

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

VERWALTUNG WAR GESTERN

*Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung
von Studium und Lehre*

campus

Verwaltung war gestern?

Schwerpunktreihe »Hochschule und Beruf«

Christian Schneiderberg ist wissenschaftlicher Mitarbeiter des International Centre for Higher Education Research der Universität Kassel (INCHER-Kassel);

Nadine Merkator ist Mitarbeiterin der Fachhochschule Fulda;

Prof. Dr. Barbara M. Kehm ist Universitätsprofessorin an der School of Education der University of Glasgow, Großbritannien und war zuvor lange Direktorin des INCHER-Kassel;

Prof. Dr. Dr. hc. em. Ulrich Teichler ist Hochschulforscher und war lange Jahre Direktor des INCHER-Kassel.

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

Verwaltung war gestern?

Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung
von Studium und Lehre

Campus Verlag
Frankfurt/New York

© Campus Verlag GmbH

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie.

Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-593-39727-6

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright © 2013 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Umschlaggestaltung: Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza GmbH

Printed in Germany

Dieses Buch ist auch als E-Book erschienen.

www.campus.de

© Campus Verlag GmbH

Inhalt

Vorwort	7
1 Ausgangslage und Zielsetzung der Untersuchung der Neuen Hochschulprofessionen <i>Christian Schneijderberg, Ulrich Teichler, Nadine Merkator und Barbara M. Kehm</i>	9
2 Theoretische Grundlagen der organisationsbezogenen Professionalität von Hochschulprofessionellen <i>Christian Schneijderberg</i>	33
3 Hochschulprofessionen im Spiegel sozialer, politischer und rechtlicher Entwicklungen <i>Christian Schneijderberg und Ulrich Teichler</i>	59
4 Wer sind diese Hochschulprofessionellen, und was tun sie eigentlich? <i>Nadine Merkator, Christian Schneijderberg und Ulrich Teichler</i>	91
5 Qualifikationen und Kompetenzen der Hochschulprofessionen <i>Christian Schneijderberg und Mandy Hinzmann</i>	121
6 Genese und Anwendung von Expert(inn)enwissen in Hochschulprofessionen <i>Christian Schneijderberg</i>	163
7 Hochschulprofessionelle als Teil des Hochschul-Managements <i>Christian Schneijderberg</i>	199

8 Rollen und berufliche Identitäten von Hochschulprofessionellen <i>Christian Schnejderberg und Natalia Schneider</i>	245
9 Interaktion von Professor(inn)en und Hochschulprofessionen <i>Ulrich Teichler, Nadine Merkator und Christian Schnejderberg</i>	285
10 Die Neuen Hochschulprofessionellen in Europa: Ausdifferenzierung und Aufgaben im internationalen Vergleich <i>Andrea Kottmann und Jürgen Enders</i>	305
11 Ausdifferenzierung und Integration von Berufsrollen Hochschulprofessioneller in Österreich, den Niederlanden und Großbritannien <i>Andrea Kottmann und Jürgen Enders</i>	335
12 Die Neuen Hochschulprofessionen als europäisches Phänomen. Deutschland im Vergleich mit ausgewählten europäischen Ländern <i>Barbara M. Kehm</i>	369
13 Hochschulprofessionelle als Prototyp der veränderten Verwaltung an Universitäten <i>Christian Schnejderberg und Ulrich Teichler</i>	389
Literatur.....	415
Autor(inn)enverzeichnis	445

Vorwort

Das dieser Publikation zugrunde liegende Projekt »Die Rolle der Neuen Hochschulprofessionen für die Gestaltung von Lehre und Studium« ist in den Jahren 2009 bis 2012 am Internationalen Zentrum für Hochschulforschung der Universität Kassel (INCHER-Kassel) durchgeführt worden.

