einklang zu bringen.⁴²⁵ Vereinfacht ausgedrückt kann zusammengefasst werden: Einiges funktioniert zwar bereits gut, einiges aber noch nicht.⁴²⁶ Warum ist dies so?

⁴²³ Vgl. Nickel, S. (2011c), S. 8-9.

⁴²⁴ Vgl. Winter, M. (2009), S. 410.

⁴²⁵ Vgl. Exekutivagentur Bildung, Audiovisuelles und Kultur (2009), S. 9.

⁴²⁶ Vgl. Winter, M. (2009), S. 410.

Zunächst kann angeführt werden, dass die aus den formulierten Zielen resultierenden Anforderungen mehrdimensional sind und daher zu Zielkonflikten führen können. So sollen die Hochschulen autonomer sein, jedoch auch die vereinbarten Rahmen sowie gesetzlichen Ziele verfolgen und dies in Zeiten (in Relation zur Entwicklung der Studierendenzahlen) weiter sinkender öffentlicher Mittel. Dabei sollen sie nicht nur exzellent in der Forschung sein, sondern auch hervorragende Lehre möglich machen. Sie sollen wettbewerbsorientiert agieren und gleichzeitig soziale Ausgrenzung verhindern. Auf der einen Seite sollen sie lokaler und regionaler, auf der anderen Seite europäischer und globaler sein. Der Zugang zur Bildung soll erweitert werden, zugleich sollen aber durch geschäftsmäßiges Management Kosten gesenkt und zusätzlich die Qualität gesteigert werden. Einerseits soll die wissenschaftliche Qualität gesteigert werden, andererseits sollen für die Wirtschaft qualifizierte Absolventen und Absolventinnen mit berufsbefähigenden Schlüsselqualifikationen ausgebildet werden. Die Vergleichbarkeit der Curricula soll europaweit hergestellt und zugleich die kulturelle Vielfalt sowie ein lernzentriertes Studium ermöglicht werden. Diese zahlreichen Zielkonflikte bergen die Gefahr der strukturellen Überforderung von Organisation und Politik in sich.⁴²⁷

Neben der Zielfdivergenz ist festzustellen, dass sich die Anzahl der Akteure im Bereich des Hochschulwesens mit Beginn des Bologna-Prozesses deutlich erhöht hat. War das Feld Hochschulpolitik zuvor auf die jeweiligen Nationalstaaten begrenzt, wurde es im Zuge des Bologna-Prozesses um die europäische Ebene ergänzt. Durch diese Neustrukturierungen ergab sich für die Akteure die Notwendigkeit zur Neupositionierung. Folglich wurden mit dem Bologna-Prozess nicht nur Studienstrukturen, sondern auch hochschulpolitische Strukturen grundlegend umgestaltet.⁴²⁸ Aufgrund der Vielzahl der beteiligten Akteure (z. B. Europäische Kommission, Europarat, Kultusminister, Akkreditierungsrat, Akkreditierungsagenturen, Hochschulen, Studierende) entsteht ein äußerst komplexes Beziehungsgeflecht, welches es unmöglich macht, die Bologna-Reformen als eindimensionalen Prozess zu betrachten.⁴²⁹ Insofern wird deutlich, dass die Einführung des Bologna-Modells nicht nur eine ausschließlich politische Entscheidung gewesen ist, sondern auch eine Idee, die von verschiedenen Seiten aufgegriffen und interpretiert wurde und die weitreichende Veränderungen der Strukturen

⁴²⁷ Vgl. Rott, G. (2006), S. 43.

⁴²⁸ Vgl. Brändle, T. (2010), S. 111.

⁴²⁹ Vgl. ebenda, S. 109.

und Abläufe in der Universität zur Folge hat. Es sind beispielsweise innerhalb der Universität Studien- und Lehrstrukturen zu verändern, die schon seit Jahrzehnten etabliert sind. Das bloße „reinpresse“ bisheriger Lehrsysteme und Curricula in das neue System reicht dazu jedoch nicht aus.⁴³⁰ Daher stellt die Universität im eigentlichen Sinne auch keinen (rein) politischen Akteur in Bezug auf den Bologna-Prozess dar. Von Seiten der Universität wird allerdings der Versuch unternommen, den Bologna-Prozess mitzugestalten (zwar nicht immer aktiv durch eigene Vorschläge, aber zumindest durch die Formulierung von Gegenvorschlägen, beispielsweise von Seiten der Hochschulrektorenkonferenz⁴³¹), auch da die Universität letztlich für die konkrete Ausgestaltung der allgemeinen Zielvorstellungen des Bologna-Prozesses verantwortlich ist.⁴³²

Im Hinblick auf die Vielfalt der beteiligten Akteure zeigt sich zudem, dass insbesondere zwischen der staatlichen Ebene und der Ebene der Universität ein oftmals angespanntes Verhältnis besteht, welches gerade im Bologna-Prozess besonders deutlich wird. Dies wird einerseits in den Diskussionen um die Finanzierung der Universität ersichtlich und andererseits in den Debatten um die Autonomie der Universität.⁴³³

Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass die Reformen im Hochschulbereich und allen voran das Bologna-Modell zwar generell ausformuliert worden sind, bei der daran anschließenden konkreten Umsetzung der Reformen jedoch ein Bruch festzustellen ist. Diesbezüglich werden nun Probleme und Mängel zusammengefasst, welche die Entwicklungen begrenzen:

- 1) Wie schon bei der Darstellung des Wandels in der Universität in Kapitel 3 beschrieben, ist die Autonomie der Universität grundsätzlich gestiegen. Die sich in diesem Zusammenhang entwickelnden neuen bzw. weiterentwickelten Aufgaben und Anforderungen bedürfen dabei einer grundsätzlichen strategischen Leitungsorganisation.⁴³⁴ Infolge der Entstehung und Etablierung einer entsprechenden strategischen Leitung bzw. eines Universitätsmanagements werden zudem neuartige Organisations-, Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen nötig. Daraufhin einsetzende Spannungen im Inneren der Universität

⁴³⁰ Vgl. Florack, A./ Messner, C. (2006), S. 7; vgl. dazu auch Brändle, T. (2010), S. 109.

⁴³¹ Vgl. Brändle, T. (2010), S. 109.

⁴³² Vgl. ebenda, S. 94.

⁴³³ Vgl. ebenda, S. 111.

⁴³⁴ Vgl. Wissenschaftsrat (2005), S. 74.

müssen gelöst und kontrolliert werden. Doch so lange die zentrale Leitungsebene nicht explizit gestärkt wird, verfügt sie über zu wenig Autorität bzw. zu wenige Kompetenzen und Möglichkeiten, um ihr Expertenwissen einbringen und um die Universität planvoll weiterentwickeln zu können. Dies wirkt sich auch auf die New Professionals aus, da die Integration und der zweckmäßige Einsatz der New Professionals von den strategischen Planungen, der eindeutigen Zuteilung der Aufgaben sowie der operativen Steuerung durch die zentrale Leitungsebene abhängen.

- 2) Hinsichtlich der konkreten Gestaltung des Umstellungsprozesses agieren Universitätsleitungen häufig noch zu zögerlich. Zudem erweisen sich die Entscheidungsprozesse aufgrund der dezentralen Organisationsstruktur als viel zu langwierig. Dabei werden Informationsketten zu oft unterbrochen oder es werden relevante Informationen nicht immer weitergegeben. Diese Brüche im Reformprozess werden durch immer wiederkehrende Wechsel innerhalb der beteiligten Leitungsebenen noch zusätzlich verstärkt, insbesondere dann, wenn sich durch die neuen Amtsinhaber die Prioritäten ändern.⁴³⁵ Für die New Professionals bedeuten zögerliche bzw. langwierige Entscheidungsprozesse und häufig unterbrochene Informationsprozesse in Verbindung mit immer wieder wechselnden Ansprechpartnern in den Leitungsebenen vor allem ein Mangel an Kontinuität. Wesentliche Ziele des Einsatzes der New Professionals sollten vor allem darin bestehen, Entscheidungsprozesse durch geeignete Informationen und Umsetzungsvorschläge zu beschleunigen, Informationsketten zu etablieren und aufrechtzuerhalten sowie mittel- bis langfristige Vorgaben der Leitungsebenen vorzubereiten und umzusetzen.
- 3) In der Universität wird auf die Reformen und Veränderungsprozesse oftmals nicht mit systematischer Organisationsentwicklung reagiert, sondern vielmehr mit organisatorischen und personellen Ad-hoc-Maßnahmen. So werden beispielsweise Managementaufgaben an Qualifikationsstellen im organisatorischen Mittelbau angedockt, Studiengangsmanager bzw. Studienkoordinatoren häufig ohne klares Qualifikationsprofil und nur befristet eingestellt, Beauftragte für professorale Nebenaufgaben beschäftigt und einmalige Sekretariate zu „Mini-Verwaltungseinheiten“ aufgestockt. Zugleich beansprucht jeder Fach-

⁴³⁵ Vgl. Hochschulrektorenkonferenz (2008), S. 11.

bereich eigene, individuelle Lösungen. Diese vielfältigen Ansätze stellen jedoch keine adäquate Reaktion auf die eigentlichen, strukturellen Herausforderungen der Universität dar, nämlich traditionelle Rollenkonzepte anzupassen und das akademische Management in Anbetracht der Reformvorgaben zu professionalisieren.⁴³⁶ Dabei mangelt es insgesamt auch an Hintergrundwissen und Verständnis bezüglich der New Professionals sowie deren Einsatz- und Integrationsmöglichkeiten.

- 4) Die zielgerichtete und angemessene Anwendung von Bologna-Instrumenten (z. B. die Leistungspunktevergabe oder die Erstellung von Diploma Supplements⁴³⁷) gelingt nicht immer. Die Idee der Kompetenzorientierung in der Studiengangsentwicklung wurde häufig noch nicht richtig verstanden, gerade im Zusammenhang mit der Modularisierung, der Workload-Erfassung⁴³⁸ und den studienbegleitenden Prüfungen. Um bei der Studiengangsentwicklung zu unterstützen, um die hochschulübergreifende Abstimmung zu erleichtern oder um Studieninteressierten bessere Orientierung bieten zu können, werden grundlegende Qualifikationsrahmen benötigt. Bereits bestehende Qualifikationsrahmen müssen aufgenommen, umgesetzt und regelmäßig angepasst werden. Auch muss deren Bedeutung innerhalb der Universität noch vollständig erkannt und deren tatsächliche Anwendung dauerhaft gewährleistet werden.⁴³⁹ Für die New Professionals bedeutet dies, dass sie gerade an diesen Stellen verstärkt eingesetzt werden müssten, um so aktiv an der Einführung der Bologna-Instrumente mitwirken zu können.
- 5) Sowohl der für Veränderungen und Entwicklungen erforderliche Kulturwandel in der Universität als auch der notwendige organisatorische Aufwand der Anpassungen werden vielfach unterschätzt bzw. deren Adaptionsgeschwindigkeit überschätzt. Die angestrebten Lösungen und Innovationen werden in der Universität in der Regel viel langsamer aufgenommen und weiterverbreitet als bei der Planung, Einrichtung und Ausstattung der jeweils verantwortlichen

⁴³⁶ Vgl. Eisoldt, F./ Bauer, N.-J. (2010), S. 42-43.

⁴³⁷ Beim Diploma Supplement handelt es sich um einen Diplomzusatz, welcher dem Abschlusszeugnis beigefügt wird, um so die Spezifitäten eines Studiengangs zu erläutern. Vgl. Kadler, I. (2008), S. 41.

⁴³⁸ Die Workload-Erfassung soll als Planungsgröße bei der Konzeption von Studiengängen zur Gewährleistung der Studierbarkeit von Studiengängen beitragen. Sie bezeichnet dabei den zeitlichen Aufwand der Studierenden für ihr Studium und setzt sich vor allem aus Vorbereitungs-, Präsenz- und Prüfungszeiten zusammen. Vgl. Hochschulrektorenkonferenz (2008), S. 16.

⁴³⁹ Vgl. Hochschulrektorenkonferenz (2008), S. 16.

Stelle ursprünglich erwartet.⁴⁴⁰ Für die New Professionals bedeuten diese langwierigen Wandlungs- und Umsetzungsprozesse einerseits Entwicklungs- sowie Zeitverzögerungen und erfordern viel Geduld. Andererseits sind die New Professionals umso mehr gefordert, die erforderlichen Aufwände sowie deren Bedeutung für die einzelnen Reformprozesse verständlich aufzuzeigen und realistische Planungen aufzustellen.

- 6) Die Reformprozesse stellen für das Universitätspersonal eine große Arbeitsbelastung dar, da viele Veränderungen und Anpassungen gleichzeitig und an mehreren Stellen umgesetzt werden müssen. Dies betrifft gerade die Übergangsphase, in der sowohl Reformprozesse ablaufen als auch einige alte Abläufe weitergeführt werden. Auch die bisherigen Aufgaben in Lehre, Forschung und Verwaltung müssen weiter erfüllt werden. Dies kann zu einer gewissen Reformmüdigkeit führen. Am Beispiel der Umstellung auf neue Studiengänge wird deutlich, dass diese nicht nur für alle Lehrenden (die weiterhin Lehre betreiben sowie sich gleichzeitig mit Studiengangsplanungen auseinandersetzen müssen und an der Erstellung neuer Studien- und Prüfungsordnungen beteiligt sind) sehr aufwendig ist. Auch Fachbereichs-, Fakultäts- und Zentralverwaltungen sowie alle beratenden und unterstützenden Einheiten sind in diese Veränderungsprozesse involviert. Der mittel- bis langfristige Betreuungsaufwand der neuen modularisierten Studiengänge und der studienbegleitenden Prüfungen bleibt dabei weiterhin hoch. Zusätzlich bedarf es der Einführung qualitätssichernder Verfahren (beispielsweise hinsichtlich der Erstellung von Selbstdokumentationen oder der Vorbereitung und Durchführung von Gutachterbegehungen bezüglich der Akkreditierungsprozesse).⁴⁴¹ Für die New Professionals bedeutet dies die Notwendigkeit, zusätzliche Belastungen schon in der Planungsphase zu identifizieren, Aufwände ausgewogen und ergebnisorientiert zu verteilen sowie regelmäßig auf die Hintergründe und die Relevanz von Reformprozessen zu verweisen.
- 7) Häufig fehlt es an Transparenz bezüglich der gesetzten Ziele. Durch die Reformen verändern sich bisherige Regelungen und Umsetzungspraktiken; bereits Etabliertes wird modifiziert und weiterentwickelt. Gerade Personal, das

⁴⁴⁰ Vgl. Bremer, C. (2010), S. 151.

⁴⁴¹ Vgl. Hochschulrektorenkonferenz (2008), S. 13.

nicht sehr eng in die Reformprozesse eingebunden ist, erlebt die Veränderungen als widersprüchlich, als unverständlich und in letzter Konsequenz als unnötig.⁴⁴² Daher stoßen die Reformkonzepte innerhalb der Universität teilweise auf Widerstand, vor allem da einige Prozesse als unnütze zusätzliche Belastung verstanden werden. Viele der neu eingeführten Abläufe sind unvertraut und müssen zunächst erläutert werden, um dann in Routinen überführt werden zu können.⁴⁴³ Die von den New Professionals begleiteten Anpassungsprozesse müssen daher Ziele verständlich aufzeigen, auch angrenzende bzw. nur indirekt betroffene Einheiten einbeziehen und regelmäßig über Ziele informieren.

- 8) Bei der Umsetzung der Reformen sind zum Teil Fehler hinsichtlich der Kommunikation gemacht worden. Vor allem das wissenschaftliche Personal wurde mit Reformvorgaben konfrontiert (teils in Verbindung mit Kritik an ihrer vorherigen Lehrpraxis) und wurde nicht ausreichend über die Vorteile der Veränderungen informiert. So erlebten diese Akteure die Reformen als Zwang von außen, als Reduzierung ihrer Freiheitsgrade sowie als Einschränkung ihrer wissenschaftlichen Kreativität. Diese Probleme wurden nicht immer vollumfänglich angesprochen und entsprechend aufgegriffen, sie mindern jedoch nachhaltig die Reformbereitschaft dieser im Reformprozess wichtigen Akteure. Dies bedroht einerseits die Umsetzung weiterer Reformschritte, andererseits reduziert es den Reformnutzen anderer veränderungsbereiter Akteure.⁴⁴⁴ Zu den wesentlichen Aufgaben der New Professionals zählen Kommunikation und Information. Werden Vorgaben sowie Ziele nicht ausreichend kommuniziert, deren Hintergründe erläutert und innerhalb der Reformprozesse auftretende Probleme bzw. Spannungen nicht entsprechend aufgegriffen, bedeutet dies für die New Professionals zusätzlichen Kommunikations-, Moderations- und Problemlösungsaufwand.
- 9) Wann immer einzelne Mitarbeiter bzw. Mitarbeitergruppen die Entscheidungen der Leitung nicht verstehen oder sie nicht mittragen, besteht die Gefahr, dass sie sich bei auftretenden Problemen für nicht zuständig halten. Dann werden beispielsweise Fragen oder gar Beschwerden der Studierenden an andere Einheiten weitergereicht oder überhaupt nicht beantwortet. Dies reduziert die

⁴⁴² Vgl. Hochschulrektorenkonferenz (2008), S. 13.

