

Professionalisierung von Lehre, Studienfachberatung und Studienmanagement. Herausforderungen nach Bologna, LOB-Tagung 30.09.2014, Universität Mainz

Hochschulprofessionen und die Gestaltung und Verwaltung von Studium und Lehre an Universitäten.

Gemeinsamkeiten und Unterschiede in zentralen und dezentralen Organisationseinheiten

Christian Schneijderberg

Christian Schneijderberg, Nadine Merkator,
Ulrich Teichler, Barbara M. Kehm (Hg.)

VERWALTUNG WAR GESTERN?

*Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung
von Studium und Lehre*



**Die Berufssituation von
Hochschulprofessionellen**
Aufgaben, Tätigkeiten,
Kompetenzen, Rollen und
berufliche Identität

Christian Schneijderberg
Natalia Schneider
Ulrich Teichler

www.hopro.org



HOPRO Untersuchung

- Gefördert vom BMBF von 2009-2012 im Rahmen der Förderlinie Professionalisierung der Hochschullehre
- 11 Hochschulen
- Zwei Fragebogenerhebungen:
 - HOPROs
Rücklauf 42,5% (ca. 2.600 Befragte, WS 2009/2010)
 - Professor(inn)en
Rücklauf ca. 25% (ca. 4000 Befragte, SoSe 2010)
- 134 leitfadengestützte Experten-Interviews mit HOPROs (WS 2010/2011)

Ausgangssituation

- HOPROs sind Personen,
 - deren Tätigkeit in Hochschulen an den Schnittstellen – wie auch übergreifend – zwischen administrativen, wissenschaftlichen und Serviceaufgaben angesiedelt sind
 - Die in verschiedenen Positionen, Funktionen und Tätigkeiten einen Beitrag zum Gelingen von Lehre und Studium leisten
- Lange bestehende Funktionen:
Entwicklungsplanung, Leitung von Akademischen Auslandsämtern, Fachbereichs- und Forschungsreferent/innen, Dekanatsassistent/innen, Studienberatung etc.
- Neu hinzugekommene Funktionen:
Akkreditierung, Evaluation, E-Learning, curriculare Gestaltung, Verbesserung der (int.) Mobilität etc.

HOPROs und Beschäftigungsbedingungen

- 59% weiblich
- 88% Universitätsabschluss (Master-Niveau)
davon: 39% Promotion

Beschäftigungsgruppen:

- 46% wissenschaftliche Mitarbeiter(innen)
- 39% technisch-administrative Mitarbeiter(innen)

Vertragslaufzeiten:

- 55% unbefristet
- 15% auf Lebenszeit verbeamtet
- 8% befristet mit Aussicht auf unbefristeten Vertrag
- 18% keine Aussicht auf einen unbefristeten Vertrag

Professionalität von HOPROs

Voraussetzungen:

- Wissenschaftliche Ausbildung (in unterschiedlichen Disziplinen)
- Teilweise Lehr- und Forschungserfahrung
- *Learning-on-the-job*
- Berufsbegleitende Weiterqualifikation

Professionelles Wissen und Können:

- Besonderes, exklusives Wissen über
 - (meist) eine Universität
 - Angehörige („Klienten“) und ihre „Probleme“ in dieser Universität
- Expertenwissen (Sozialisation, Erfahrung, Geschichten etc.)
- Individualisierte und systemische „Problem-“Lösungsstrategien und -rezepte

Universitätsorganisation und Management

Universität als (relativ) autonome Organisation (Krücken/Meier 2006, Meier 2009)

Kogan (2007) benennt vier grundlegende Entwicklungen:

- Anwachsen von Management- und Verwaltungsaufgaben sowohl im institutionellen als auch intra-institutionellen Bereich
- Veränderungen bzw. Verschiebungen von Aufgaben- und Tätigkeitsbereichen samt Einflussmöglichkeiten/Macht von Professor(inn)en und HOPROs
- Anwachsen von Aufgaben- und Tätigkeitsbereichen im „nicht-wissenschaftlichen“ Bereich von Universitäten
- Verwaltung und Management durch Wissenschaftler(innen): “the bureaucratisation of the collegium” (ebd.: 162)