Das Wissenschaftler(innen)-Team in Kassel wurde von Ulrich Teichler in Kooperation mit Barbara M. Kehm koordiniert. Die Hauptaufgaben der Literaturrecherche, Durchführung der Erhebungen und Analyse der Ergebnisse übernahmen Nadine Merkator und Christian Schneijderberg. Sie wurden dabei durch Mandy Hinzmann und Natalia Schneider sowie Viola Abermet, Julia Rockel, Roman Schmid und Sarah Tügel unterstützt. Für die Analysen in den anderen europäischen Ländern waren Jürgen Enders und Andrea Kottmann – Center for Higher Education Policy Studies (CHEPS) der Twente Universität in den Niederlanden – zuständig.

Diese Publikation berichtet über die Ergebnisse des gesamten Projekts. Detaillierte Darstellungen der Literaturanalysen und ausgewählter Publikationen zu diesem Projekt – kurz als HOPRO-Untersuchung bezeichnet – sind bereits zuvor in fünf Buch- und Zeitschriftenaufsätzen publiziert worden und werden im Weiteren noch in anderen Kontexten veröffentlicht.

Das oben genannte Forschungsprojekt wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 01PH08014 im Rahmen der Förderlinie »Professionalisierung der Hochschullehre« gefördert. Die Förderung ermöglichte eine sehr gründliche Untersuchung der Thematik, für die die Autor(inn)en dieser Studie sehr dankbar sind. Hervorzuheben ist allerdings, dass die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung bei den Autor(inn)en liegt.

Die Edition dieser Publikation übernahm Christiane Rittgerott in Zusammenarbeit mit Dagmar Mann und Kim Schmidt (INCHER-Kassel).

Die Autor(inn)en dieser Studie sind vielen, hier nicht vollständig aufzählbaren Person für Rat und organisatorische Unterstützung dankbar.

Nicht zuletzt gebührt der Dank allen Befragten für ihre Hilfe, die es ermöglichte, die hier behandelten Entwicklungen an Hochschulen besser zu verstehen, sowie allen, die die Untersuchung an den einbezogenen Universitäten erleichtert haben.

Kassel im Juli 2013

Kapitel 1

Ausgangslage und Zielsetzung der Untersuchung der Neuen Hochschulprofessionen

*Christian Schneijderberg, Ulrich Teichler, Nadine Merkator und
Barbara M. Kehm*

1.1 Hochschulprofessionen – eine neue Berufsgruppe

Der Terminus Hochschulprofessionen wird in dieser Studie als Sammelbegriff für alle hochqualifizierten Personen im Hochschulsystem – innerhalb der Hochschulen beziehungsweise in ihrem institutionellen Kontext – verwendet, die weder primär als Lehrende und Forschende (Wissenschaftler[innen]) oder als leitende Hochschulmanager noch als Routine-Verwalter(innen) und -dienstleister(innen) tätig sind. Oft ist in dieser Studie auch von »Neuen Hochschulprofessionen« die Rede, weil es derartige Aufgabenbereiche vor Jahrzehnten nur in geringer Zahl gegeben hat. Im Anschluss an Klumpp und Teichler (2006, 2008) sind Hochschulprofessionelle als Expert(inn)en zu verstehen, die immer differenzierter werdende Aufgaben und Tätigkeiten im Rahmen von Entscheidungsunterstützung, Dienstleistung und weit darüber hinaus im Rahmen der »Gestaltung« der Hochschule übernehmen. Sie benötigen für die erfolgreiche Ausübung ihrer beruflichen Tätigkeit ein Verständnis des »Kerngeschäfts« der Wissenschaft, um die Bedingungen für das wissenschaftliche Leben mitzugestalten: so zum Beispiel als Studienberater(in), Fachbereichsreferent(in), Entwicklungsplaner(in), Assistent(in) im Präsidium beziehungsweise in Rektorat und Dekanat, Qualitätsentwickler(in) und Forschungsreferent(in).