⁴⁴³ Vgl. ebenda, S. 15.

⁴⁴⁴ Vgl. Behrenbeck, S. (2011), S. 176.

Effektivität der gesamten Organisation.⁴⁴⁵ Diese Effekte erschweren die Arbeit der New Professionals bzw. schränken die Wirkung ihres Einsatzes ein.

10) In der Universität wird Professionalisierung häufig als Schaffung neuer, nicht-akademischer Tätigkeitsfelder in enger Verbindung mit den Hauptaufgaben Forschung und Lehre verstanden. Dies ist allerdings nicht der einzige Bereich, in dem Professionalisierung stattfindet. Einhergehend mit dem Wandel in der Universität kommt es beispielsweise zu einem organisatorischen Wandel der Forschungsarbeit, wobei die inhaltlichen und administrativen Aufgaben der Forschenden vielschichtiger werden. Anforderungen (wie z. B. das Einwerben von Drittmitteln, die Führung von Forschungsteams oder verstärkte Rechenschaftspflichten) nehmen neben der eigentlichen Forschungsarbeit vermehrt Raum ein. Diese hinzukommenden Aufgaben können aber nicht immer ausgelagert werden. So ergeben sich in diesen Bereichen für Teile des bestehenden Personals mitunter Doppelfunktionen, die nicht nur disziplinäres Wissen, sondern auch weitere Kompetenzen in der Prozesssteuerung erfordern.⁴⁴⁶

11) Der Umgang mit Akkreditierungsverfahren ist noch nicht ausgereift. So mangelt es beispielsweise auf Seiten der Lehrenden nach wie vor an der Akzeptanz von Akkreditierungen, auch aufgrund der empfundenen Intransparenz der Akkreditierungsverfahren. Häufig werden sie als übergeordnete Kontrollverfahren verstanden. Die bei der Akkreditierung überprüften Mindeststandards werden nicht als Orientierungsrahmen aufgefasst, sondern als bürokratisches Raster. Dies hat unter anderem Auswirkungen auf die Curriculum-Entwicklung, da weniger auf Inhalte als auf die formale Umsetzung geachtet wird. Der Erhalt eines Akkreditierungssiegels erhält im Prozess mehr Bedeutung als die qualitative Verbesserung von Studium und Lehre. Diese Umstände werden durch überaus komplexe Dokumentationsanforderungen sowie hohe Kosten verstärkt. Zusätzlich kommen Verzögerungen der Akkreditierungsverfahren aufgrund der Überlastung der Agenturen hinzu.⁴⁴⁷ Gleichzeitig wirkt sich dies auch auf die Akzeptanz der New Professionals und die Anerkennung ihrer Arbeit aus. New Professionals werden dadurch nicht als Entwickler der Inhalte

⁴⁴⁵ Vgl. Florack, A./ Messner, C. (2006), S. 8.

⁴⁴⁶ Vgl. Tremel, P./ Fischer, A. (2010), S. 204.

⁴⁴⁷ Vgl. Hochschulrektorenkonferenz (2008), S. 17.

von Orientierungsrahmen und von Studiengängen verstanden, sondern vielmehr als Sachbearbeiter oder gar als Kontrolleure von Umsetzungsprozessen.

- 12) Auch bei der Planung und Gründung neuer Stellen und Einheiten treten Probleme auf, da viele Abläufe vollkommen neu und daher noch unvertraut sind. Sie müssen erst in neue Routinen überführt werden. Dies kann nur in Zusammenarbeit mit hauptamtlichem und professionellem Personal gelingen.⁴⁴⁸ Häufig sind bei der Gründung neuer Einheiten bzw. der Einrichtung neuer Stellen die zu erledigenden Aufgaben und vor allem die grundlegenden Austauschbeziehungen noch nicht präzise definiert. Aufgaben und Austauschbeziehungen müssen folglich erst im Verlauf der Arbeit dieser Einheiten und Stellen gestaltet und gefestigt werden. In diesen Fällen werden die Umsetzung der Reformen und der neuen Herausforderungen sowie die Lösung der dabei auftretenden Probleme oftmals den Einheiten und Stellen selbst überlassen. Dies geschieht auch deshalb, weil in der Universität zu vielen Frage- und Problemstellungen zum Zeitpunkt der Planung und Errichtung dieser Stellen und Einheiten noch keine Erfahrungen und konkreten Lösungswege vorhanden oder ausreichend bekannt sind. So wird dem zuständigen Personal in diesen Tätigkeitsbereichen einerseits sehr viel Raum für Gestaltungsfreiheit und das Einbringen neuer Ideen ermöglicht, andererseits stellt dieser Freiraum für dieses Personal aber auch zusätzliche Hindernisse dar, beispielsweise im Rahmen der Kommunikation, der Rechtfertigung und letztlich auch der Umsetzung ihrer neu entwickelten Lösungsstrategien.⁴⁴⁹ Somit können sich auch die New Professionals – die unter anderem für die Gestaltung und Entwicklung jener Stellen und Einheiten verantwortlich sind – nicht auf klare Anweisungen, Arbeitsaufträge und Gestaltungsvorgaben beziehen. Teilweise fehlt ihnen dadurch die Rückendeckung von Seiten der Leitungsebenen. Dies kann sich negativ auf die Akzeptanz von bzw. das Verständnis für neue Einheiten und deren Mitarbeiter auswirken.
- 13) Der Bologna-Prozess führt in einigen Fällen zu einer teilweisen Annäherung von Universität und Fachhochschule. So ist die Einheit von Forschung und Lehre nicht weiter trennscharfes Merkmal der Universität. Gerade die Fachhochschule

⁴⁴⁸ Vgl. Hochschulrektorenkonferenz (2008), S. 15.

⁴⁴⁹ Vgl. Bremer, C. (2010), S. 151.

hat sich seit ihrer Gründung als Hochschultyp verändert und ist der Universität in einigen Bereichen ähnlicher geworden. Beispielsweise verfügen beide Hochschultypen über die grundsätzliche Möglichkeit, Bachelor- und Master-Studiengänge einrichten zu können (die sich in der Regelstudienzeit nicht unterscheiden. Zudem soll der Bachelor-Abschluss bei beiden Hochschultypen den Regelabschluss darstellen und berufsbefähigend sein. Auch sollen die Master-Studiengänge bei beiden Hochschultypen nach den Profiltypen „forschungsorientiert“ und „anwendungsorientiert“ differenziert werden können. Somit werden die Grenzen zwischen den beiden Typen unschärfer.⁴⁵⁰ Es ist also nicht mehr eindeutig zugeordnet, welcher Hochschultyp für welche Kernaufgaben verantwortlich ist und anhand welcher klaren Unterscheidungen die Studierenden den für sie geeigneten Hochschultyp auswählen können. Gerade die New Professionals bedürfen daher klarer Vorgaben hinsichtlich der Ausrichtung, des Leitbilds und der vorgesehenen Entwicklung der eigenen Organisation, um so organisationsspezifische Profile entwickeln und ihre Entwicklungsfelder plangemäß gestalten zu können.

- 14) Die Exzellenz der Universität hängt insbesondere von der Exzellenz der Forschung (und damit vor allem vom daran beteiligten Personal) sowie von der Interaktion mit den Studierenden ab.⁴⁵¹ Speziell die Studierendenauswahl ist ein Wettbewerbsfeld zwischen den Hochschulen, welches durch die gestufte Studienstruktur zusätzlich an Bedeutung gewinnt. Dies gilt einerseits im Hinblick auf rechtliche Voraussetzungen und andererseits hinsichtlich der langfristigen Hochschulentwicklung. Innerhalb der Universität rücken insbesondere Themen wie das Studienangebot und die Profilbildung in den Mittelpunkt. Hochschulpolitisch ist die Hochschulzugangsberechtigung einzubeziehen, da das deutsche Abitur durch Veränderungen des Hochschulzugangsrechts und durch den europaweiten Hochschulzugang nicht mehr als Standard vorausgesetzt werden kann. Aufnahmeprüfungen, Studierfähigkeitstests, Auswahlgespräche sowie Orientierungsverfahren stellen mögliche Instrumente dar.⁴⁵² Derzeit treffen eine enorme Expansion der Studiennachfrage, eine daraus folgende heterogene Zusammensetzung der Studierenden und die unterschiedliche

⁴⁵⁰ Vgl. Behrenbeck, S. (2011), S. 164-166.

⁴⁵¹ Vgl. Frankenberg, P. (2008), S. 9.

⁴⁵² Vgl. ebenda, S. 10-13.

Studierfähigkeit der Studierenden auf eine zunehmende Spezialisierung und Differenzierung der Hochschulen.⁴⁵³ Daher muss die Universität (sowohl rechtlich als auch strategisch) in der Lage sein, Studierende auszuwählen. Ansonsten kann der Hochschulzugang nicht quantitativ gesteuert werden, können die individuellen Voraussetzungen der Studierenden nicht mit den Anforderungen der Studiengänge abgestimmt werden und wird so die im Rahmen der Reformen gewünschte Qualitätssteigerung eingeschränkt.⁴⁵⁴ Noch sind aber sowohl die rechtlichen Rahmenbedingungen (unter anderem das Hochschulzugangsrecht, das Kapazitätsrecht und das Hochschulauswahlverfahrensrecht) als auch die internen Strukturen und Verfahren der Universität nicht entsprechend gestaltet.⁴⁵⁵

- 15) Viele der Reformziele werden zurzeit lediglich formal erfüllt, im Detail werden die Vorgaben jedoch noch nicht erreicht. Dies zeigt sich anhand der folgenden Beispiele: Der Bachelor-Abschluss wurde zwar formal wie vorgegeben eingerichtet, bisher ist er allerdings nicht wie geplant zum Regelabschluss geworden. Nur ein geringer Teil der Bachelor-Studierenden geht nach Abschluss des Studiums direkt in die Erwerbstätigkeit über.⁴⁵⁶ Auch die gestufte Studienstruktur wurde formal eingeführt, doch gab es oftmals nur geringe inhaltliche Weiterentwicklungen. Eine Vielzahl der neuen Studiengänge basiert weiterhin auf alten Studiengängen. Der Fokus richtet sich bei ihnen mehr darauf, die gestufte Studienstruktur einzuführen, weniger jedoch die Studiengänge auch inhaltlich anzupassen und zu verbessern.⁴⁵⁷ Zudem wurden neue Studiengänge entwickelt und somit formal eingeführt, doch haben sich durch die Art und Weise der Neukonzipierung Tendenzen der „Verschulung“ ergeben.⁴⁵⁸ In manchen Studiengängen wurde eine Anwesenheitspflicht eingeführt, die es zuvor nicht gab.⁴⁵⁹ Für die New Professionals bedeutet dies, dass zwar eine Reihe der politischen Vorgaben umgesetzt wurden, jedoch nicht immer aufgrund

⁴⁵³ Vgl. Wolter, A. (2008), S. 19-20 und S. 27-30.

⁴⁵⁴ Vgl. ebenda, S. 31.

⁴⁵⁵ Vgl. Meyer-Guckel, V. et al. (2008), S. 44-47; vgl. dazu auch Kluth, W. (2008), S. 146. Zu den rechtlichen Rahmenbedingungen und möglichen politischen Folgewirkungen siehe weiterführend Kluth, W. (2008).

⁴⁵⁶ Vgl. Brändle, T. (2010), S. 142.

⁴⁵⁷ Vgl. ebenda, S. 119-121; vgl. dazu auch Winter, M. (2009), S. 410.

⁴⁵⁸ Vgl. Winter, M. (2009), S. 411.

⁴⁵⁹ Vgl. ebenda, S. 411.

der dahinter stehenden Absichten. So wird die Kommunikation von Reformabsichten und die Erläuterung der Bedeutung dieser Reformen erschwert. Dies schwächt die ihnen zugedachte Rolle und kann ihre Akzeptanz innerhalb der Universität einschränken.

Anhand des Wandels in der Universität sowie der Auflistung damit einhergehender Probleme wird deutlich, dass sich durch die Reformen und insbesondere durch den Bologna-Prozess ein Systemwechsel vollzogen hat. Dies hat weitreichende Auswirkungen auf Themen wie Profilbildung, Organisationsgestaltung, Qualitätsmanagement, Studiengangs- und Curriculum-Entwicklung sowie die Betreuung der Studierenden. Die angesprochenen Probleme verdeutlichen aber auch, dass nicht alle Bereiche, die Veränderungen unterliegen und in denen zur Unterstützung New Professionals eingesetzt werden können, kategorisch als kritische Bereiche zu bewerten sind. Zu den sich überwiegend ohne große Widerstände entwickelnden und daher als weniger kritisch zu bewertenden Bereichen zählen beispielsweise die Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche Informationsmanagement, Berichtswesen, Career-Services oder internationale Angelegenheiten. Die Einordnung in den nicht-kritischen Bereich bedeutet allerdings nicht, dass Veränderungen in diesen Bereichen nicht nötig bzw. weniger relevant wären oder keine besonderen Herausforderungen darstellen. In diesen Bereichen werden Veränderungen, Weiterentwicklungen und Erweiterungen lediglich leichter akzeptiert, eher als notwendig erachtet, weniger stark kritisiert und häufiger als Hilfestellung angesehen. Als derzeit tendenziell kritisch zu bewerten sind hingegen Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche wie Hochschul- und Fachbereichsentwicklungsplanung, Geschäftsführung von Fachbereichen, Fakultäten und Instituten, Personalentwicklung und -förderung, Studienberatung, Forschungs-, Studiengangs- sowie Qualitätsmanagement. Dies mag daran liegen, dass in diesen Bereichen die Ziele, Profile und die strategische Ausrichtung der Universität sowie deren praktische Umsetzung betroffen sind und diese auf eine Vielzahl von Ansichten bzw. betroffene Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen (und zum Teil auch deren Interessenvertreter) treffen.

Viele der hier identifizierten Probleme bei der Umsetzung der Reformen betreffen ganz konkret die New Professionals. So werden die New Professionals bei der Erfüllung ihrer Aufgaben und der Etablierung ihrer Rollen beeinträchtigt, unter anderem durch zögerliche und langwierige Entscheidungsprozesse, Unterbrechungen der Informations-

ketten, häufig wechselnde Entscheidungsträger, organisatorische und personelle Ad-hoc-Maßnahmen, befristete Anstellungen, das Unterschätzen des organisatorischen Aufwands der Veränderungen, das Überschätzen der Adaptionsgeschwindigkeit der Veränderungen, das Unterschätzen der großen Arbeitsbelastung und der zeitweisen Doppelbelastung in Übergangsphasen, den Mangel an Transparenz hinsichtlich vorgegebener Ziele, den Mangel an Verständnis und Akzeptanz für angeordnete Reformprozesse, die teilweise mangelnde Reformbereitschaft einiger Mitarbeiter bzw. Mitarbeitergruppen, unklare Aufgabenverteilungen und Austauschbeziehungen (gerade bei der Neueinrichtung von Stellen und Einheiten) sowie mangelndes Wissen über die Hintergründe und Aufgaben der New Professionals selbst. Durch den zielgerichteten Einsatz der New Professionals und bei deren entsprechender Aus- und Fortbildung hätten viele der bisherigen Fehlentwicklungen abgemildert und zum Teil auch vollständig verhindert werden können.

Bei den hier angegebenen Problemen und Mängeln können die Hochschul- und Fakultätsleitungen allerdings nicht als alleinige Schuldige ausgewiesen werden. Zwar zählt es zum einen zu ihrer Aufgabe, dafür Sorge zu tragen, dass die New Professionals in die Lage versetzt werden, die angesprochenen Probleme und Mängel abzustellen bzw. gar nicht erst in diesem Umfang auftreten zu lassen. Zum anderen ist es auch Aufgabe der zuständigen Leitungsebenen und Aufsichtsorgane, bei der Einstellung von New Professionals auf deren Eignung hinsichtlich Qualifikationen, Fähigkeiten und Erfahrungen zu achten. Allerdings stehen auch die New Professionals in der Verantwortung. Sie selbst hätten sich mit den Schwierigkeiten des Reformprozesses, den daraus resultierenden Problemen und den auftretenden Spannungen auseinandersetzen müssen, da sie selbst Experten des Hochschul-, Wissenschafts- und Verwaltungssystems sind. Zudem sollten sie selbst in der Lage sein, Probleme rechtzeitig zu identifizieren, Ziele und Hintergrundinformationen an die relevanten Einheiten und Personen weiterzuleiten sowie erforderliche Lösungswege zu erarbeiten, zu kommunizieren und umzusetzen.

b) Maßnahmen zur Problemlösung und deren Bedeutung für die New Professionals

Im Anschluss an die Beschreibung der Beweggründe und Probleme des Wandels in der Universität sowie (auch im Hinblick auf die Entwicklung und den Einsatz der New Professionals) in Anbetracht der derzeit als kritisch zu bewertenden Bereiche im Wandel und den Veränderungsprozessen in der Universität stellt sich nun die Frage: Was ist nötig, um die Reformprozesse – allen voran in den bisher als kritisch zu bewertenden Bereichen – und daran anknüpfend auch den Einsatz der New Professionals effektiver zu gestalten?