Differenzierung Hochschulbeschäftigte

- Wissenschaftliche Profession bzw. Professorenschaft (z. B. Parsons/Platt 1973, Kogan/Teichler 2007)
- Universitätsleitung bzw. Top-Management (z. B. Deem/Hillyard/Reed 2007)
- Fachbereichsleitung bzw. mittleres Management (z. B. Scholkmann 2010, 2011)
- Professionelle (*professional staff*):
 - „Administrators“ (Rhoades 1998)
 - „Third Space Professionals“ (Whitchurch 2006, 2008)
 - Hochschulprofessionen (Klump/Teichler 2006; Schneijderberg et al. 2013)
- „universal higher education professional“ (Middlehurst 2001, 2010)

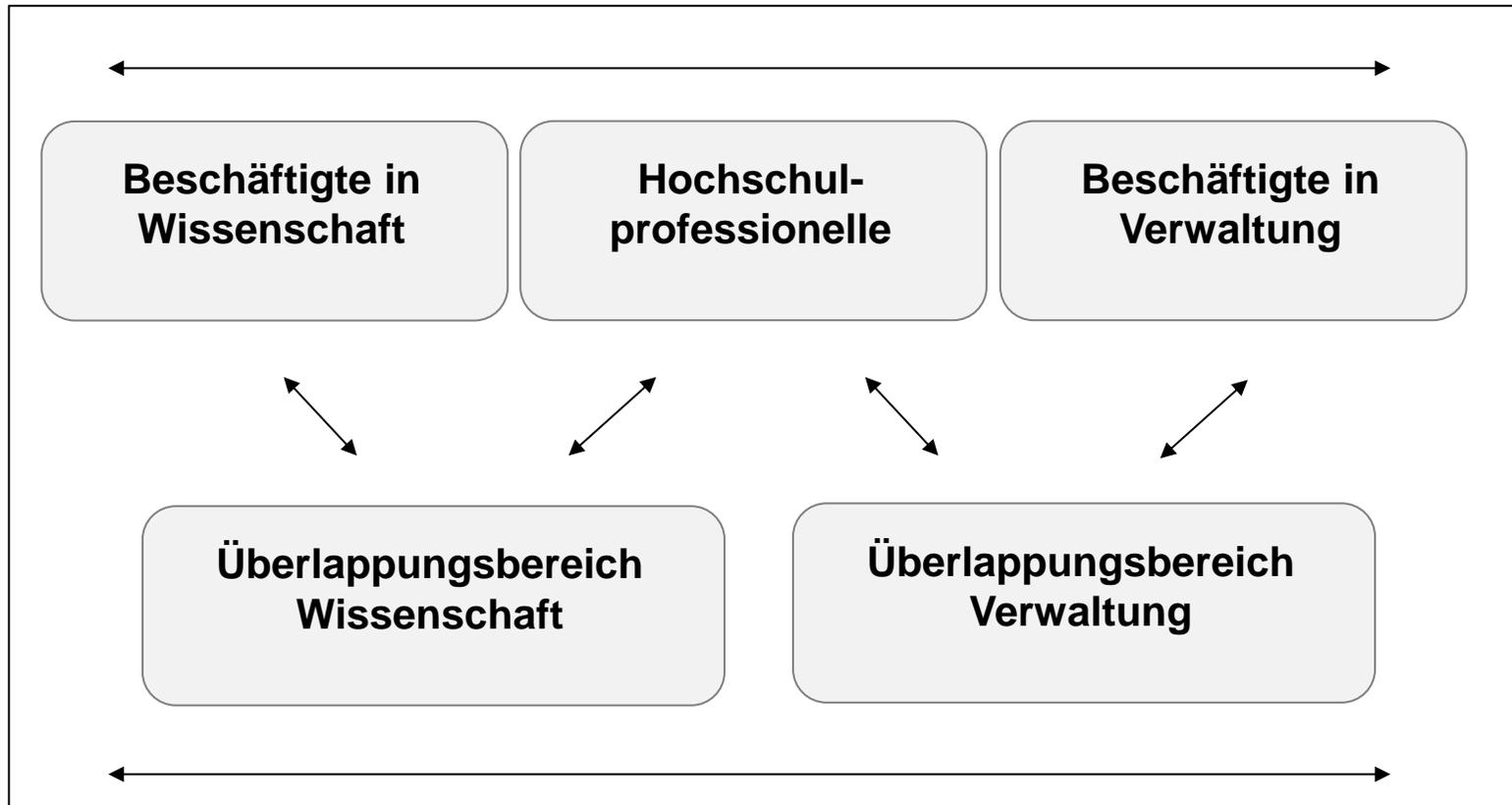
Expertise, Position, Bürokratie und Einfluss / Macht