Um diese Aufgaben und Tätigkeiten auszufüllen, haben die Hochschulprofessionellen ein doppeltes Anforderungsprofil: »Anders als Hochschulangehörige in Forschung und Lehre müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in diesen Berufsgruppen Experten des Hochschulsystems sein«

(Klumpff und Teichler 2008, S. 170), das heißt Kenntnisse über die Organisation Universität und die politische Landschaft haben, in die das – zu meist – öffentliche Hochschulsystem eingebettet ist: »anders als für Spezialisten von Management und Verwaltung ist für ihre Tätigkeit große Vertrautheit mit den Kernfunktionen der Hochschulen unentbehrlich« (ebd.). Offenkundig hat jede Definition von Hochschulprofessionellen mehrdimensional zu sein, das heißt:

»dass nur ein Teil der Gestaltungsaufgaben und Expertise sich auf Fragen der organisatorischen Gestaltung beziehen; viele Angehörige der neuen Professionen haben primär mit Fragen von Wissensgenerierung und -verwendung, Lernen und Persönlichkeit, Curriculumentwicklung u.a.m. zu tun [und] dass nur ein Teil der Professionellen primär in Bereichen der Entscheidungsvorbereitung und -umsetzung tätig sind« (ebd., S. 169).

Die wachsende Rolle von Hochschulprofessionen als »new professionals« (Gornall 1999) ist Bewegung in Richtung der Professionalisierung von Hochschulen – die ergänzt wird durch eine Professionalisierung auch im Bereich der Zuständigen für Hochschullehre (Stichweh 1994b, 1996) und forschung (Oevermann 1996, 2000, 2005) sowie durch eine Professionalisierung im Management der Universitäten (Brunsson und Sahlin-Andersson 2000a; Krücken und Meier 2006; Musselin 2007b). In Europa werden diese Entwicklungen häufig als integraler Bestandteil der neuen Steuerung der öffentlichen Einrichtungen nach dem Diktum des *New Public Managements* (NPM) interpretiert (z. B. Braun und Merrien 1999a; Evetts 2003; Kehm und Lanzendorf 2006a; Noordegraaf 2007). Aber auch darüber hinaus wird auf die enge Verknüpfung von Organisationsentwicklung und wachsender Professionalität verwiesen (Scott 1965, 1982; Larson 1977; Mintzberg 1979, 1991; Abbott 1991). Barley und Tolbert (1991, S. 3) bezeichnen Organisationen auch als »breeding ground for professions«. Wechselseitig bedingen sich dabei das Wachstum formaler Organisationen und die Rationalisierung von Wissen sowie Prozesse der Professionalisierung:

»The process of occupationalization is an important aspect of the progressive rationalization of organizations in contemporary society, reflecting the efforts of business and government to bring increasingly specialized knowledge to bear in organizational problemsolving« (ebd., S. 7).

Genau zehn Jahre später haben Barley und Kunda in *Bringing Work back in* (Barley und Kunda 2001) konstatiert, dass die arbeitsbezogenen Berufs- und Professionsanalysen in der Organisationsforschung vergessen wurden.

Diesen wendet sich die vorliegende HOPRO-Untersuchung zu. Im Folgenden wird zunächst der Stand der Analyse zu Hochschulprofessionen vor der Durchführung der hier dargestellten Studie charakterisiert, bevor Ziele und Anlage dieser ersten großen Studie zu den Hochschulprofessionellen in Deutschland dargestellt werden.