Dazu werden nun eine Reihe möglicher koordinierter Maßnahmen der Organisations- und Personalentwicklung in der Universität sowie zur Steigerung der Effektivität des Einsatzes der New Professionals aufgeführt:

- 1) Information über die Hintergründe der Reformvorhaben und des Wandels in der Universität:

Um Veränderungen beurteilen und akzeptieren zu können, sind die Ursachen für den dahinter stehenden Wandel von Bedeutung. Oft sind jedoch Organisationen auf die Umsetzung von Maßnahmen konzentriert und verlieren den Zweck einer Maßnahme sowie den Grund für den Wandel aus dem Blick. Gerade Bildungsorganisationen müssen besonders sensibel auf Änderungen der Rahmenbedingungen reagieren, vor allem, wenn diese gesetzliche, finanzielle, kulturelle oder demografische Entwicklungen betreffen. Daher gilt ein klares Verständnis bezüglich der Ursachen und der Notwendigkeit des Wandels als grundlegende Information aller Beteiligten. Nur so können eine breite Unterstützungsbasis entstehen und Widerstände abgebaut werden.⁴⁶⁰

- 2) Konsequente Umsetzung der Reformen mit Hilfe professioneller Leitungskonzepte:

Viele der formalen Vorgaben im Rahmen der Reformen (insbesondere des Bologna-Prozesses) sind durchaus als sinnvoll zu erachten, dürfen aber nicht zu eng ausgelegt werden. Ansonsten kommt es beispielsweise zu Überfrachtung statt zu besserer Studierbarkeit oder zu Prüfungsdauerstress statt zu Prüfungs-

⁴⁶⁰ Vgl. Hanft, A. (2008a), S. 325.

gleichverteilung. Der Vorteil des Bologna-Reformansatzes besteht vor allem darin, dass es (abgesehen von einigen wenigen formalen Vorgaben) insgesamt nur wenige inhaltliche Aspekte zu beachten gibt.⁴⁶¹ Gleichzeitig wird der Universität jedoch die Möglichkeit geboten, neue Profile zu entwickeln und sich im Wettbewerb zu positionieren.⁴⁶² Dabei betrifft die Studienreform so viele Bereiche der Universität, dass Erfolge nur mit Hilfe eines professionellen Leitungskonzepts und dem Bewusstsein für eine strategische Organisationsentwicklung erzielt werden können. Die dazu notwendigen Strategien und Konzepte müssen von der Universitätsleitung über die Fachbereichs- bzw. Fakultätsleitungen bis hin zu den hochschulinternen Gremien reichen. Hinsichtlich dieser Strategien und Konzepte besteht deshalb auch ein hoher Bedarf an kontinuierlich förderlichen Maßnahmen. So müssen die Reformziele und deren Umsetzungsprozesse über Amtszeiten von Leitungsfachleuten hinweg mit einer hohen Priorität versehen und akzeptiert werden.⁴⁶³ Sollen die Reformen also wie ursprünglich beabsichtigt in der Universität umgesetzt werden, muss deren Umsetzung konsequent verfolgt werden, denn nur dann können vorgegebene Ziele erreicht, Strukturen etabliert und unterstützendes Personal effizient eingesetzt werden.

3) Vereinbarung von Kernzielen:

Jede Universität muss individuelle und Vielfalt bietende Kernziele festlegen, welche den Mitarbeitern und den Studierenden Orientierungshilfe geben. Nur so können beispielsweise Studierende das zu ihnen am besten passende Studienangebot finden, ohne auf die derzeit oftmals austauschbaren Selbstbeschreibungen der einzelnen Institutionen angewiesen zu sein. Durch die Erhöhung der Passfähigkeit können Studien- und Lernerfolge verbessert, Studienzeiten verkürzt und zugleich auch die Zufriedenheit der Lehrenden erhöht werden.⁴⁶⁴ Dazu müssen Studienerfolgskriterien analysiert und neue Konzepte für Auswahlverfahren entwickelt werden.⁴⁶⁵ Auch wenn dadurch die Studierenden nicht direkt ausgewählt werden können, so kann durch individuelle Studien-

⁴⁶¹ Vgl. Winter, M. (2009), S. 411.

⁴⁶² Vgl. Hochschulrektorenkonferenz (2008), S. 19.

⁴⁶³ Vgl. ebenda, S. 11-12.

⁴⁶⁴ Vgl. Behrenbeck, S. (2011), S. 175.

⁴⁶⁵ Vgl. Hochschulrektorenkonferenz (2008), S. 19.

angebote zumindest indirekt um Studierende mit den gewünschten Qualifikationen geworben werden.

In der Konzeptionsphase dieser Ziele sind Mitsprachemöglichkeiten für Fachbereiche und Fakultäten, Wissenschaftler, Studierende sowie das Verwaltungspersonal nötig, damit erste Entwicklungsschritte idealerweise von der Basis ausgehen und ein gewisser Bottom-up-Prozess ermöglicht wird.⁴⁶⁶

4) Vermittlung der Kernziele:

Damit Entscheidungen getroffen sowie umgesetzt, Strukturen entwickelt und Personal eingeteilt werden kann, muss geklärt sein, in welche Richtung sich die jeweilige Universität entwickeln soll. In der Universität existieren auf unterschiedlichen Ebenen angesiedelte Ziele. Auf oberster Ebene sind dies beispielsweise das Betreiben von Forschung auf international hochklassigem Niveau, das Angebot hervorragender Lehre, die Erzielung überdurchschnittlicher Rankingergebnisse oder das Einwerben möglichst umfangreicher Drittmittel. Dazu bedarf es klar festgeschriebener Leitsätze, die allen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zugänglich gemacht werden. Auch wird es der Universitätsleitung dadurch möglich gemacht, bestimmte Maßnahmen unter Berufung auf die Leitsätze durchzusetzen.⁴⁶⁷

5) Intensivierung der Kommunikation:

Die zahlreichen und oft parallel ablaufenden Veränderungsprozesse, die vielfache Verschaltung von Modulen, die zunehmende Interdisziplinarität und Internationalisierung sowie die Mobilität der Universitätsmitglieder erfordern eine verstärkte Kommunikation sowohl zwischen den einzelnen Fachbereichen als auch zwischen den Fachbereichen und der Verwaltung. Dabei entwickeln sich völlig neue Kommunikationswege.⁴⁶⁸ Ein geordneter Organisationsentwicklungsprozess hilft dabei, strukturierte Kommunikationsabläufe und eine transparente Entscheidungsfindung zu schaffen. Die Kommunikationswege reichen dabei von Gremiensitzungen und Beratungen über persönliche Gespräche bis hin zu Workshops und ähnliche Veranstaltungen mit größerem Teilnehmerkreis.⁴⁶⁹

⁴⁶⁶ Vgl. Hochschulrektorenkonferenz (2008), S. 12.

⁴⁶⁷ Vgl. Florack, A./ Messner, C. (2006), S. 9.

⁴⁶⁸ Vgl. Hochschulrektorenkonferenz (2008), S. 19.

⁴⁶⁹ Vgl. ebenda, S. 12.

6) Transparente Darstellung der Entscheidungen:

In allen Entscheidungssituationen müssen nicht nur die richtigen Entscheidungen zur zukünftigen Entwicklung der Organisation getroffen werden, die Grundlagen dieser Entscheidungen müssen auch transparent dargestellt werden. Nur so kann die Entscheidungsumsetzung bis zur letzten Mitarbeiterebene nachhaltig umgesetzt werden. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden motiviert, sich an diesen Umsetzungen zu beteiligen. Damit soll auch verhindert werden, dass das Personal Entscheidungen von höchster Ebene nicht verstehen oder nicht mittragen kann, dass es stattdessen ein negatives Universitätsimage kommuniziert und dass es wenig motiviert ist, die Aufgaben in einer hohen Qualität zu erfüllen.⁴⁷⁰ Der mit den Reformen einhergehende Arbeitsaufwand kann innerhalb der Organisation besser akzeptiert werden, wenn er als begründet verstanden und akzeptiert wird.⁴⁷¹

Dabei ist auch darauf zu achten, dass Transparenz darüber hergestellt wird, welche Veränderungen auf Reformen wie den Bologna-Prozess zurückzuführen sind und welche Veränderungen anderen Wandlungsprozessen zuzuordnen sind bzw. welchen Zielen diese Veränderungsschritte dienen. Speziell die Entwicklung neuer Managementkonzepte in der Universität sowie zwischen Universität und Bundesland vollzieht sich unabhängig vom Bologna-Prozess. Ebenso wenig stehen die teilweise in einigen Zielvereinbarungen mit den Landesministerien festgelegten Sparmaßnahmen für einige Organisationen im direkten Zusammenhang mit der Bologna-Reform. Auch der häufig hervorgebrachten Kritik an einer Ökonomisierung der Universität kann entgegengesetzt werden, dass Ziele wie Effizienz- und Qualitätssteigerungen in Forschung und Lehre verfolgt werden, jedoch nicht die generelle Ausrichtung der Organisation Universität auf die Profitmaximierung.⁴⁷²

7) Gezielter Einsatz qualifizierten Personals:

Gerade die Veränderungen und Anpassungen der Studienstrukturen und des Lehrsystems bedeuten – zumindest temporär – auch eine Mehrbelastung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Universität. Diese sind neben ihrer Lehr- und Forschungstätigkeit zusätzlich gefordert, beispielsweise in Gremien neue

⁴⁷⁰ Vgl. Florack, A./ Messner, C. (2006), S. 8.

⁴⁷¹ Vgl. Hochschulrektorenkonferenz (2008), S. 13.

⁴⁷² Vgl. ebenda, S. 13-14.

Studien- und Prüfungsordnungen zu entwickeln, auf offene Fragen der Studierenden zu reagieren sowie aufkommende Konflikte bzw. Widerstände zu überwinden.⁴⁷³ Die diesbezüglich erfolgversprechendste Strategie ist die Kombination aus allgemeingültiger Standardsetzung und flexibler, individueller Beratung. Daher wird qualifiziertes und hauptamtlich eingesetztes Personal – wie in erster Linie die New Professionals – benötigt, das zur Unterstützung bei der Umsetzung der neuen Anforderungen und Aufgaben gezielt eingesetzt wird und die Veränderungsprozesse als „Change-Agent“ auf allen Ebenen der Organisation aktiv fördert.⁴⁷⁴ Auch die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Verwaltungsbereich (beispielsweise im Bereich Prüfungsorganisation und -verwaltung) sehen sich einer nicht unerheblichen quantitativen Mehrbelastung ausgesetzt, die sie ohne entsprechende IT-Systeme, qualifizierende Schulungen und gegebenenfalls auch Personalaufstockungen nicht bewältigen können.⁴⁷⁵

8) Einbezug und Weiterbildung des bestehenden Personals:

Vor dem Hintergrund, dass auch klassische Bereiche der Universität (wie Forschung, Lehre und Verwaltung) in Professionalisierungsprozesse eingebunden sind und diese nicht nur durch Personal wie die New Professionals realisiert werden können, wird die Notwendigkeit einer ganzheitlichen Einbeziehung des Universitätspersonals ersichtlich. Gerade Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die aus diesen klassischen Bereichen stammen und mit neuen Aufgaben sowie Anforderungen konfrontiert werden, benötigen nicht nur personelle Hilfestellungen, sondern auch Unterstützung hinsichtlich Zielvorgaben, Leitbildern, Informationen und Weiterbildungsmöglichkeiten. Je intensiver das Universitätspersonal beraten und unterstützt wird, desto eher versteht und akzeptiert es Veränderungen, desto weniger Widerstand bringt es auf und desto größer ist der Erfolg der Maßnahmen.⁴⁷⁶ Dazu zählt auch, dass die Meinungen, Vorschläge und Hinweise der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in den Prozessen der Entscheidungsfindung und -umsetzung berücksichtigt werden. Dies erhöht einerseits die Akzeptanz von Entscheidungen; andererseits wird das Potential

⁴⁷³ Vgl. Florack, A./ Messner, C. (2006), S. 7-8.

⁴⁷⁴ Vgl. Hochschulrektorenkonferenz (2008), S. 12 und S. 15.

⁴⁷⁵ Vgl. ebenda, S. 14.

⁴⁷⁶ Vgl. ebenda, S. 15; vgl. dazu auch Florack, A./ Messner, C. (2006), S. 17.

der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gestärkt, Probleme zu identifizieren, Lösungen zu erarbeiten und auch eigenständig Entscheidungen zu treffen.⁴⁷⁷

9) Planmäßiges Personalmanagement:

Damit beispielsweise die Bologna-Reformen innerhalb der Prüfungsverwaltung im Hinblick auf studienbegleitende Prüfungen umgesetzt, Studenten effektiv und ganzheitlich beraten und betreut oder Projekte in der Forschung gemanagt werden können, müssen die Aufgaben, Kompetenzen und Qualifikationsprofile der dazu eingesetzten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eindeutig definiert werden. Dazu bedarf es im Rahmen der Personalentwicklung nicht nur einer professionalisierten Personalrekrutierung, sondern auch einer geplanten Einarbeitung und kontinuierlichen Fortbildung des Personals. Um übergreifende Karrierewege, regelmäßige Lern- und Austauschprozesse sowie die Entwicklung von Qualifikationsmaßnahmen zu ermöglichen, bietet sich auch ein fächer- oder sogar hochschulübergreifender Austausch dieser Personalentwicklungsmaßnahmen an.⁴⁷⁸

10) Bildung von Organisationseinheiten und Teams:

Die häufig zu beobachtende Individualisierung von Aufgaben (insbesondere in sehr kleinen Fächern) ist problematisch und wenig zukunftsfähig. Dies führt nicht nur zu einer äußerst eingeschränkten Vertretung innerhalb der Gesamtorganisation, es können dadurch vor allem arbeitsteilige Spezialisierungen, teamorientierte Lernprozesse sowie kundenfreundliche Beratungsmöglichkeiten in diesen stark individualisierten Bereichen nicht gewährleistet werden. Effektives Management ist auf ausgeprägte Führungsstrukturen und leistungsfähige Teams angewiesen, was gerade im stark untergliederten akademischen Bereich häufig die Zusammenführung von Aufgaben sowie fächerübergreifende Kooperationen bedeutet.⁴⁷⁹

11) Bestimmung klarer Strukturen und Kompetenzen sowie Erteilung exakter Anweisungen:

In Anbetracht der veränderten Anforderungen müssen sich die Leitungsebenen der Universität mit einer Vielzahl von Fragen auseinandersetzen: Sind mit der jeweiligen Anforderung neue Aufgaben verbunden? Wo sind neue Anforde-

⁴⁷⁷ Vgl. Florack, A./ Messner, C. (2006), S. 16.

⁴⁷⁸ Vgl. Eisoldt, F./ Bauer, N.-J. (2010), S. 43.