»The possibility of claiming special 'scientific' and organizational expertise comes to most of these occupations by virtue of their **position in organizations** which are [...] bureaucratic. Centralization, hierarchical ordering, and delegation of administrative and managerial functions give those in **planning and coordinating positions** the possibility of defining the meaning of efficiency and the parameters for its measurement. Obviously, they do not perform this task of definition to their own disadvantage.« (Larson 1977: 143)

Bürokratie vs. Profession

- Konflikte zwischen Bürokratie / Management und Professionellen in Krankenhäusern, Gerichten, Universitäten etc. (z. B. Hall 1968; Hughes 1958; Stichweh 1994).
 - Heteronome Organisationen (Scott 1982, 1985)
 - Professionelle Organisationen (Mintzberg 1979)
- Organisationskultur von Expertenorganisationen wie Universitäten ist teilweise bis stark determiniert durch die Kultur der dominanten Profession, d. h. den Wissenschaftler(inne)n (Ott 1989: 80).
- Professionalität (Larson 1977, Freidson 2001)
- „work jurisdiction“ bzw. Arbeitsplatz als Arena (Abbott 1989)
- Arbeit strukturiert Organisationen (Barley/Kunda 2001)

Abbildung: Hochschulprofessionen auf einem Rollen-Kontinuum zwischen Wissenschaft und Verwaltung und das Entstehen der Überlappungsbereiche Wissenschaft und Verwaltung («overlap modell«)