1.2 Stand der Forschung zu Projektbeginn

1.2.1 Stand der Forschung zu Hochschulprofessionen in Deutschland

In der öffentlichen ebenso wie in der wissenschaftlichen Diskussion über Reformen des Hochschulsystems wird in Deutschland eine Fülle von Themen angesprochen: Insbesondere quantitativ-strukturelle Entwicklungen, Organisation und Entscheidungsprozesse, die beteiligten Personen sowie Lehr- und Lernprozesse. Die Themen der Hochschulforschung, deren institutionelle Basis in Deutschland relativ klein ist, haben sich in den vergangenen Jahrzehnten in großer Nähe zur öffentlichen Diskussion entwickelt (siehe Goldschmidt, Teichler und Webler 1984; Gunkel, Freidank und Teichler 2003; Pasternack 2006). In jüngster Zeit haben dabei Fragen von Governance und Management sowie des Bologna-Prozesses ein besonderes Gewicht.

Es kann nicht überraschen, dass es bisher kaum Analysen zu Hochschulprofessionellen gegeben hat, da dieses Thema in Deutschland erst seit wenigen Jahren öffentliche Aufmerksamkeit erlangt hat. Nur wenige Studien zu einzelnen Gruppen wurden publiziert, etwa zur Alumni-Arbeit (Klumpp, Lenk und Vonesch 2004), zu Beratungsdienstleistungen (Rott 2006), Studienberater(inne)n (Katzensteiner, Ferrer-Sama und Rott 2008), Forschungsreferent(inn)en (Adamczak u. a. 2007; Merkator 2007), Fachbereichsreferent(inn)en (Amtsberg 2006; Leichsenring 2007, 2009), Hochschuldidaktiker(inne)n, Referent(inn)en von Akademischen Auslandsämtern (Maiworm, Sosa und Teichler 1996) und in Wissens- und Technologietransferstellen (Krücken 2003; Krücken, Meier und Müller 2007).

Ausbau und Funktionserweiterung der Neuen Hochschulprofessionen sowie wissenschaftliche Ansätze zur Erklärung dieses Phänomens – mit Rekurs zu bereits in anderen Ländern vorliegenden Analysen – wurden von Wissenschaftler(inne)n des Internationalen Zentrums für Hochschulfor-

schung (INCHER-Kassel) der Universität Kassel bereits einige Jahre vor Beginn der HOPRO-Untersuchung thematisiert (Teichler 2005; Kehm 2006a, 2006b). Im Jahre 2005 wurden zudem Fallstudien an zwei Universitäten durchgeführt (Klumpff und Teichler 2006, 2008), die als Pilot-Studie zur HOPRO-Untersuchung interpretiert werden können und die die konzeptionelle Basis für nachfolgende Untersuchungen bildeten.

In ersten Ansätzen zur Erklärung der Entwicklung von Hochschulprofessionen spielten Management- und Organisationstheorien eine Rolle. Danach lassen sich die Funktionen der Hochschulprofessionellen analytisch in entscheidungsvorbereitend und dienstleistend unterscheiden, deutlich wurde aber auch, dass die Grenzen in vielen Fällen fließend sind und oft beide Funktionen miteinander verbunden sind (Hanft 2001, 2006; siehe auch Kehm, Mayer und Teichler 2008b, S. 199). Eine Befragung der Kanzler(innen) belegt den quantitativen Ausbau und die funktionale Erweiterung dieser Berufsgruppe (Krücken, Blümel und Kloke 2009). Schließlich wurden im Kontext des Aufbaus von Master-Studiengängen für Bildungsmanagement, Hochschulmanagement und *Higher Education* Versuche unternommen, den quantitativen Bedarf, die beruflichen Anforderungen und die typischen Kompetenzen der neuen Hochschulprofessionellen einzuschätzen (Hanft 2004; Teichler, Kehm und Alesi 2006; Pausits und Pelert 2006).

1.2.2 Stand der Forschung zu Hochschulprofessionen international

Die Entwicklung der Hochschulprofessionen und damit eng verbundene Entwicklungen – zum Beispiel die Professionalisierung der Lehre – sind auch in der internationalen Literatur kein breit abgedecktes Thema. Es gab jedoch schon vor Beginn dieses Projektes einige Publikationen, die konzeptionell und empirisch über das hinausgehen, was in Deutschland damals vorlag. Wichtige Quellen wurden in einer umfassenden Literaturstudie im Rahmen der HOPRO-Untersuchung aufgearbeitet (Schneijderberg und Merkator 2012).