⁴⁷⁹ Vgl. ebenda, S. 43-44.

rungen und neue Aufgaben in der Organisation zu verorten? Sind Veränderungen in der Organisationsstruktur notwendig? Wenn ja, nur temporär oder dauerhaft?⁴⁸⁰ Dazu notwendige Abläufe werden dann beschleunigt, Arbeitsprozesse erleichtert und Austauschbeziehungen leichter aufgebaut, wenn Organisationseinheiten und Stellen präzise formuliert und unmissverständlich dokumentiert in die Struktur der Gesamtorganisation eingebettet sind.⁴⁸¹ Gerade in der Umsetzungsphase sollten die Veränderungsprozesse transparent und konsequent gestaltet werden.⁴⁸² Dies betrifft auch die Unterstützung bei der Einrichtung und präzisen Definition von Austauschbeziehungen (z. B. mit angrenzenden Einrichtungen) seitens der Leitungsebenen. Ansonsten kann es zu unklaren Zuständigkeiten und Konkurrenz kommen. Klärungs- und Positionierungsprozesse beeinträchtigen in der Regel die Erfüllung der eigentlich zugewiesenen Aufgaben und kosten viel Zeit. Eine konkrete Ausgestaltung der Austauschbeziehungen, losgelöst von den Vorgaben der Leitungsebene, auf der Ebene der Organisationseinheiten ist nur dann sinnvoll, wenn die gewährten Handlungs- und Gestaltungsfreiräume auch tatsächlich genutzt werden, um strukturelle Verbesserungen zu erzeugen. Dies hängt einerseits stark von der personellen Besetzung in diesen Einheiten und andererseits von der Rücken- deckung durch die Leitungsebene ab.⁴⁸³ Ansonsten kann beispielsweise in Konfliktfällen zwischen zentraler Universitätsleitung und dezentralen Teil- einheiten die Rolle der New Professionals nicht als neutrale Instanz, sondern als eine Art „Exekutive“ der zentralen Leitungsebene empfunden werden.⁴⁸⁴

12) Etablierung von Austauschbeziehungen:

Es sollten Austauschbeziehungen mit anderen Universitäten und sonstigen Hochschulen, auf Tagungen, in Netzwerken sowie durch externe Beratungen ermöglicht werden. Dadurch können Inhaber neu eingerichteter Stellen ihre Expertise in Bereichen, in denen innerhalb der eigenen Organisation keine Erfahrungen und Problemlösungen vorliegen, einbringen und weiterentwickeln. So erhalten sie auch von außen weitere (neue) Impulse und alternative

⁴⁸⁰ Vgl. Stratmann, F. (2011), S. 10-11.

⁴⁸¹ Vgl. Bremer, C. (2010), S. 152.

⁴⁸² Vgl. Hochschulrektorenkonferenz (2008), S. 12.

⁴⁸³ Vgl. Bremer, C. (2010), S. 153.

⁴⁸⁴ Vgl. Hochschulrektorenkonferenz (2008), S. 15.

Vorgehensweisen. Dies hilft ihnen, ihre Arbeit schnell und effektiv aufnehmen zu können.⁴⁸⁵

13) Reorganisation der Verwaltung:

Auf der Verwaltungsebene haben zu Beginn der Reformumsetzungen wesentliche Voraussetzungen gefehlt. Mit Hilfe von Elementen der traditionellen Studierendenverwaltung können beispielsweise Bologna-gemäße Verfahren und Dokumente (wie z. B. das Diploma Supplement) nicht oder nur mit sehr großem Aufwand erstellt werden, da die verfügbaren IT-Systeme für einzelne Aufgaben in der Regel nicht mit denen anderer Systeme kompatibel sind (z. B. können in der traditionellen Verwaltung die Systeme für die Studierendenverwaltung nicht mit den Systemen zur Modulverwaltung verbunden werden). Dementsprechend müssen auch im Verwaltungsbereich nachhaltige Kommunikationsabläufe und IT-Systeme zur kohärenten Studierenden- und Prüfungsverwaltung etabliert werden. Neben der Anschaffung bzw. Entwicklung neuer Software beinhaltet dies auch die institutionelle Anpassung der zentralen sowie der dezentralen Verwaltung (z. B. durch die Zentralisierung oder die hochschulweite Vernetzung von Prüfungsämtern). Zudem können Aufgaben strategisch aufgeteilt werden bzw. kann an geeigneter Stelle das Personal aufgestockt werden (z. B. zur Betreuung der Prüfungsordnungen und Akkreditierungen).⁴⁸⁶ Der Verwaltungsbereich ist folglich ebenso auf Beachtung angewiesen, wie die kritischen Einwände aus dem Wissenschaftsbereich oder wie die Beteiligung seitens der Studierenden.⁴⁸⁷

14) Definition und Harmonisierung von Prozessen:

Prozessmanagement ist in der Kernverwaltung der Universität aufgrund der hohen Standardisierung von Massenaufgaben (wie z. B. Immatrikulation, Personalmaßnahmen oder Beschaffung) bereits üblich. Im Wissenschaftsbereich, der von unzähligen Individuallösungen sowie von äußerst vielfältigen Fächern und Aufgaben geprägt ist, ist die Steuerung von Prozessen sowie das Denken in Prozessen jedoch eine zentrale Herausforderung. Gerade permanente Personalwechsel und fehlende Qualifikationen im Prozessmanagement prägen eine Kultur experimenteller, häufig wechselnder und schrittweise durchgeführter

⁴⁸⁵ Vgl. Bremer, C. (2010), S. 151.

⁴⁸⁶ Vgl. Hochschulrektorenkonferenz (2008), S. 14.

⁴⁸⁷ Vgl. ebenda, S. 15.

Abläufe und Verfahren. Die Vorteile intergerierter IT-Systeme (z. B. schnell verfügbare Daten oder automatisierte Verfahren) können dadurch höchstens eingeschränkt genutzt werden. Dies führt weder zu nachhaltigen Effizienzsteigerungen noch zu verlässlichen und qualitätsgesicherten Services. Die sorgsame Harmonisierung und Dokumentation dieser Prozesse sowie deren Unterstützung durch IT-Prozesse und deren Absicherung durch klare Verantwortungen ist allerdings keine unbeträchtliche Herausforderung. Doch gerade für vergleichsweise problemlos zu standardisierende Prozesse (wie etwa Planungsprozesse von Grundlagenklausuren im Bachelor-Studium) lohnt dieser einmalige Aufwand, insbesondere um künftige Aufwände zu reduzieren und die Verständlichkeit sowie die Transparenz von Verfahren zu optimieren. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass die Besonderheiten des akademischen Betriebs reflektiert und Massenverfahren aus Verwaltung oder Wirtschaft nicht schablonenhaft übernommen werden.⁴⁸⁸

15) Inhaltliche Abstimmung der Lehrenden:

Gerade bei den Lehrenden werden in stärkerem Maße als bisher üblich inhaltliche Absprachen erforderlich, damit die in den Modulen zu vermittelnden Qualifikationsziele und Kompetenzen gestaltet werden können. Durch fachbereichs- und hochschulübergreifende Vereinbarungen können neue interdisziplinäre und internationale Studienprogramme entwickelt werden. Die Akzeptanz der Lehrenden für diese Programme kann durch die Zusammenarbeit von Universitätsleitung, Fachbereichen und Instituten zusätzlich erhöht werden.⁴⁸⁹

16) Beachtung von Studierendenperspektive und Lehre:

Auch die Perspektive der Studierenden muss weiter Einzug in die Weiterentwicklung und Verbesserung einzelner Teilprozesse erhalten. Darauf aufbauend können zahlreiche, gegenwärtig teils überkomplexe Abläufe (wie z. B. Zulassungsverfahren, Prüfungsverwaltung oder Informationsmanagement) kritisch hinterfragt und anschließend bedarfsorientiert umstrukturiert werden. Insbesondere die Studierbarkeit von Studiengängen rückt im Zusammenhang mit der Modularisierung sowie der Akkreditierung in den Mittelpunkt. Auch der Stellenwert der Lehre erhöht sich. So kann die Umstellung von der input- zur

⁴⁸⁸ Vgl. Eisoldt, F./ Bauer, N.-J. (2010), S. 44.

⁴⁸⁹ Vgl. Hochschulrektorenkonferenz (2008), S. 16.

outcome-orientierten Lehre zur Neugestaltung von Curricula und zur Einführung innovativer Lehr- und Lernformen beitragen.⁴⁹⁰

17) Gewährleistung ausreichender Laufzeiten:

Vor allem neu eingerichtete und erstmalig in die bereits langfristig bestehende Struktur integrierte Einheiten haben oft nur wenig Zeit, um erste Erfolge vorzuweisen. Dabei sind sie mit der Ausgestaltung ihrer neuen Arbeits- und Austauschbeziehungen häufig überfordert und verfügen (wie auch ihre Kommunikations- und Kooperationspartner) diesbezüglich nur über wenig Erfahrungen.⁴⁹¹ Gerade wenn die dauerhafte Notwendigkeit sowie die konkrete Ausgestaltung neu eingerichteter Stellen nicht abgeschätzt werden kann und auch deren Finanzierung nur befristet gesichert ist, weisen sie häufig zunächst eine Art „Experimentalcharakter“ auf.⁴⁹² Daher sollten ausreichende Zeiträume zur Einrichtung, Etablierung und Festigung von Arbeitsstrukturen, Arbeitsweisen sowie Kommunikationswegen gewährt und die Erwartungen schneller Erfolge nicht zu hoch angesetzt werden.⁴⁹³

18) Einführung von Anreizsystemen:

Durch materielle sowie immaterielle Anreize können Veränderungsprozesse zusätzlich befördert werden. Beispielsweise könnten Akkreditierungskosten von der Universitätsleitung statt vom Fachbereich übernommen werden, wenn abgeschlossene Vereinbarungen eingehalten werden und deren Umsetzung zügig erfolgt. Auch könnte die Beteiligung von Lehrenden an der professionellen Curriculum-Entwicklung auf die individuelle Lehrverpflichtung angerechnet werden.⁴⁹⁴

19) Leistungsmessung, Nachsteuerung und Prozessoptimierung:

Die in der Universität erbrachten Leistungen müssen kontrolliert werden, beispielsweise durch Evaluations- und Akkreditierungsverfahren. Dazu bedarf es der Leistungsmessung sowohl in der Forschung als auch in der Lehre. Gerade im Bereich der Entwicklung der Lehre kann nur dann ein gleichwertiges Verhältnis zur Forschung erreicht werden, wenn externe sowie interne Leitungs- und

⁴⁹⁰ Vgl. Hochschulrektorenkonferenz (2008), S. 19.

⁴⁹¹ Vgl. Bremer, C. (2010), S. 152.

⁴⁹² Vgl. Moes, J./ Stender, B. (2010), S. 77.

⁴⁹³ Vgl. Hochschulrektorenkonferenz (2008), S. 15.

⁴⁹⁴ Vgl. ebenda, S. 12 und S. 15.

Aufsichtsorgane beiden Bereichen dieselbe Aufmerksamkeit widmen.⁴⁹⁵ Doch nicht nur die Qualität von Forschung und Lehre sind von Bedeutung, auch die möglichst optimale Verzahnung der Kernprozesse mit den Supportprozessen.⁴⁹⁶ Diese Verzahnung kann mit Hilfe des Prozessmanagements erreicht werden. Die Herausforderung besteht dabei darin, dass die in den Prozessanalysen gewonnen Erkenntnisse zu organisatorischen Veränderungen genutzt und zielorientiert im Tagesgeschäft umgesetzt werden.⁴⁹⁷ Daneben sind kontinuierliche Nachsteuerungen während der Veränderungsprozesse in der Regel nicht nur notwendig, sie fördern darüber hinaus auch die Profilierung der Prozesse.⁴⁹⁸

Die Umsetzung der hier aufgeführten Maßnahmen und Ansätze würde für die New Professionals bedeuten, dass sie sich auf konsequent vorangetriebene und langfristig verfolgte Reformprozesse sowie die kontinuierliche Zusammenarbeit mit den Entscheidungsträgern verlassen können. Dies beinhaltet auch die Vereinbarung konkreter Kernziele, die unter Einbezug von wissenschaftlichem Personal, Verwaltungsangestellten und Leitungsmännern konzipiert und anschließend allen Beteiligten zugänglich gemacht würden. Die transparente Darstellung von Entscheidungen mit Hilfe strukturierter Kommunikationswege zwischen Dienstleistungs-, Verwaltungs- und Wissenschaftseinheiten würde dazu zusätzlich beitragen. Zudem würden den New Professionals dadurch Hilfestellungen hinsichtlich der Information über Veränderungsprozesse, zu deren Akzeptanz auf allen Ebenen der Universität sowie zur Unterstützung bei der Umsetzung dieser Prozesse gegeben. Die Akzeptanz der New Professionals (allen voran in ihrer Eigenschaft als Change Agents) von Seiten der klassischen Akteure in der Universität würde durch ihren gezielten, qualifikationsgerechten und hauptamtlichen Einsatz zur Unterstützung hoch belasteter Bereiche sowie durch die Berücksichtigung und Weiterleitung von Problemen, Unklarheiten und Konflikten weiter gefördert. Unterstützung würden jene derzeit hoch belasteten Bereiche einerseits durch gezielte personelle Maßnahmen und andererseits durch die individuelle bzw. kontextbezogene Vermittlung von Zielvorgaben, Leitbildern, Informationen sowie zugehörigen Weiterbildungsmöglichkeiten durch die New Professionals erfahren. Mittels sorgsam harmonisierter und dokumentierter

⁴⁹⁵ Vgl. Künzel, R. (2008), S. 281.

⁴⁹⁶ Vgl. Altvater, M./ Hamschmidt, M./ Sehl, I. (2010), S. 42.

⁴⁹⁷ Vgl. ebenda, S. 47.

⁴⁹⁸ Vgl. Hochschulrektorenkonferenz (2008), S. 13.

Prozesse sowie mit Hilfe der Unterstützung durch IT-Prozesse könnten die New Professionals die Instrumente des Bologna-Prozesses einführen und bedarfsgerecht anpassen. Auf diese Weise würden die Verständlichkeit und die Transparenz von veränderten Verfahren zusätzlich gefördert. Durch ein strategisches Personalmanagement würden New Professionals mit vorab definierten Qualifikationen nicht nur rekrutiert, sondern auch eingearbeitet und kontinuierlich fortgebildet. Ferner könnten übergreifende Karrierewege, regelmäßige Lern- und Austauschprozesse und die Entwicklung von Qualifikationsmaßnahmen entwickelt werden. Des Weiteren würde die Umsetzung dieser Maßnahmen dazu führen, dass durch die Bestimmung eindeutiger Strukturen und Kompetenzen sowie durch die Vermittlung klarer Anweisungen alle Organisationseinheiten und Stellen der New Professionals präzise formuliert und unmissverständlich dokumentiert wären. Auf diese Weise würden die New Professionals von der obersten Leitungsebene die nötige Rückendeckung zur (möglichst schnellen und konfliktfreien) Umsetzung aller geplanten Veränderungsschritte erhalten. Durch das Gewähren entsprechender Zeiträume könnten Probleme gelöst, Wechselwirkungen eingegrenzt und Konflikte beigelegt bzw. vermieden werden. Gerade neu eingerichtete Stellen innerhalb bereits langfristig bestehender Strukturen wären so nicht zu hohen Erwartungen und übermäßigem Erfolgsdruck ausgesetzt. Deutlich wird auch, dass es zur besseren und langfristigen Etablierung der New Professionals in der Universität weiterer Investitionen in personelle Ressourcen sowie Personalentwicklungskonzepte bedarf, um so umfangreiche Fortbildungen und hochschulübergreifende Vernetzungen zu ermöglichen.

6 Schlussbetrachtung

Im Anschluss an die Ausführungen in Kapitel 1 zur Relevanz des Themas dieser Arbeit sowie zu den Zielsetzungen und dem Aufbau der Dissertation wurden die New Professionals in Kapitel 2 einführend beschrieben. Es wurde erläutert, wer bzw. was die New Professionals sind und was über sie bereits bekannt ist. Die New Professionals können demnach als Experten und Expertinnen für Tätigkeiten im Zusammenhang mit der Universitätsgestaltung, der Entscheidungsunterstützung sowie verschiedener Dienstleistungen beschrieben werden. Es handelt sich um hochqualifizierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, welche weder primär in Forschung und Lehre tätig sind noch routinemäßige Verwaltungs- und Dienstleistungsfunktionen ohne direkten sachlichen Bezug zu Forschung und Lehre ausüben, noch selbst direkte, höhere Leitungspositionen einnehmen. Gemein ist allen New Professionals, dass sie operative Mittlerfunktionen wahrnehmen und ein Schnittstellenmanagement an internen sowie externen Schnittstellen der Universitäten gewährleisten sollen. Es kann gefolgert werden, dass sich die einzelnen Positionen bzw. Tätigkeitsfelder der New Professionals aus verschiedenen, sehr unterschiedlichen Ausgangsbedingungen her entwickelt haben. Die Sachgebiete der New Professionals umfassen nicht nur vergleichsweise neue, sondern auch bereits langfristig etablierte Tätigkeitsfelder, sodass sich bereits bestehende Berufsbilder weiterentwickeln. Aus diesem Grund werden zum Teil neue bzw. zusätzliche Qualifikationen benötigt, welche weit über die Qualifikationen des bisher für diese Bereiche bzw. für vormalige Teilaufgaben zuständigen Personals hinausgehen können. Zudem ist für die New Professionals eine große Vertrautheit mit den Kernfunktionen der Universität dringend erforderlich. Dies gilt sowohl hinsichtlich der administrativen als auch der wissenschaftlichen Perspektive. Das spezifische Wissen über die eigene Universität kann dabei größtenteils nur „on the job“ erworben werden.