Quelle: Schneijderberg und Merkator 2012: 80

Zwei „Kanäle“ einer öffentlichen Universität

Erster Kanal

Forschung

Lehre

**Wissens- und
Technologietransfer**

Zweiter Kanal

Verwaltung

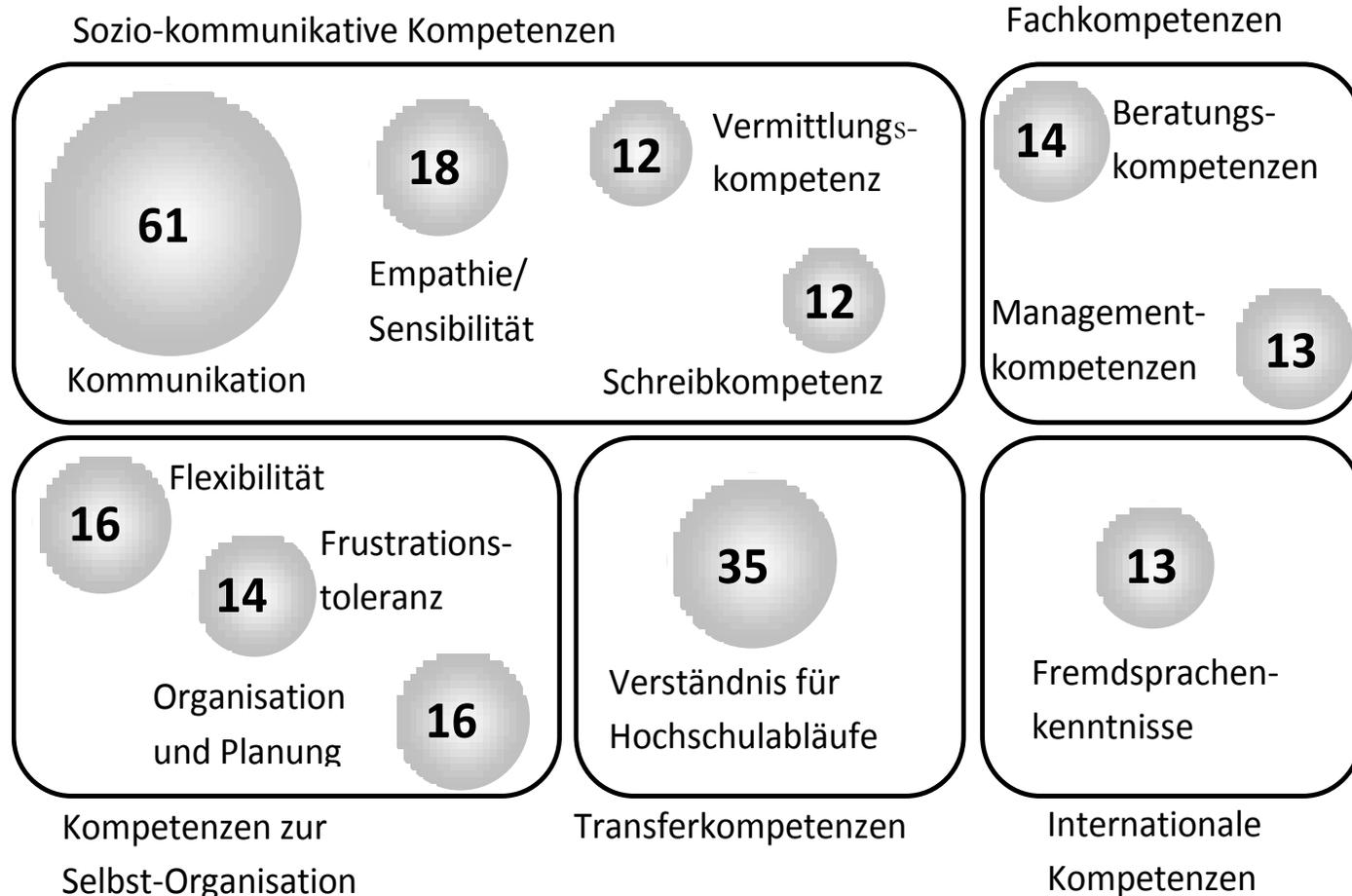
**Management
(Leiten, Planen,
Organisieren und
Koordinieren)**

**Kommunikation (Beratung
und Information)**

**Institutionsfokussierte
Hochschulforschung**

Quelle: Schneijderberg und Teichler 2013: 402

Abbildung Kompetenzanforderungen insgesamt (Angaben in Prozent)



Quelle: Schneijderberg und Hinzmann 2013: 143

Hochschulprofessionelle im Funktionsbereich Studium und Lehre an Fachbereichen

Aufgaben	(Mit-)Leiten und Kontrollieren	Organisieren und Planen	Koordinieren und Informieren	Gremienarbeit	Beraten
Tätigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> - Controlling von Arbeit und Prozessen - Leitung von Einheiten (z. B. Studienbüros) - Mitarbeiterführung und -anleitung - Regelung von strategischen Fragen - Unterstützungsleistung für (Vize)Dekan/in, z. B. Entscheidungen vorbereiten, Berichte verfassen und beraten - Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements - Entwicklung neuer Konzepte für das Studiengangmarketing 	<ul style="list-style-type: none"> - Rahmenbedingungen für das Studium schaffen - Studienplanung, inkl. Änderungen von Studien und Prüfungsordnungen - Erhebungen planen, organisieren und auswerten - Lehr- und Prüfungsplanung am FB und mit anderen FBs - Plattformen für die Kontaktaufnahme von Studierenden mit Unternehmen - Neuerungen durch Verwaltungsinstanzen bringen 	<ul style="list-style-type: none"> - Ansprechpartner/in Qualitätsmanagement (Evaluation, Akkreditierung und Lehrberichte) - Erarbeitung von Dokumenten für die Studiengänge (z. B. Modulhandbuch) - Kommunikation/ Absprache mit der Zentralverwaltung - Koordination von Evaluationen und Akkreditierungen - Öffentlichkeitsarbeit - Studienkoordination am FB und mit anderen FBs - Vermittlung Unternehmenskontakte 	<ul style="list-style-type: none"> - Beisitz - Vor- und Nachbereitung von Gremiensitzungen (z. B. Tagesordnung, Protokoll, Einladungen) 	<ul style="list-style-type: none"> - Studienfachberatung - Beratung (ausländischer) Studierender - Karriereberatung - allgemeine Studienberatung - Studienberatung für Schüler