Anschließend wurde dargelegt, welche Zusammenhänge derzeit unklar sind oder noch nicht untersucht wurden. Es wurde deutlich, dass eine der zentralen Schwierigkeiten in der eindeutigen Zuordnung von Aufgaben- und Tätigkeitsbereichen zur Gruppe der New Professionals liegt. Die New Professionals unterliegen bisher keiner einheitlich verwendeten Begriffsdefinition. Dies erschwert nicht nur ihre Beschreibung, sondern auch das Verständnis für ihre Rollen, Aufgaben, Anforderungen, Bedürfnisse, Probleme

sowie die klare Abgrenzung zu anderen Mitarbeitergruppen. Folglich werden die Integration und der effektive Einsatz der New Professionals dadurch beeinträchtigt.

Da derzeit also nicht von einem standardisierten Berufsbild der New Professionals ausgegangen werden kann, ist die Entstehung der New Professionals als neuartig und ihre Entwicklung als kontemporär zu bezeichnen. Die Vielzahl möglicher Aufgaben- und Einsatzbereiche und die Diskontinuität der zu bearbeitenden Aufgaben im Alltag lassen auf extensive und kontinuierlich neu hinzukommende Kompetenzanforderungen schließen. Zur Stellenbesetzung sind Aspekte wie die Integration in bestehende Strukturen, die konkrete Verteilung von Aufgaben, die Gewährung von Entscheidungsfreiräumen, die Stellenfinanzierung, die Aus- und Weiterbildung sowie der Umgang mit nicht mehr benötigtem Personal zu berücksichtigen. Folglich kann ein Bedarf an grundsätzlichem Wissen über die Hintergründe, Eigenschaften, Anforderungen und Bedürfnisse der New Professionals gefolgert werden.

Die Entstehung und Entwicklung der New Professionals stehen in direktem Zusammenhang mit dem Wandel in der Universität, daher wurde dieser Wandel in Kapitel 3 beschrieben. Dazu wurden zunächst die Besonderheiten von Hochschulsystem und Universität dargestellt. Diese speziellen Charakteristika erweisen sich als sehr umfangreich und teils konträr. Zudem treffen sie auf Entwicklungen wie relativ zum Wachstum des Hochschulsystems sinkende staatliche Finanzmittelzuweisungen, den Rückzug des Staates aus der unmittelbaren Regulierung der Universität, die Zunahme der institutionellen Autonomie der Universität, die Abkehr vom traditionellen Selbstverwaltungsmodell der Universität, steigende Erwartungen seitens Gesellschaft, Politik und Wirtschaft sowie den zunehmenden Einsatz von Verfahren wie dem New Public Management. Infolgedessen können Veränderungen im internen Managementbereich der Universität festgestellt werden. Hinzu kommen Reformbestrebungen, wie die Einführung von Wettbewerbselementen, die Erweiterung der institutionellen Autonomie der Universität mit eigenständiger Ressourcenverantwortung, Entscheidungskompetenz im Personalbereich, die Etablierung eines professionellen, strategischen Managements sowie teilweise die freie Rechtsformwahl. Als Folge dieser Veränderungen etabliert sich neben den klassischen Bereichen Forschung, Lehre und Verwaltung der neue Bereich Leitung, welcher allerdings auch Spannungsfelder erzeugt. Für die Universität bedeuten diese Veränderungen unter anderem die Erweiterung ihrer Handlungskapazitäten,

Neugestaltungen in der Personalstruktur, die zunehmende Betrachtung der Universität als Gesamtorganisation, die Etablierung eigenständiger Entscheidungsprozesse, die Entwicklung zu einem operativ handlungsfähigen Akteur sowie Umgestaltungen von Rollen und Tätigkeiten im Managementbereich.

Anschließend wurden die Aufgaben und Anforderungen an Universität und Entscheidungsträger dargestellt. Neben den klassischen Aufgaben (wie z. B. Schaffung von Rechtsnormen, Erlassung von Verwaltungsakten, Koordination der Experten, Lösung von Konflikten oder Verwaltung des Personals) kommt eine Vielzahl neuer Aufgaben hinzu. Dazu zählen Bereiche wie die Gestaltung individueller Organisationsstrukturen und interner Abläufe, das Ablegen von Rechenschaft, die Zusammenarbeit mit Ministerien und internen Einheiten, die Auseinandersetzung mit den neuen Anforderungen, die Implementation neuer Verfahren, die Ausrichtung auf nationalen und internationalen Wettbewerb sowie die Entwicklung eines funktionierenden Qualitätsmanagements.

Schließlich wurden anhand der Beschreibungen dieses Kapitels die Gründe für die Entstehung neuer sowie für die Weiterentwicklung bereits bestehender Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche der New Professionals abgeleitet. Als Hauptursache der Entstehung und Weiterentwicklung der Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche der New Professionals ist der Wandel in der Universität anzuführen. Dieser Wandel führt unter anderem zu verstärktem nationalem sowie internationalem Wettbewerb, zunehmender Autonomie der Organisation, neuen Formalstrukturen, neuen Qualitätssicherungs- und Qualitätsentwicklungskonzepten, neuen Steuerungsansätzen, neuen Finanzierungsmethoden, Forderungen nach mehr Transparenz, erweiterten Freiheitsgraden der Universität zur Erfüllung staatlicher Finanzierungskriterien und Zielvorgaben sowie einem neuen Umgang mit Zielvereinbarungen, Entwicklungsplänen und Berufungsvorschlägen. Darüber hinaus wird qualifiziertes Personal benötigt, welches im Umgang mit operativen Verfahren bzw. Instrumenten geschult ist und systematisch eingesetzt wird, um bei strategischen Entscheidungsprozessen zu unterstützen, bei Konflikten zu vermitteln, dezentrale Einheiten zu vernetzen und Informationen bereitzustellen bzw. weiterzuleiten. Auch zur Abstimmung von Veränderungsprozessen wird Personal benötigt, das Schnittstellen besetzen und Kontakt bzw. Informationsaustausch untereinander aufrecht halten kann.

Im Hinblick auf alle in diesem Kapitel beschriebenen Gründe wird ersichtlich, dass neue Stellen geschaffen werden, damit veränderte sowie neue Aufgabenstellungen wahrgenommen und neue Funktionen der Organisation Universität institutionalisiert werden können. Infolgedessen bedürfen die Leitung der Universität, der Wissenschaftsbereich sowie der Verwaltungsbereich der Unterstützung durch die New Professionals, denn gerade in vollkommen neuen sowie stark weiterentwickelten Bereichen gab es dazu bislang weder qualifiziertes noch gezielt eingesetztes Personal.

In Kapitel 4 fand im Anschluss an die Darstellung des Wandels in der Universität eine Auseinandersetzung mit den Auswirkungen dieses Wandels statt. In diesem Zusammenhang wurde zunächst aufgezeigt, was die zuvor beschriebenen Veränderungen für die Universität sowie für die New Professionals bedeuten. Es wurde festgestellt, dass die aus dem Wandel hervorgehenden neuen Aufgaben und Anforderungen eine Vielzahl der gegenwärtigen Steuerungsprobleme in der Universität darstellen. Auf diese wird mit Systemanpassungen reagiert. Daher bedarf es des zielgerichteten Einsatzes von New Professionals, die in der Lage sein müssen, institutionshistorische Voraussetzungen, rechtliche Vorgaben, regionale Umweltbedingungen, Zielvorgaben und Schwerpunktsetzungen zu beachten, individuelle Organisationsstrukturen zu entwickeln, zu etablieren und zu bewahren, neue Anforderungen aufzugreifen, Probleme zu analysieren, Informationen bereitzustellen, Lösungsvorschläge zu erarbeiten, geeignete Instrumente auszuwählen, anzupassen und gezielt einzusetzen, Prozesse zu dokumentieren, Konflikte zu lösen, Kontrollen durchzuführen sowie eigene Ideen, Erfahrungen und Spezialkenntnisse einzubringen. Demzufolge bilden die New Professionals die personelle Grundlage des neuen Steuerungsmodells, weshalb sie strategisch eingesetzt werden müssen. Daher ist eine intensive, zielgerichtete und kontinuierliche Beschäftigung mit den Einsatzbereichen, Aufgaben, Entscheidungskompetenzen, Informations- und Kommunikationsprozessen sowie Qualifikationen der New Professionals nötig. Dies erhöht zwar die Komplexität des Personalmanagements, bedeutet für die Universität aber auch eine Steigerung der Flexibilität und die Möglichkeit, sowohl Ziele aktiv zu verfolgen als auch auf Anforderungen, Probleme sowie Konflikte reagieren zu können.

An diese Beschreibungen anknüpfend wurde anschließend erläutert, wie innerhalb der Universität auf diese Veränderungen sowie auf neue bzw. sich verändernde Aufgaben

reagiert wird. In dieser Hinsicht sind die Auffächerung und Spezialisierung von Bereichen im Zusammenhang mit zentralen Organisationszielen und Dienstleistungen, die Differenzierung des Personals, die Etablierung neuer Organisationseinheiten und Stellen im Bereich der Dezernatsstruktur sowie die Entwicklung neuer Berufsgruppen an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft, Verwaltung und Universitätsleitung zu nennen. Infolge des Wandels in der Universität rücken Wettbewerb, Autonomie, Selbststeuerung und Leistungsnachweise in den Fokus und fordern die Universitätsleitung mehr denn je zur Eigeninitiative auf. Dementsprechend werden neue Instrumente und Verfahren eingeführt, um die neuen und weiterentwickelten Aufgaben eigenständig und angemessen erfüllen zu können. Als Entwicklungstrends können die Notwendigkeit der Professionalisierung der Universitätsleitung sowie das Entstehen der New Professionals ausgemacht werden.

Die Professionalisierungsbestrebungen in der Universität wurden daraufhin näher betrachtet. Diese knüpfen dabei an den Leitgedanken an, dass sich sowohl einzelne Einheiten als auch die gesamte Universität in Zukunft stärker an übergeordneten Zielen der Gesamtorganisation orientieren und ihre eigenen wissenschaftlichen Ziele sowie Ressourcen in größerer Eigenverantwortung verwalten sollen. Derzeitige Trends sind die Professionalisierung des Managements, die Professionalisierung der Lehrenden und Forschenden hinsichtlich der Erweiterung ihrer Kenntnisse und Kompetenzen über Produktion und Verbreitung fachlichen Wissens hinaus, die wachsende Bedeutung systematischen Wissens über die Universität für die Gestaltung der Universität sowie der zunehmende und mit mehr Kompetenzen zu versiehende Einsatz von New Professionals. Dabei kann beobachtet werden, dass Entscheidungen und Beratungen mittlerweile stärker auf systematischen Informationen basieren, Amtszeiten verlängert werden, die systematische Vorbereitung auf Managementfunktionen intensiviert wird und Arbeitsplätze im Bereich der New Professionals deutlich zunehmen.

Zum Abschluss des Kapitels wurde dargelegt, an welchen Stellen, zu welchen Zwecken und auf welche Weise New Professionals konkret integriert und zweckmäßig eingesetzt werden können. Als Ergebnis der Beschreibungen von Aufgaben und Managementleistungen einzelner Sachgebiete der New Professionals kann festgehalten werden, dass sich besonders viele und vor allem die wesentlichen Qualifikationen der New Professionals überschneiden. Ferner wurden mögliche Einsatzbereiche sowie der Bedarf

an New Professionals aufgezeigt. Demzufolge können sie die Leitungsebenen, die Verwaltung und den Wissenschaftsbereich unterstützen und diese Bereiche miteinander verknüpfen, Managementaufgaben übernehmen, Informationen zur optimalen Steuerung aufbereiten und bereitstellen, Organisationsstrukturen entwickeln und Arbeitsweisen kontinuierlich anpassen, Steuerungsinstrumente und -verfahren anpassen, integrieren und anwenden, die Kommunikation verbessern, offizielle Kommunikationswege und -verfahren ergänzen, autonome Teileinheiten integrieren und koordinieren, Projekteinheiten steuern, zwischen verschiedenen Akteuren vermitteln und interne Spannungen abbauen, bei Entscheidungsfindungen unterstützen, Dienstleistungen bereitstellen, die Identität der gesamten Organisation fördern, wirtschaftliche Aspekte berücksichtigen, neues Personal auswählen und einsetzen, bestehendes Personal aus- und weiterbilden, durch Bereitstellung von Rahmenbedingungen zur Leistungswilligkeit, Motivation und Leistungsfähigkeit der Experten und Expertinnen beitragen, die Zielerreichung des wissenschaftlichen Bereichs und die Einhaltung der Qualitätsstandards kontrollieren, die Organisation nach außen vertreten sowie andere Organisationstypen beobachten und anhand dessen die eigene Organisationsstruktur optimieren.

In Kapitel 5 wurden die bisherigen Erkenntnisse zusammengetragen und bewertet. Es kann festgehalten werden, dass immer stärker differenzierte Aufgaben im Bereich zwischen Administration und Verwaltung sowie Forschung und Lehre entstehen. An diesen Schnittstellen haben sich neue Rollen und Funktionen herausgebildet, die sich weder im Rahmen der Wissenschaft noch in der klassischen Verwaltung befinden und daher von den New Professionals eingenommen werden. Da die Einsatzbereiche der New Professionals sehr unterschiedlich sind, können keine Ansammlungen typischer Kernaufgaben oder zugehörige Listen mit korrespondierenden Kompetenzen erstellt werden. Auch Qualifikationen, Ausbildungshintergründe, Rekrutierungsprozesse, strukturelle Integration, Stellenfinanzierungen sowie gewährte Handlungs- und Entscheidungsfreiräume der New Professionals können stark variieren.

Da die New Professionals als Unterstützungspersonal eingesetzt werden, benötigen sie seitens der Universitätsleitung klare Vorgaben und Anweisungen. Nur so können sie das nötige Rollenverständnis entwickeln und dieses in der jeweiligen Universität etablieren. Zugleich ist auch die Universitätsleitung auf Informationen und die Erläuterung von Zusammenhängen durch die New Professionals angewiesen. Dies stellt auf beiden

Seiten besonders hohe Anforderungen an die Kommunikationsfähigkeit und -bereitschaft. Zudem werden der Nutzen und die Notwendigkeit der Beschreibung der New Professionals in dieser Dissertation deutlich. Sowohl das Universitätsmanagement als auch die New Professionals benötigen Hintergrundwissen über gegenwärtige Problemstellungen, aktuelle Entwicklungstrends, Forschungsergebnisse und alternative Handlungsoptionen.

Hinsichtlich der Bewertung der gewonnen Erkenntnisse wurde untersucht, ob die Reformen im Hochschulbereich tatsächlich zu Effizienz-, Leistungs- und Qualitätssteigerungen geführt haben. In diesem Zusammenhang ist festzuhalten, dass die Reformen zwar generell ausformuliert worden sind, bei deren konkreter Umsetzung jedoch ein Bruch festzustellen ist. So können Probleme und Mängel identifiziert werden, welche die Entwicklungen begrenzen. Einige Bereiche sind als weniger kritisch, andere aber als besonders kritisch einzuordnen. Viele der Probleme betreffen ganz konkret die New Professionals. Die im Anschluss daran herausgearbeiteten Maßnahmen zeigen auf, was nötig ist, damit die angeführten Probleme behoben werden können, wie der Einsatz der New Professionals effektiver gestaltet werden kann und welche Auswirkungen dies auf die New Professionals hat. Infolge der Umsetzung der erläuterten Maßnahmen könnten sich die New Professionals auf konsequent vorangetriebene und langfristig verfolgte Reformprozesse sowie die kontinuierliche Zusammenarbeit mit den Entscheidungsträgern verlassen. Zudem würden sie dadurch enorme Unterstützung erfahren, da innerhalb der Universität über Veränderungsprozesse informiert, Akzeptanz auf allen Ebenen der Universität geschaffen und Unterstützung bei der Umsetzung der Reformprozesse ermöglicht würde.