Sicht der Professor(innen)				
Hochschulprofessionelle...	AM	Trifft (völlig) zu	teils teils	Trifft (überhaupt) nicht zu
sind Troubleshooter	3,2	29	29	42
springen oft dort ein, wo unmittelbarer Bedarf besteht	3,2	33	26	42
sind multifunktional tätig	2,7	47	26	28
arbeiten an Schnittstellen	2,5	53	33	14
gestalten neue Tätigkeitsfelder	2,8	41	31	28
führen Routinetätigkeiten aus	2,5	55	30	16
Sicht der Hochschulprofessionellen				
Hochschulprofessionelle...	AM	Trifft (völlig) zu	teils teils	Trifft (überhaupt) nicht zu
sind Troubleshooter	2,4	60	24	17
springen oft dort ein, wo unmittelbarer Bedarf besteht	2,4	60	22	18
sind multifunktional tätig	1,8	80	14	5
arbeiten an Schnittstellen	1,7	83	12	5
gestalten neue Tätigkeitsfelder	2,2	69	16	15
führen Routinetätigkeiten aus	2,9	38	32	31

Rollen

»In simple terms, identities organize the meaning while roles organize the function.« (Castells 1997: 7)

- Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche:
 - Eindeutig abgrenzbar – mit Kern
 - Nicht eindeutig abgrenzbar, hybrid, überlagert – mehrere Kerne
- Eindeutige Rollen:
 - Beruf: Studien(fach)beratung
 - Funktion: Geschäftsführung
 - Position: Leitung
- Nicht-eindeutige Rollen:
 - Beruf: ...-Referent(in)
 - Funktion: Qualitätssicherung/-entwicklung/-management
 - Position: Assistent(in)

Berufliche Identität

- Zentral: Nähe zum großen Verwaltungsapparat
- Dezentral: Nähe zu Wissenschaftler(inne)n
- »Verwaltung – Hochschulmanagement – weiß nicht« (I. 37, A. 75)
- »Beraterin aber auch irgendwo Managerin« (I. 28, A. 117).
- »Alleinkämpfer an Schnittstelle, der sich gut auskennt« (I. 22, A. 73)
- habe »kein Wort« (I. 13, A. 109) für berufliche Identität
- Generell:
 - Abgrenzung gegenüber Wissenschaft bzw. wissenschaftlichem Arbeiten fällt einfacher
 - Abgrenzung gegenüber „Routineverwaltung“ bzw. Sachbearbeitung schwierig

Was ist *neu* an Hochschulprofessionen?

HOPROs als Modaltyp:

- Schaffensglück als Virtuosen des Unbestimmten
- Arbeitssituation jenseits von einigen regelmäßigen Aufgaben und Tätigkeiten durch Unbestimmtheit geprägt, sowohl in Bezug auf die Wege als auch die Ziele
- formal überwiegend machtlose Gestalter(innen) der Wissenschaftslandschaft in Hochschulen, die – analog zu Wissenschaftler(inne)n – Expertenarbeit des teilweise unbestimmten Nachdenkens, Problemlösens und Organisierens übernehmen
- Rollen, die sich fluide auf dem Kontinuum zwischen Wissenschaft und Verwaltung bewegen, was eine Stabilisierung einer Mittlerfunktion *sui generis* bedeutet