Anhang

Anhang A1 – Aufgaben des Präsidiums

Das Präsidium ist insbesondere für folgende Aufgaben zuständig:⁴⁹⁹

- 1) die Leitung der Universität,
- 2) die Repräsentation nach innen und außen sowie gerichtlich und außergerichtlich,
- 3) das Führen der laufenden Geschäfte und die Rechtsaufsicht,
- 4) die Förderung der Zusammenarbeit der Organe und Einrichtungen der Universität, der Lehrenden, der Mitarbeiter und der Studierenden,
- 5) die Erfüllung der ordnungsgemäßen Lehr- und Prüfungsverpflichtungen,
- 6) die Sicherstellung der ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufgaben und Pflichterfüllung aller Organe, Fachbereiche und Einrichtungen,
- 7) die Wahrung der Ordnung der Universität und die Ausübung des Hausrechts,
- 8) die Struktur- und Entwicklungsplanung,
- 9) die Personalplanung,
- 10) die Planung der baulichen Entwicklung,
- 11) den Abschluss von Hochschulverträgen sowie von Ziel- und Leistungsvereinbarungen,
- 12) die Einrichtung von Qualitätssicherungssystemen,
- 13) den Vollzug des Haushalts- oder Wirtschaftsplans,
- 14) die Verteilung verfügbarer Stellen und Mittel,
- 15) Entscheidungen über Grundstücks- und Raumverteilungen,
- 16) die Ansetzung und Vergabe von Leistungsbezügen,
- 17) die Vorbereitung der Sitzungen von Senat, Hochschulrat und/ oder Ausschüssen,
- 18) den Vollzug der Beschlüsse von Senat, Hochschulrat und/ oder Ausschüssen,
- 19) das Ablegen der Rechenschaft über die Erfüllung der Aufgaben gegenüber Senat und/ oder Hochschulrat,

⁴⁹⁹ Diese Aufzählung fasst lediglich die in den Landeshochschulgesetzen verbreitetsten Aufgaben zusammen und erhebt daher keinen Anspruch auf absolute Vollständigkeit. Die angegebenen Aufgaben sind folglich nicht notwendigerweise in allen Landeshochschulgesetzen gleichermaßen kodifiziert. Vgl. dazu alle im Rechtsquellenverzeichnis aufgeführten Landeshochschulgesetze. Welche einzelnen Aufgaben von welchem bestimmten Präsidiumsmitglied übernommen werden ist in der Regel in der jeweiligen Grundordnung der Universität festgelegt.

- 20) Entscheidungen über die Einrichtung, Änderung und Aufhebung von wissenschaftlichen und künstlerischen Studiengängen und Einrichtungen bzw. über die Organisation der Verwaltung,
- 21) die Bestellung oder Abberufung der Leitung wissenschaftlicher und künstlerischer Einrichtungen,
- 22) die Beschlussfassung über Berufungsvorschläge,
- 23) die Beanstandung und gegebenenfalls Aufhebung rechtswidriger Beschlüsse und Vorgänge, im Zweifel mit Mitteilung an das zuständige Fachministerium,
- 24) Gliederung und Koordination der Tätigkeiten der Fachbereiche bzw. Fakultäten insbesondere in Bezug auf Lehre und Forschung,
- 25) die Einhaltung des Gleichstellungsauftrags sowie
- 26) das Wahrnehmen aller Angelegenheiten in den Landeshochschulgesetzen, für die keine andere Zuständigkeit festgelegt ist, und aller sonstiger Aufgaben der Universität.

Literaturverzeichnis

- Alberding, R. und A. Frank (2008): Career Services am Wendepunkt, in: Career Service Papers (CSP), Nr. 06/2008, S. 47-51.
- Altvater, P. (2007): Anforderungen an das Qualitätsmanagement in Hochschulen, in: Magazin für Hochschulentwicklung (HIS-Magazin), Nr. 04/2007, S. 7-8.
- Altvater, P., Hamschmidt, M. und I. Sehl (2010): Prozessorientierte Hochschule: Neue Perspektiven für die Organisationsentwicklung, in: Wissenschaftsmanagement, Heft 04/2010, S. 42-47.
- Amtsberg, S. (2008): Sicherung der professionellen Kontinuität: Dekanatsreferenten als Schnittstelle, in: Kehm, B., Mayer, E. und U. Teichler (Hrsg.), Hochschulen in neuer Verantwortung: strategisch, überlastet, divers?, Internationales Zentrum für Hochschulforschung Kassel, Lemmens Medien GmbH, Bonn, S. 168-188.
- Armbruster, B. (2008): Professionelles Schnittstellenmanagement: Die Hochschule als Team, in: Kehm, B., Mayer, E. und U. Teichler (Hrsg.), Hochschulen in neuer Verantwortung: strategisch, überlastet, divers?, Internationales Zentrum für Hochschulforschung Kassel, Lemmens Medien GmbH, Bonn, S. 179-180.
- Behrenbeck, S. (2011): Effekte der Bologna-Reform auf die Hochschultypen, in: Wissenschaftsrecht (WissR), Volume 44, Nr. 02/2011, S. 156-179.
- Berthold, C. (2004): Strategische Orientierung, in: Hanft, A. (Hrsg.), Grundbegriffe des Hochschulmanagements, 2. Auflage, Universitäts-Verlag Webler, Bielefeld, S. 430-436.
- Berthold, C. (2011): „Als ob es einen Sinn machen würde...“: Strategisches Management an Hochschulen, in: CHE Arbeitspapier Nr. 140, Gütersloh, URL: http://www.che.de/downloads/CHE_AP140_Strategie.pdf, Stand: 15.10.2016.

- Blümel, A. (2007): Reorganisation und Professionalisierung von Hochschulleitungsstrukturen, in: Smeddinck, U. (Hrsg.), Aspekte der deregulierten Hochschule – Ein Beispiel für Lehrforschung, Speyerer Arbeitsheft Nr. 189, DHV, Speyer, S. 57-96.
- Blümel, A., Kloke, K. und G. Krücken (2010): Hochschulkanzler in Deutschland: Ergebnisse einer hochschulübergreifenden Befragung, Deutsches Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung Speyer, Speyer.
- Blümel, A., Kloke, K. und G. Krücken (2011): Professionalisierungsprozesse im Hochschulmanagement in Deutschland, in: Langer, A. und A. Schröer (Hrsg.), Professionalisierung im Nonprofit Management, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 105-127.
- Brändle, T. (2010): 10 Jahre Bologna-Prozess: Chancen, Herausforderungen und Problematiken, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Breisig, T. und H.-J. Kahlen (2000): Personalentwicklung an Hochschulen, in: Hanft, A. (Hrsg.), Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien, Luchterhand Verlag GmbH, Neuwied [u.a.], S. 213-232.
- Breitbach, M. und A. Güttner (2008): Strategische Mittelvergabe für Hochschulen – Zur Konstruktion umfassender Mittelverteilungssysteme in Deutschland, in: Zeitschrift für Hochschulentwicklung (ZFHE), Jg. 3, Nr. 01/2008, S. 74-88.
- Bremer, C. (2010): Probleme und Lösungen im Third Space, in: Zeitschrift für Hochschulentwicklung (ZFHE), Jg. 5, Nr. 04/2010, S. 146-155.
- Brüggemeier, M. (2004): Controlling, in: Hanft, A. (Hrsg.), Grundbegriffe des Hochschulmanagements, 2. Auflage, Universitäts-Verlag Webler, Bielefeld, S. 58-67.
- Buchholz, L. (2013): Strategisches Controlling, 2. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden.

- Budäus, D. (2008): Zur aktuellen Reformsituation von Hochschulen, in: Verwaltung & Management – Zeitschrift für moderne Verwaltung, Jg. 14, Nr. 04/2008, S. 171-174.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2010): Rechtliche Grundlagen für Maßnahmen zur Förderung der Chancengleichheit in der Wissenschaft, Bertelsmann Verlag, Bonn/ Berlin.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2016): Die Exzellenzinitiative stärkt die universitäre Spitzenforschung, URL: <http://www.bmbf.de/de/1321.php>, Stand: 15.10.2016.
- Burgi, M. und I.-D. Gräf (2011): Erweiterte Mitwirkungsrechte der „sonstigen Mitarbeiter“ als Konsequenz der erweiterten Hochschulautonomie, in: Wissenschaftsrecht (WissR), Volume 44, Nr. 04/2011, S. 336-354.
- Dohmen, D. und J. Henke (2011): Wirksamkeit von Anreiz- und Steuerungssystemen der Länder auf die Qualität der Hochschullehre, in: Nickel, S. (Hrsg.): Der Bologna-Prozess aus Sicht der Hochschulforschung: Analysen und Impulse für die Praxis, CHE Arbeitspapier Nr. 148, Gütersloh, URL: http://www.che.de/downloads/CHE_AP_148_Bologna_Prozess_aus_Sicht_der_Hochschulforschung.pdf, Stand: 15.10.2016, S. 240-256.
- Donner, H. (2008): Der Aufgabenvielfalt aktiv begegnen: Neue Herausforderungen für das Hochschulmanagement, in: Kehm, B., Mayer, E. und U. Teichler (Hrsg.), Hochschulen in neuer Verantwortung: strategisch, überlastet, divers?, Internationales Zentrum für Hochschulforschung Kassel, Lemmens Medien GmbH, Bonn, S. 175-176.
- Ebers, N. (2003): Aufbau eines Universitären Berichts- und Controllingsystems, in: Lüthje, J. und S. Nickel (Hrsg.), Universitätsentwicklung: Strategien, Erfahrungen, Reflexionen, Peter Lang GmbH – Europäischer Verlag der Wissenschaften, Frankfurt am Main, S. 131-146.

- Eimer, A. (2007): Strategien für den erfolgreichen Aufbau und die Etablierung von Career Services an deutschen Hochschulen, in: Career Service Papers (CSP), Nr. 05/2007, S. 17-22.
- Eisoldt, F. und N.-J. Bauer (2010): „Third-Space – First Place“: Qualitätssprung für das Management von Lehre und Forschung, in: Zeitschrift für Hochschulentwicklung (ZFHE), Jg. 5, Nr. 04/2010, S. 40-45.
- Ellwein, T. (1985): Die deutsche Universität: Vom Mittelalter bis zur Gegenwart, Athenäum Verlag, Königstein im Taunus.
- Erpenbeck, J., Sauter, S. und W. Sauter (2015): E-Learning und Blended Learning: selbstgesteuerte Lernprozesse zum Wissensaufbau und zur Qualifizierung, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Exekutivagentur Bildung, Audiovisuelles und Kultur (2009): Hochschulbildung in Europa 2009: Entwicklungen im Rahmen des Bologna-Prozesses, Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, Brüssel (Belgien).
- Faulstich, P. (2004): Wissenschaftstransfer, in: Hanft, A. (Hrsg.), Grundbegriffe des Hochschulmanagements, 2. Auflage, Universitäts-Verlag Webler, Bielefeld, S. 496-501.
- Fedrowitz, J. (2009): Professionalisierung und Fortbildung im Hochschulmanagement, in: Ze-pher - Informationen für den sportwissenschaftlichen Nachwuchs, Jg. 16, Heft 01/2009, S. 5-11.
- Fedrowitz, J. et al. (2010): Karriereförderung von Wissenschaftsmanager(inne)n in Deutschland, in: Nickel, S. und F. Ziegele (Hrsg.), Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement – nationale und internationale Modelle: Eine empirische Vergleichsstudie, CHE-Publikation 2010, Band 1, URL: http://www.che.de/downloads/Studie_Karrierefoerderung_im_Wissenschaftsmanagement_Band_1.pdf, Stand: 15.10.2016, S. 45-157.

- Fedrowitz, J., Leichsenring, H. und T. von Stuckrad (2014): Professionalisierung ohne Profession? Ergebnisbericht „Fakultätsmanagement-Befragung 2013“, in: CHE Arbeitspapier Nr. 175, Gütersloh, URL: http://www.che.de/downloads/CHE_AP_175_Fakultaetsmanagement_2013.pdf, Stand: 15.10.2016.
- Florack, A. und C. Messner (2006): Führungsstrategien und Personalentwicklung in der Hochschule, in: Zeitschrift für Hochschulentwicklung (ZFHE), Jg. 1, Nr. 01/2006, S. 6-20.
- Frankenberg, F. (2008): Profil und Passung – Hochschulpolitische Thesen zur Studierendenauswahl, in: Heine, C. et al. (Hrsg.), Profil und Passung: Studierendenauswahl in einem differenzierten Hochschulsystem, Hochschul Informations System GmbH: Forum Hochschule Nr. 14/2008, Hannover, S. 9-15.
- Froese, A. (2013): Organisation der Forschungsuniversität: Ein handlungstheoretische Effizienzanalyse, Diss., Springer Gabler, Wiesbaden.
- Haberecht, C. (2009): Hochschulen zwischen Demokratie und Wettbewerb, in: Neundorf, A., Zado, J. und J. Zeller (Hrsg.), Hochschulen im Wettbewerb: Innenansichten über die Herausforderungen des deutschen Hochschulsystems, Verlag J. H. W. Dietz, Bonn, S. 31-43.
- Haneke, U. (2004): IT-gestützte Informationssysteme, in: Hanft, A. (Hrsg.), Grundbegriffe des Hochschulmanagements, 2. Auflage, Universitäts-Verlag Webler, Bielefeld, S. 225-230.
- Hanft, A. (2000): Sind Hochschulen reform(un)fähig? Eine organisationstheoretische Analyse, in: Hanft, A. (Hrsg.), Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien, Luchterhand Verlag GmbH, Neuwied [u.a.], S. 3-24.

- Hanft, A. (2004): Personalentwicklung als Hochschulentwicklung, in: Laske, S., Scheytt, T. und C. Meister-Scheytt (Hrsg.), Personalentwicklung und universitärer Wandel: Programm – Aufgaben – Gestaltung, Rainer Hampp Verlag, München [u.a.], S. 119-138.
- Hanft, A. (2008a): Bildungs- und Wissenschaftsmanagement, Verlag Franz Vahlen GmbH, München.
- Hanft, A. (2008b): Bilanz neuer Entwicklungen: Professionelles Handeln im Spannungsfeld zwischen Wissenschaft und Verwaltung, in: Kehm, B., Mayer, E. und U. Teichler (Hrsg.), Hochschulen in neuer Verantwortung: strategisch, überlastet, divers?, Internationales Zentrum für Hochschulforschung Kassel, Lemmens Medien GmbH, Bonn, S. 195-198.
- Hanft, A. (2014): Management von Studium, Lehre und Weiterbildung an Hochschulen, Waxmann Verlag, Münster [u.a.].
- Heinrichs, W. (2010): Hochschulmanagement, Oldenbourg Verlag, München.
- Hepp, G. F. (2011): Bildungspolitik in Deutschland – Eine Einführung, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Hermanns, A. (2004): Fundraising, in: Hanft, A. (Hrsg.), Grundbegriffe des Hochschulmanagements, 2. Auflage, Universitäts-Verlag Webler, Bielefeld, S. 132-135.
- Hochschulrektorenkonferenz (1992): Konzept zur Entwicklung der Hochschulen in Deutschland, Beschluss des 167. Plenums vom 06.07.1992, URL: <http://www.hrk.de/positionen/gesamtliste-beschluesse/position/convention/konzept-zur-entwicklung-der-hochschulen-in-deutschland>, Stand: 15.10.2016.

- Hochschulrektorenkonferenz (1997): Organisations- und Leitungsstrukturen der Hochschulen, Beschluss des 183. Plenums vom 10.11.1997, URL: <http://www.hrk.de/positionen/gesamtliste-beschluesse/position/convention/organisations-und-leitungsstrukturen-der-hochschulen>, Stand: 15.10.2016.
- Hochschulrektorenkonferenz (2004): Professionalisierung als Leitungsaufgabe, Entschließung des 202. Plenums vom 08.06.2004, URL: <http://www.hrk.de/positionen/gesamtliste-beschluesse/position/convention/professionalisierung-als-leitungsaufgabe>, Stand: 15.10.2016.
- Hochschulrektorenkonferenz (2008): Ohne Beratung keine erfolgreiche Reform: Abschlussbericht des HRK-Förderprogramms „Bologna-Experten für deutsche Hochschulen“, Bologna-Zentrum der Hochschulrektorenkonferenz, Bonn.
- Hoffacker, W. (2000): Die Universität des 21. Jahrhunderts: Dienstleistungsunternehmen oder öffentliche Einrichtungen?, Luchterhand Verlag GmbH, Neuwied [u.a.].
- Hüther, O. (2010): Von der Kollegialität zur Hierarchie? Eine Analyse des New Managerialism in den Landeshochschulgesetzen, Diss., VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Hüther, O. (2011): New Managerialism? Gemeinsamkeiten und Differenzen der Leitungsmodelle in den Landeshochschulgesetzen, in: Pasternack, P. (Hrsg.), Hochschulföderalismus, Die Hochschule – Journal für Wissenschaft und Bildung, Nr. 01/2011, Institut für Hochschulforschung, Wittenberg, S. 50-72.
- INCHER-Kassel (2016): Die Rolle der neuen Hochschulprofessionen für die Neugestaltung von Lehre und Studium (HOPRO), URL: <https://www.uni-kassel.de/einrichtungen/incher/forschung/abgeschlossene-projekte-bis-2013/hopro-hochschulprofessionen.html>, 15.10.2016.