Was ist *neu* an Hochschulprofessionen? (Fortsetzung)

- Eine (einheitliche) berufliche Identität existiert gegenwärtig (noch) nicht
- Kernbereich der Tätigkeit strukturiert das Verständnis der beruflichen Aufgaben:
 - „reine“ Aufgaben
 - Hybride Aufgaben
 - Verortung in der Organisation (zentral, dezentral, Präsidium, Verwaltung etc.)
- große Mehrheit der Befragten „bekennt“ sich zu Universität, sozusagen als Organisationsprofession (Larson 1977) in öffentlicher Einrichtung Universität
- Entwicklung noch nicht abgeschlossen

Multiple Aspekte von Professionalität

»Professionals have rational drives to establish more **effective problem solving, better service delivery, and improved case management**. At the same time, they have ethical drives to guard certain **values and service ethics**. Moreover, they have political drives to enhance **power, privilege, and status** and to strengthen **ideologies**; also, they have social drives to **form communities** and enact class bias and **social closure**.«
(Noordegraaf 2007: 767f.)

Diskussion

- Mengenproblem bzw. Problem der kritischen Masse:
 - Studienberater(innen)
 - Fachbereichsreferent(inn)en
- Problem Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche
 - Klar abgrenzbare samt „Hoheitsbereich“
 - Nicht klar abgrenzbare, variable, im Schnittbereich z. B. mit anderen HOPROs und Wissenschaftler(inne)n
 - (sanftes) Management
- Problem Qualifizierung, Einarbeitung, Weiterqualifizierung
 - Keine grundständige Ausbildung, z. B. auf Masterniveau
 - Gestaltung der Berufsanzfangszeit, also *learning-on-the-job*
 - Passgenauigkeit von Weiterbildungsangeboten

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Kontakt:

Christian Schneijderberg

E-Mail: schneijderberg@incher.uni-kassel.de

Telefon: 0561 8042491

International Centre for Higher Education Research

INCHER-Kassel

Research unit »Innovation and Transfer«

University of Kassel

Moenchebergstraße 17

DE-34109 Kassel

Literatur

- Barley, S.R.; Kunda, G. (2001): Bringing Work Back in. In: *Organization Science*, Vol. 12, 76-95.
- Castells, M. (1997). *The information age: economy, society and culture. The power of identity*. Oxford: Blackwell.
- Clegg, S., & McAuley, J. (2005). Conceptualising Middle Management in Higher Education: A Multifaceted Discourse. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 27(1), 19-34.
- Deem, R. (2006). Changing Research Perspectives on the Management of Higher Education: Can Research Permeate the Activities of Manager-Academics? *Higher Education Quarterly*, 60(3), 203-228.
- Deem, R., Hillyard, S. and Reed, M. (2007): *Knowledge, Higher Education and the New Managerialism. The Changing Management of UK Universities*. Oxford: Oxford University Press.
- Hall, R.H. (1968): Professionalization and Bureaucratization. *American Sociological Review*, Vol. 33, No. 1, 92-104.
- Hughes, E. C. (1958): *Men and Their Work*. New York: Free Press.
- Klumpp, M., & Teichler, U. (2008). Experten für das Hochschulsystem: Hochschulprofessionen zwischen Wissenschaft und Administration. In B. M. Kehm, E. Mayer, & U. Teichler (Eds.), *Hochschulen in neuer Verantwortung. Strategisch, überlastet, divers?* (pp. 169-171). Bonn: Lemmens
- Kogan, M. (2007). The Academic Profession and its Interface with Management. In M. Kogan, & U. Teichler (Eds.), *Key Challenges to the Academic Profession* (pp. 159-174, Werkstattberichte, Vol. 65). Kassel and Paris: International Centre for Higher Education Research Kassel (INCHER Kassel) and UNESCO Forum on Higher Education, Research and Knowledge.
- Kogan, M., & Teichler, U. (Eds.) (2007). *Key Challenges to the Academic Profession*. (Werkstattberichte, Vol. 65). Kassel: International Centre for Higher Education Research Kassel (INCHER-Kassel).
- Larson, M. S. (1977). *The rise of professionalism*. Berkeley: University of California Press.
- Mintzberg, H. (1979): *The structuring of organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Noordegraaf, M. (2007): From "Pure" to "Hybrid" Professionalism: Present-Day Professionalism in Ambiguous Public Domains. *Administration & Society*, 39(6), pp. 761- 785.
- Ott, J. S. (1989): *The organizational culture perspective*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Schneijderberg, C. & Merkator, N. (2012). New Higher Education Professionals. In: Kehm, B.M. & Teichler, U. (eds.): *The Academic Profession in Europe – New Tasks and New Challenges* (pp. 53-92). Dordrecht.
- Schneijderberg, C., Merkator, N., Teichler, U. und Kehm, B. M. (Hg.). *Verwaltung war gestern? Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung von Studium und Lehre*. Frankfurt a.M. und New York: Campus Verlag.
- Schneijderberg, C. (2013): Hochschulprofessionelle als Teil des Hochschul-Managements. In: Schneijderberg, C., Merkator, N., Teichler, U. und Kehm, B. M. (Hg.). *Verwaltung war gestern? Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung von Studium und Lehre*. Frankfurt a.M. und New York: Campus Verlag, S. 199-244.
- Schneijderberg, C. und Teichler, U. (2013): Hochschulprofessionelle als Prototyp der veränderten Verwaltung an Universitäten. In: Schneijderberg, C., Merkator, N., Teichler, U. und Kehm, B. M. (Hg.). *Verwaltung war gestern? Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung von Studium und Lehre*. Frankfurt a.M. und New York: Campus Verlag, S. 389-414.
- Scholkmann, A. (2011). Deans in German Universities: Goal acceptance and task characteristics. *Tertiary Education and Management*, 17(4), 337-353.
- Scholkmann, A. (2010). Zwischen Handlungszwang und Kollegialität: Universitätsdekane als Manager und Repräsentanten ihrer Fakultät. Münster: LIT.
- Scott, R. W. (1982), »Managing professional work: Three models of control for health organizations.« *Health Services Research*, 17(3), 213–240.
- Scott, R. W. (1985), »Conflicting levels of rationality. Regulators, managers, and professionals in the medical care sector.« *Journal of Health Administration Education*, 3(2), 113–131.
- Trow, M. (2010). Managerialism and the Academic Profession: The Case of England. In Burrage, M. (Ed) *Martin Trow. Twentieth-Century Higher Education. Elite to Mass to Universal* (pp. 269-298). Baltimore: Johns Hopkins University Press, (first published as: Trow, M. (1993): *Managerialism and the Academic Profession: the Case of England*, Stockholm: Council for Studies of Higher Education.)

Übersicht nach ausgew. Funktionsbereichen

	Leitungsfunktion in zentraler Verwaltung	Fachbereichs-geschäftsführung/-management	Entwicklungsplanung und Qualitätssicherung	Studienberatung	Internationales
Position	Geschäftsführer(in) (40%) Leiter(in) (19%)	Referent(in) (37%) Koordinator(in) (17%) Geschäftsführer(in) (14%)	Referent(in) (32%) Leiter(in) (17%)	Berater(in) (29%) Leiter(in) (18%)	Leiter(in) (16%) Koordinator(in) (12%)
Statusgruppe	wiss. Mitarbeiter(in) (50%)	wiss. Mitarbeiter(in) (61%)	wiss. Mitarbeiter(in) (44%)	wiss. Mitarbeiter(in) (40%)	Tech.-admin. Mitarbeiter(in) (44%)
Beschäftigungsdauer unbefristet	65%	56%	54%	54%	63%
Vollzeit	94%	69%	54%	60%	54%
Arbeitszeit (Durchschnitt)	45h	41h	42h	39h	36h
Entgeltgruppe	TVL 14 (46%)	TVL 13 (49%)	TVL 13 (71%)	TVL 13 (60%)	TVL 13 (41%)
Planstellestelle	72%	84%	64%	66%	80%