- In der Smitten, S. und M. Jaeger (2012): Ziel- und Leistungsvereinbarungen als Instrument der Hochschulfinanzierung: Ausgestaltung und Anwendung, Hochschul Informations System GmbH: Forum Hochschule Nr. 16/2012, Hannover.
- Jaeger, M. (2009): Steuerung durch Anreizsysteme an Hochschulen – Wie wirken formelgebundene Mittelverteilung und Zielvereinbarungen?, in: Bogumil, J. und R. G. Heinze (Hrsg.), Neue Steuerung von Hochschulen: Eine Zwischenbilanz, Edition Sigma, Berlin, S. 45-65.
- Jaeger, M. und S. Sanders (2009): Modularisierung und Hochschulsteuerung – Ansätze modulbezogenen Monitorings, in: Magazin für Hochschulentwicklung (HIS-Magazin), Nr. 04/2009, S. 4-5.
- Jörns, S. und A. Eimer (2005): Career Services und Studienstrukturreform: Neue Handlungsfelder entstehen, „traditioneller“ Auftrag bleibt, in: Career Service Papers (CSP), Nr. 03/2005, S. 30-36.
- Jopp, M. (2008): Eine „Profession“ für Generalisten: Hochschulstrukturentwicklungsplanung und Qualitätsmanagement, in: Kehm, B., Mayer, E. und U. Teichler (Hrsg.), Hochschulen in neuer Verantwortung: strategisch, überlastet, divers?, Internationales Zentrum für Hochschulforschung Kassel, Lemmens Medien GmbH, Bonn, S. 181-183.
- Kadler, I. (2008): Studienreformen zielorientiert umsetzen: Fallstudien zur Einführung von Bachelor- und Masterkonzepten, Verlag Barbara Budrich, Opladen [u.a.].
- Kappler, E. (2003): Die Engmaschigkeit betriebswirtschaftlichen Denkens, in: Lühje, J. und S. Nickel (Hrsg.), Universitätsentwicklung: Strategien, Erfahrungen, Reflexionen, Peter Lang GmbH – Europäischer Verlag der Wissenschaften, Frankfurt am Main, S. 253-272.
- Kehm, B. (2006): Neue Hochschulprofessionen: die „heimlichen“ Manager?, in: Hochschulrektorenkonferenz (Hrsg.), Von der Qualitätssicherung der Lehre zur Qualitätsentwicklung als Prinzip der Hochschulsteuerung, Beiträge zur Hochschulpolitik 01/2006, Band 2, Bonn, S. 258-265.

- Kehm, B. und M. Fuchs (2010): Neue Formen der Governance und ihre Folgen für die akademische Kultur und Identität, in: Clement, U. et al. (Hrsg.), Public Governance und schwache Interessen, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 75-94.
- Kehm, B., Mayer, E. und U. Teichler (2006): Auf dem Weg zum Ausbau und zur Stabilisierung der Hochschulprofessionen, in: Darmstadt-Kassel-Runde (Hrsg.), Hochschulprofessionen – zwischen Wissenschaft und Administration, Hochschule Innovativ, Ausgabe 16/2006, S. 22-24.
- Kehm, B., Mayer, E. und U. Teichler (2008): Resümee der Herausgeber: Auf dem Weg zum Ausbau und zur Stabilisierung der Hochschulprofessionen, in: Kehm, B., Mayer, E. und U. Teichler (Hrsg.), Hochschulen in neuer Verantwortung: strategisch, überlastet, divers?, Internationales Zentrum für Hochschulforschung Kassel, Lemmens Medien GmbH, Bonn, S. 198-200.
- Kischkel, R., Stich, A. und B. Böhm (2002): Zehn Jahre Deregulierung – Nordrhein-westfälische Hochschulen auf dem Weg zu mehr Autonomie?, in: Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung (Hrsg.), Beiträge zur Hochschulforschung 03/2002, Jg. 24, München, S. 88-105.
- Kleimann, B. (2011): Professionalisierung der Hochschulleitung?, in: Langer, A. und A. Schröer (Hrsg.), Professionalisierung im Nonprofit Management, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 201-226.
- Klug, H. (2010): Geschäftsführung zwischen Administration und Wissenschaft, in: Zeitschrift für Hochschulentwicklung (ZFHE), Jg. 5, Nr. 04/2010, S. 178-191.
- Klug, T. (2010): Professionelle Kompetenz für das Qualitätsmanagement in der Wissenschaft, in: Zeitschrift für Hochschulentwicklung (ZFHE), Jg. 5, Nr. 04/2010, S. 82-93.

- Klumpp, M. und U. Teichler (2008): Experten für das Hochschulsystem: Hochschulprofession zwischen Wissenschaft und Administration, in: Kehm, B., Mayer, E. und U. Teichler (Hrsg.), *Hochschulen in neuer Verantwortung: strategisch, überlastet, divers?*, Internationales Zentrum für Hochschulforschung Kassel, Lemmens Medien GmbH, Bonn, S. 169-171.
- Kluth, W. (2008): Rahmenbedingungen und mögliche politische Folgewirkungen der Studierendenauswahl – hochschulrechtliche und verfassungsrechtliche Perspektive, in: Heine, C. et al. (Hrsg.), *Profil und Passung: Studierendenauswahl in einem differenzierten Hochschulsystem*, Hochschul Informations System GmbH: Forum Hochschule Nr. 14/2008, Hannover, S. 146-156.
- Kogan, M. (2007): The Academic Profession and its Interface with Management, in: Kogan, M. und U. Teichler (Hrsg.), *Key Challenges to the Academic Profession*, INCHER-Werkstattberichte Nr. 65, Kassel, S. 161-173.
- Kohmann, O. (2012): *Strategisches Management von Universitäten und Fakultäten*, Diss., Gabler Verlag, Wiesbaden.

- Kopsieker, W., Hachmeister, C.-D. und M. Hennings (2010): Personalauswahl für mittlere Hochschulmanagement-Positionen – Teil 1 – Aufgaben- und Anforderungsanalyse, CHE Arbeitspapier Nr. 131, Gütersloh, URL: http://www.che.de/downloads/CHE_AP_131_Anforderungsanalyse_Hochschulmanagementpositionen_2010.pdf, Stand: 15.10.2016.
- Kottmann, A. und S. Nickel (2010): Wissenschaftsmanagement – Terra incognita der Wissenschaft? Überblick über den Forschungsstand, in: Nickels, S. und F. Ziegele (Hrsg.), Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement – nationale und internationale Modelle: Eine empirische Vergleichsstudie, CHE-Publikation 2010, Band 1, URL: http://www.che.de/downloads/Studie_Karrierefoerderung_im_Wissenschaftsmanagement_Band_1.pdf, Stand: 15.10.2016, S. 21-34.
- Krause, Y. und H. Gilch (2011): Optimierung zentraler und dezentraler IT-Servicedienste, in: Magazin für Hochschulentwicklung (HIS-Magazin), Nr. 04/2011, S. 13-14.
- Krücken, G. (2008): Lässt sich Wissenschaft managen?, in: Wissenschaftsrecht (WissR), Volume 41, Nr. 04/2008, S. 345-358.
- Krücken, G., Blümel, A. und K. Kloke (2012): Wissen schafft Management? Konturen der Managerialisierung im Hochschulbereich, in: Heinze, T. und G. Krücken (Hrsg.), Institutionelle Erneuerungsfähigkeit der Forschung, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 219-256.
- Kühler, L. (2006): Hochschulreform in Deutschland nach amerikanischem Vorbild: Chancen, Möglichkeiten und Grenzen, VDM Verlag Dr. Müller, Saarbrücken.
- Künzel, R. (2008): Die Messung der Lehrleistungen der Hochschulen: „Mission impossible“ und dauerhaftes Steuerungsdefizit?, in: Kehm, B., Mayer, E. und U. Teichler (Hrsg.), Hochschulen in neuer Verantwortung: strategisch, überlastet, divers?, Internationales Zentrum für Hochschulforschung Kassel, Lemmens Medien GmbH, Bonn, S. 281-283.

- Künzel, R. (2011): Reform der externen Qualitätssicherung. Vom Kontrollansatz zur Innovationsförderung, in: Qualitätssicherung in Lehre und Forschung, Qualität in der Wissenschaft – Zeitschrift für Qualitätsentwicklung in Forschung, Studium und Administration, Jg. 5, Nr. 01/2011, Universitätsverlag Webler, Bielefeld, S. 2-8.
- Küpper, H.-U. (2009): Effizienzreform der deutschen Hochschulen nach 1990 – Hintergründe, Ziele, Komponenten, in: Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung (Hrsg.), Beiträge zur Hochschulforschung 04/2009, Jg. 31, München, S. 50-75.
- Küpper, H.-U. (2010): Steuerungsinstrumente für Hochschulen, in: Lüde, R. v. (Hrsg.), Neue Wege der Hochschulgovernance – Symposium zum Hochschulmanagement an der Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Universität Hamburg, Hamburg University Press, Hamburg, S. 61-90.
- Lange, J. (2006): Standpunkte: Universitäten im Umbruch, in: Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung (Hrsg.), Beiträge zur Hochschulforschung 02/2006, Jg. 28, München, S. 116-134.
- Lange, J. (2009): Wie viel Management braucht und verträgt die Wissenschaft?, in: Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung (Hrsg.), Beiträge zur Hochschulforschung 04/2009, Jg. 31, München, S. 76-88.
- Langer, A. und A. Schröer (2011): Professionalisierung im Nonprofit Management, in: Langer, A. und A. Schröer (Hrsg.), Professionalisierung im Nonprofit Management, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 9-31.
- Laske, S. und C. Meister-Scheytt (2006): Leitungskompetenz, in: Pellert, A. (Hrsg.), Einführung in das Hochschul- und Wissenschaftsmanagement: Ein Leitfaden für Theorie und Praxis, Lemmens Verlags- & Mediengesellschaft mbH, Bonn, S. 102-118.

- Laske, S., Meister-Scheytt, C. und W. Küpers (2006): Organisation und Führung, Waxmann Verlag, Münster.
- Leichsenring, H. (2007): Die Professionalisierung des Fakultätsmanagements: Bericht zur Befragung 2006, CHE-Arbeitspapier Nr. 87, Güterlos, URL: http://www.che.de/downloads/Fakultaetsmanagementbefragung_2006_AP_87.pdf, Stand: 15.10.2016.
- Leichsenring, H. (2009): Befragung zum Fakultätsmanagement 2009: Management im Team: Perspektiven von Fakultätsmanager(inne)n und Dekan(inn)en, CHE-Arbeitspapier Nr. 129, Gütersloh, URL: http://www.che.de/downloads/CHE_AP_129_Fakultaetsmanagement_Befragung_Bericht_2009.pdf, Stand: 15.10.2016.
- Lüthje, J. (2004a): Selbstverwaltung, in: Hanft, A. (Hrsg.), Grundbegriffe des Hochschulmanagements, 2. Auflage, Universitäts-Verlag Webler, Bielefeld, S. 408-413.
- Lüthje, J. (2004b): Leitungsstrukturen, in: Hanft, A. (Hrsg.), Grundbegriffe des Hochschulmanagements, 2. Auflage, Universitäts-Verlag Webler, Bielefeld, S. 267-275.
- Maasen, S. und P. Weingart (2006): Unternehmerische Universität und neue Wissenschaftskultur, in: Krücken, G. (Hrsg.), Universitäre Forschung im Wandel, Die Hochschule – Journal für Wissenschaft und Bildung, Nr. 01/2006, Institut für Hochschulforschung, Wittenberg, S. 19-45.
- Meier, F. (2009): Die Universität als Akteur: zum institutionellen Wandel der Hochschulorganisation, Diss., VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Meyer-Guckel, V. et al. (2008): Erste Podiumsdiskussion – Zwischenbilanz, in: Heine, C. et al. (Hrsg.), Profil und Passung: Studierendenauswahl in einem differenzierten Hochschulsystem, Hochschul Informations System GmbH: Forum Hochschule Nr. 14/2008, Hannover, S. 44-49.

- Merkator, N., Schneijderberg, C. und Teichler, U. (2013): Wer sind diese Hochschulprofessionellen, und was tun sie eigentlich?, in: Schneijderberg, C. et al. (Hrsg.), Verwaltung war gestern? Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung von Studium und Lehre, Campus Verlag, Frankfurt am Main [u.a.], S. 91-119.
- Moes, J. und B. Stender (2010): Bologna-Bürokratie – oder neue Professionen für neue Aufgaben? Die Perspektive der Hochschulberatung, in: Zeitschrift für Hochschulentwicklung (ZFHE), Jg. 5, Nr. 04/2010, S. 70-81.
- Müller-Böling, D. (2004a): Ganzheitliche Hochschulreform, in: Hanft, A. (Hrsg.), Grundbegriffe des Hochschulmanagements, 2. Auflage, Universitäts-Verlag Webler, Bielefeld, 135-140.
- Müller-Böling, D. (2004b): Qualitätsmanagement, in: Hanft, A. (Hrsg.), Grundbegriffe des Hochschulmanagements, 2. Auflage, Universitäts-Verlag Webler, Bielefeld, S. 388-394.
- Nerdinger, F. (2011): Organisationstheorien, in: Nerdinger, F., Blickle, G. und N. Schaper (Hrsg.), Arbeits- und Organisationspsychologie, 2. überarbeitete Auflage, Springer-Verlag, Berlin [u.a.], S. 41-53.
- Nickel, S. (2003): Die Reform der zentralen Leitungs- und Entscheidungsstrukturen an der Universität Hamburg, in: Lüthje, J. und S. Nickel (Hrsg.), Universitätsentwicklung: Strategien, Erfahrungen, Reflexionen, Peter Lang GmbH – Europäischer Verlag der Wissenschaften, Frankfurt am Main, S. 85-102.
- Nickel, S. (2004): Zielvereinbarungssysteme – Intern, in: Hanft, A. (Hrsg.), Grundbegriffe des Hochschulmanagements, 2. Auflage, Universitäts-Verlag Webler, Bielefeld, S. 512-520.
- Nickel, S. (2007): Partizipatives Management von Universitäten. Zielvereinbarungen – Leitungsstrukturen – Staatliche Steuerung, Rainer Hampp Verlag, München [u.a.].

- Nickel, S. (2011a): Zufällig Wissenschaftsmanager? Systematischere Karriereförderung notwendig, in: Wissenschaftsmanagement, Heft 02/2011, S. 30-34.
- Nickel, S. (2011b): Governance als institutionelle Aufgabe von Universitäten und Fachhochschulen, CHE-Publikation 2011, URL:
http://www.che.de/downloads/Governance_als_institutionelle_Aufgabe_von_Universitaeten_und_Fachhochschulen.pdf, Stand: 15.10.2016.
- Nickel, S. (2011c): Zwischen Kritik und Empirie – Wie wirksam ist der Bologna-Prozess?, in: Nickel, S. (Hrsg.): Der Bologna-Prozess aus Sicht der Hochschulforschung: Analysen und Impulse für die Praxis, CHE Arbeitspapier Nr. 148, Gütersloh, URL:
http://www.che.de/downloads/CHE_AP_148_Bologna_Prozess_aus_Sicht_der_Hochschulforschung.pdf, Stand: 15.10.2016, S. 8-17.
- Nickel, S. (2012): Engere Kopplung von Wissenschaft und Verwaltung und ihre Folgen für die Ausübung professioneller Rollen in Hochschulen, in: Wilkesmann, U. und C. Schmid (Hrsg.), Hochschule als Organisation, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 279-291.
- Nickel, S. (2013): Neue Tätigkeitsprofile, neue Feindbilder? Karrierewege im Wissenschaftsmanagement im internationalen Vergleich, CHE-Publikation 2013, URL:
http://www.che.de/downloads/Neue_Hochschulprofessionen_Artikel_Nickel2013.pdf, Stand: 15.10.2016, S. 35-44.
- Nickel, S. und F. Ziegele (2010a): Gegenstand und Fragestellung der Studie, in: Nickel, S. und F. Ziegele (Hrsg.), Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement – nationale und internationale Modelle: Eine empirische Vergleichsstudie, CHE-Publikation 2010, Band 1, URL:
http://www.che.de/downloads/Studie_Karrierefoerderung_im_Wissenschaftsmanagement_Band_1.pdf, Stand: 15.10.2016, S. 10-20.

- Nickel, S. und F. Ziegele (2010b): Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement – nationale und internationale Modelle: Eine empirische Vergleichsstudie, CHE-Publikation 2010, Band 1, URL:
http://www.che.de/downloads/Studie_Karrierefoerderung_im_Wissenschaftsmanagement_Band_1.pdf, Stand: 15.10.2016.
- Nickel, S. und F. Ziegele (2010c): Vorgehen bei der empirischen Analyse im Rahmen der vorliegenden Untersuchung, in: Nickel, S. und F. Ziegele (Hrsg.), Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement – nationale und internationale Modelle: Eine empirische Vergleichsstudie, CHE-Publikation 2010, Band 1, URL:
http://www.che.de/downloads/Studie_Karrierefoerderung_im_Wissenschaftsmanagement_Band_1.pdf, Stand: 15.10.2016, S. 35-44.
- Nickel, S. und L. Zechlin (2006): Die Suche nach der optimalen Organisationsstruktur – Zur Reform der dezentralen Ebene in Universitäten, in: Welte, H., Auer, M. und C. Meister-Scheytt (Hrsg.), Management von Universitäten: Zwischen Tradition und (Post-)Moderne, 2. Auflage, Rainer Hampp Verlag, München [u.a.], S. 193-205.
- Nullmeier, F. (2004): Professionalisierung, in: Hanft, A. (Hrsg.), Grundbegriffe des Hochschulmanagements, 2. Auflage, Universitäts-Verlag Webler, Bielefeld, S. 363-369.
- Peisert, H. und G. Framhein (1990): Das Hochschulsystem in der Bundesrepublik Deutschland, K. H. Bock Verlag, Bad Honnef.
- Pellert, A. (2000): Expertenorganisationen reformieren, in: Hanft, A. (Hrsg.), Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien, Luchterhand Verlag GmbH, Neuwied [u.a.], S. 39-55.

- Pellert, A. (2004a): Personalentwicklung, in: Hanft, A. (Hrsg.), Grundbegriffe des Hochschulmanagements, 2. Auflage, Universitäts-Verlag Webler, Bielefeld, S. 348-352.
- Pellert, A. (2004b): Organisationsentwicklung, in: Hanft, A. (Hrsg.), Grundbegriffe des Hochschulmanagements, 2. Auflage, Universitäts-Verlag Webler, Bielefeld, S. 342-348.
- Pellert, A. (2006a): Organisationsentwicklung, in: Pellert, A. (Hrsg.), Einführung in das Hochschul- und Wissenschaftsmanagement: Ein Leitfaden für Theorie und Praxis, Lemmens Verlags- & Mediengesellschaft mbH, Bonn, S. 35-46.
- Pellert, A. (2006b): Zur Professionalisierung des Feldes Hochschulmanagement, in: Pellert, A. (Hrsg.), Einführung in das Hochschul- und Wissenschaftsmanagement: Ein Leitfaden für Theorie und Praxis, Lemmens Verlags- & Mediengesellschaft mbH, Bonn, S. 7-13.
- Pellert, A. und A. Widmann (2008): Personalmanagement in Hochschule und Wissenschaft, Waxmann Verlag, Münster.
- Prahl, H.-W. (1978): Sozialgeschichte des Hochschulwesens, Kösel-Verlag, München.
- Prillwitz, T. (2012): Die Hochschule aus organisationstheoretischer Sicht: Lösungsansatz für ein Modell zu Optimierung der hochschulspezifischen Organisationskommunikation, Diss., Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden.
- Rieck, A. (2011): Qualitätsprüfung komplexer Dienstleistungen: Ein ergebnisorientierter und kennzahlenbasierter Ansatz, Diss., Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Rosner, S. (2015): Systeme in Szene gesetzt: Organisations- und Strukturaufstellungen als Managementinstrument und Simulationsverfahren, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Rott, G. (2006): Bologna-Prozess und Studienberatung, in: Zeitschrift für Beratung und Studium (ZBS), Jg. 1, Nr. 02/2006, S. 41-47.

- Sanchiño Martínez, M. (2009): Der Wandel des deutschen Hochschulwesens: Von der Ordinarien- zur Wettbewerbshochschule, in: Neundorf, A., Zado, J. und J. Zeller (Hrsg.), Hochschulen im Wettbewerb: Innenansichten über die Herausforderung des deutschen Hochschulsystems, Verlag J. H. W. Dietz, Bonn, S. 16-30.
- Sandberger, G. (2011): Die Neuordnung der Leitungsorganisation der Hochschulen durch die Hochschulrechtsnovellen der Länder, in: Wissenschaftsrecht (WissR), Volume 44, Nr. 02/2011, S. 118-155.
- Schedler, K. und I. Proeller (2011): New Public Management, 5. korrigierte Auflage, Haupt Verlag, Bern (Schweiz) [u.a.].
- Schmidt, B. (2007): Personalentwicklung an der Hochschule: Zehn Wege in ein unentdecktes Land, in: Winter, M. (Hrsg.), Reform des Studiensystems: Analysen zum Bologna-Prozess, Die Hochschule – Journal für Wissenschaft und Bildung, Nr. 02/2007, Institut für Hochschulforschung, Wittenberg, S. 125-153.
- Schneijderberg, C. (2013a): Hochschulprofessionelle als Teil des Hochschulmanagements, in: Schneijderberg, C. et al. (Hrsg.), Verwaltung war gestern? Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung von Studium und Lehre, Campus Verlag, Frankfurt am Main [u.a.], S. 199-244.
- Schneijderberg, C. (2013b): Theoretische Grundlagen der organisationsbezogenen Professionalität von Hochschulprofessionellen, in: Schneijderberg, C. et al. (Hrsg.), Verwaltung war gestern? Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung von Studium und Lehre, Campus Verlag, Frankfurt am Main [u.a.], S. 33-58.
- Schneijderberg, C. et al. (2013a): Ausgangslage und Zielsetzung der Untersuchung der Neuen Hochschulprofessionen, in: Schneijderberg, C. et al. (Hrsg.), Verwaltung war gestern? Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung von Studium und Lehre, Campus Verlag, Frankfurt am Main [u.a.], S. 9-31.
- Schneijderberg, C. et al. (2013b): Verwaltung war gestern? Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung von Studium und Lehre, Campus Verlag, Frankfurt am Main [u.a.].

- Schneijderberg, C. und M. Hinzmann (2013): Qualifikationen und Kompetenzen der Hochschulprofessionen, in: Schneijderberg, C. et al. (Hrsg.), *Verwaltung war gestern? Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung von Studium und Lehre*, Campus Verlag, Frankfurt am Main [u.a.], S. 121-162.
- Schneijderberg, C. und U. Teichler (2013a): Hochschulprofessionelle als Prototyp der veränderten Verwaltung an Universitäten, in: Schneijderberg, C. et al. (Hrsg.), *Verwaltung war gestern? Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung von Studium und Lehre*, Campus Verlag, Frankfurt am Main [u.a.], S. 389-413.
- Schneijderberg, C. und U. Teichler (2013b): Hochschulprofessionen im Spiegel sozialer, politischer und rechtlicher Entwicklungen, in: Schneijderberg, C. et al. (Hrsg.), *Verwaltung war gestern? Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung von Studium und Lehre*, Campus Verlag, Frankfurt am Main [u.a.], S. 59-89.
- Scholl, W. (2004): Grundkonzepte der Organisation, in: Schuler, H. (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie*, 3. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Verlag Hans Huber, Bern (Schweiz) [u.a.], S. 515-556.
- Schwan, G. (2008): Hochschulentwicklung als ständige Erneuerung: Ein Blick zurück nach vorn, in: Kehm, B., Mayer, E. und U. Teichler (Hrsg.), *Hochschulen in neuer Verantwortung: strategisch, überlastet, divers?*, Internationales Zentrum für Hochschulforschung Kassel, Lemmens Medien GmbH, Bonn, S. 24-26.
- Selznick, P. (1957): *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, Harper & Row, New York (USA).
- Sporn, B. (2004): Entscheidungsstrukturen, in: Hanft, A. (Hrsg.), *Grundbegriffe des Hochschulmanagements*, 2. Auflage, Universitäts-Verlag Webler, Bielefeld, S. 105-111.
- Stegner, A. (2000): *Ansätze und Perspektiven einer anspruchsrgruppenorientierten Hochschulgestaltung: Autonomie und Rechenschaft – Führungsinformation – leistungsorientierte Budgetierung und persönliche Anreizgestaltung*, Diss., Shaker Verlag, Aachen.

- Stender, B. (2010): Neue Herausforderungen im Fakultätsmanagement, in: Magazin für Hochschulentwicklung (HIS-Magazin), Nr. 04/2010, S. 8-9.
- Stichweh, R. (2005): Neue Steuerungsformen der Universität und die akademische Selbstverwaltung, in: Sieg, U. und D. Korsch (Hrsg.), Die Idee der Universität heute, K. G. Saur Verlag, München, S. 123-134.
- Stratmann, F. (2011): Herr Luhmann, gibt es – Ein unzeitgemäßes Lob der Verwaltung, in: Magazin für Hochschulentwicklung (HIS-Magazin), Nr. 01/2011, S. 10-11.
- Sydow, J. (2010): Editorial – Über Netzwerke, Allianzsysteme, Verbände, Kooperationen und Konstellationen, in: Sydow, J. (Hrsg.), Management von Netzwerkorganisationen: Beiträge aus der Managementforschung, 5. aktualisierte Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 1-6.
- Teriete, J. (2012): Das Aufgabenverständnis von Career Services im Kontext gesellschaftlichen Wandels, in: Career Service Papers (CSP), Nr. 10/2012, S. 29-33.
- Tremel, P. und A. Fischer (2010): Forschung und Management – (Vermeintliche) Gegensätze nähern sich an!, in: Zeitschrift für Hochschulentwicklung (ZFHE), Jg. 5, Nr. 04/2010, S. 203-210.
- Urselmann, M. (2014): Fundraising: Professionelle Mittelbeschaffung für steuerbegünstigte Organisationen, 6. überarbeitete und aktualisierte Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Waltenberger, M. (2007): Rechnungslegung staatlicher Hochschulen, in: Küpper, H.-U. (Hrsg.), Hochschulrechnung und Hochschulcontrolling, ZfB-Special Issue 05/2007, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 1-33.
- Weick, K. (1976): Educational Organizations as Loosely Coupled Systems, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 21, Nr. 1, S. 1-19.
- Whitchurch, C. (2008): Shifting Identities and Blurring Boundaries: the Emergence of Third Space Professionals in UK Higher Education, in: Higher Education Quarterly, Vol. 62, Nr. 04/2008, S. 377-396.

- Wilkesmann, U. und G. Würmseer (2009): Lässt sich Lehre an Hochschulen steuern? Auswirkungen von Governance-Strukturen auf die Hochschullehre, in: Hechler, D. und P. Pasternack (Hrsg.), Zwischen Intervention und Eigensinn: Sonderaspekte der Bologna-Reform, Die Hochschule – Journal für Wissenschaft und Bildung, Nr. 02/2009, Institut für Hochschulforschung, Wittenberg, S. 33-46.
- Winkler, K. und H. Mandl (2004): Wissensmanagement, in: Hanft, A. (Hrsg.), Grundbegriffe des Hochschulmanagements, 2. Auflage, Universitäts-Verlag Webler, Bielefeld, S. 501-508.
- Winter, M. (2009): Bologna 2.0? Vermeintliche, vermeidbare und echte Probleme der Studienstrukturreform, in: Forschung und Lehre, Nr. 06/2009, Deutscher Hochschulverband, Bonn, S. 410-412.
- Wissenschaftsrat (2005): Empfehlungen zur künftigen Rolle der Universitäten im Wissenschaftssystem, Wissenschaftsrat, Köln.
- Woll, A. (2001): Reform der Hochschulausbildung durch Wettbewerb, Abhandlung zu Bildungsforschung und Bildungsrecht Band 10, Duncker & Humblot, Berlin.
- Wolter, A. (2008): Hochschulzugang im differenzierten Hochschulsystem – Von der Studienberechtigung zur individuellen Kompetenzmessung?, in: Heine, C. et al. (Hrsg.), Profil und Passung: Studierendenauswahl in einem differenzierten Hochschulsystem, Hochschul Informations System GmbH: Forum Hochschule Nr. 14/2008, Hannover, S. 16-34.
- Zahir, A. (2010): Third Space Professionals as Policy Actors; in: Zeitschrift für Hochschulentwicklung (ZFHE), Jg. 5, Nr. 04/2010, S. 46-62.
- Zechlin, L. (2007): Strategische Hochschulentwicklung – Überlegungen zu einer Typologie, in: Kreckel, R. und P. Pasternack (Hrsg.), 10 Jahre HoF, Die Hochschule – Journal für Wissenschaft und Bildung, Nr. 01/2007, Institut für Hochschulforschung, Wittenberg, S. 115-131.

Ziegele, F. (2004): Finanzierung und Organisation von Hochschulen: Wie Veränderungsprozesse ineinander greifen, in: Winter, M. (Hrsg.), Gestaltung von Hochschulorganisation: Über Möglichkeiten und Unmöglichkeiten, Hochschulen zu steuern, Die Hochschule – Journal für Wissenschaft und Bildung, Nr. 01/2004, Institut für Hochschulforderung, Wittenberg, S. 74-86.

Ziegele, F. (2008): Budgetierung und Finanzierung in Hochschulen, Waxmann Verlag, Münster.

Rechtsquellenverzeichnis

I. Gesetze

Bayerisches Hochschulgesetz (BayHSchG) vom 23.05.2006 (GVBl. 2006 S. 245),
zuletzt geändert am 09.07.2012.

Berliner Hochschulgesetz (BerlHG), vom 13.02.2003 (GVBl. S. 378), zuletzt geändert
am 26.07.2011.

Brandenburgisches Hochschulgesetz (BbgHG) vom 18.12.2008 (GVBl. I/08 Nr. 17 S.
318), zuletzt geändert durch Artikel 1 des Gesetzes vom 26.10.2010
(GVBl. I/10 Nr. 35).

Bremisches Hochschulgesetz (BremHG) vom 09.05.2007 (Brem. GBl. S. 339-221-a-1),
zuletzt geändert durch Artikel 8 des Gesetzes vom 22.06.2010
(Brem. GBl. S. 375).

Gesetz über die Hochschulen des Landes Mecklenburg-Vorpommern (LHG M-V) vom
25.01.2011 (GVOBl. M-V 2011 S. 18), zuletzt geändert durch Artikel 6 des
Gesetzes vom 22.06.2012 (GVOBl. M-V, S. 208 und 211).

Gesetz über die Hochschulen des Landes Nordrhein-Westfalen vom 31.10.2006
(GV. NRW. S. 474).

Gesetz über die Hochschulen im Freistaat Sachsen (SächsHSG) vom 10.12.2008
(SächsGVBl. S. 900), zuletzt geändert durch Artikel 5 des Gesetzes vom
04.10.2011 (SächsGVBl. S. 380).

Gesetz über die Hochschulen in Baden-Württemberg vom 01.01.2005 (GBl. 2005, Nr.
2230-1), mehrfach geändert durch Artikel 2 des Gesetzes vom 10.07.2012
(GBl. S. 457).

Gesetz über die Hochschulen und das Universitätsklinikum Schleswig-Holstein vom 28.02.2007 (GVBl. 2007 S. 184), zuletzt geändert durch das Gesetz vom 04.02.2011 (GVBl. 2011 S. 34).

Gesetz über die Universität des Saarlandes vom 23.06.2004 (Amtsbl. S. 1782), zuletzt geändert durch das Gesetz vom 12.07.2006 (Amtsbl. S. 1226).

Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland (GG) vom 21.07.2010 # (BGBl. I S.944).

Hamburgisches Hochschulgesetz (HmbHG) vom 18.07.2011 (HmbGVBl. S. 550), mehrfach geändert durch Artikel 1 des Gesetzes vom 20.12.2011 (HmbGVBl. S. 550).

Hessisches Hochschulgesetz (HSchulG HE 2010) vom 14.12.2009 (GVBl. I 2009 S. 666), zuletzt geändert durch Artikel 1 des Gesetzes vom 26.06.2012 (GVBl. S. 227).

Hochschulgesetz des Landes Sachsen-Anhalt (HSG LSA) vom 14.12.2010 (GVBl. LSA 2010 S. 600, zuletzt geändert am 08.04.2011 (GVBl. LSA S. 561).

Hochschulgesetz Rheinland-Pfalz vom 19.11.2010 (GVBl. S. 463), zuletzt geändert durch das Gesetz vom 20.12.2011 (GVBl. S. 455).

Hochschulrahmengesetz (HRG) vom 19.01.1999 (BGBl. I S. 18), zuletzt geändert durch Artikel 2 des Gesetzes vom 12.04.2007 ((BGBl. I S. 506).

Niedersächsisches Hochschulgesetz (NHG) vom 26.02.2007 (Nds. GVBl. S. 69), zuletzt geändert durch Artikel 1 des Gesetzes vom 10.06.2010 (Nds. GVBl. S. 242).

Thüringer Hochschulgesetz (ThürHG) vom 21.12.2006 (GVBl. 18/2006 S. 601).

II. Gesetzesentwürfe

Entwurf eines Gesetzes zur Aufhebung des Hochschulrahmengesetzes (2007),
Deutscher Bundestag 16. Wahlperiode, Drucksache 16/6122 vom 23.07.2007,

URL:

<http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/16/061/1606122.pdf>, Stand: 15.10.2016.