Aus diesem Bericht werden im Folgenden nicht die Ergebnisse früherer Studien dargestellt, in denen erste Ansätze und Wachstum behandelt werden, sondern eher die Studien seit Beginn des 21. Jahrhunderts, in denen vor allem die Berufsbiographie und die Einbettung der beruflichen Aufgaben in der Organisation Hochschule behandelt werden. Die im Jahr 2004 erschienene Studie von Gornitzka und Marheim Larsen belegt durch eigene

statistische Aufarbeitungen für Norwegen und durch Sekundäranalysen zu anderen europäischen Ländern eindrucksvoll, dass die Zahl der Hochschulprofessionellen in Europa im Kontext neuer Steuerungs- und Managementkonzepte dramatisch zugenommen hat: Zum Teil werden Verdreifachungen innerhalb eines Jahrzehnts genannt. Die Studie kommt zu dem Schluss, dass eine eher zuarbeitende Rolle der neuen Hochschulprofessionen in den Ländern in den Vordergrund gestellt wird, in denen traditionell die Professor(inn)en eine hohe Machtfülle und große wissenschaftliche Freiheit haben. Selbst wenn die Hochschulprofessionellen in bemerkenswertem Maße gestaltend wirken, eignet sich die Betonung der zuarbeitenden Rolle dazu, Auseinandersetzungen über potenzielle Rollenüberschneidungen und -konflikte in Grenzen zu halten und Kooperationsbereitschaft auf Seiten der Hochschullehrer(innen) zu fördern.

Einen potenziell größeren Handlungsspielraum und Einfluss sieht Whitchurch (2008a) in ihrer Analyse zum britischen Hochschulsystem. Sie arbeitet drei Typen heraus: Eingebundene (»bounded professionals«), grenzüberschreitende (»cross-boundary professionals«) und ungebundene Hochschulprofessionelle (»unbounded professionals«). Eingebundene Hochschulprofessionelle sind »innerhalb der Grenzen einer Funktion oder eines organisationalen Raums lokalisiert und werden bestimmt von den Regeln und Ressourcen dieses Raums [bzw. dieser Funktion]« (Whitchurch 2008b, S. 382f.); ihre Aufgabe lässt sich als Aufrechterhaltung von Prozessen und Strukturen charakterisieren. Grenzüberschreitende Hochschulprofessionelle:

»[...]erkennen (funktionale und/oder organisationale) Grenzen, nutzen diese aber aktiv, um strategische Vorteile zu erzielen und institutionelle Kapazitäten aufzubauen, indem sie aus ihrem Wissen um beide Seiten der Grenzen, mit denen sie zu tun haben, Kapital schlagen« (ebd.; Übersetzung durch die Autoren).

Ungebundene Hochschulprofessionelle schließlich »zeigen eine Missachtung von Grenzen oder von Regeln und Ressourcen, (...) und bearbeiten die breit gefassten Projekte, mit denen sie befasst sind, mit einem explorativen und ergebnisoffenen Ansatz« (ebd.). In einer späteren Studie nennt Whitchurch (2008b) einen vierten Typ: Hochschulprofessionelle mit Mischfunktionen (»blended professionals«). Sie haben »Portfolios mit einer Mischung von Erfahrungen, die sich aus Elementen akademischer wie professioneller Aktivitäten zusammensetzt« (ebd., S. 384; Übersetzung durch die Autoren).

In dieser Analyse führt Whitchurch das Konzept des »dritten Raums« (»third space«) ein: »Ein emergentes Territorium zwischen dem wissenschaftlichen und dem professionellen Bereich, das vorrangig von weniger gebundenen Typen des Hochschulprofessionellen bevölkert wird« (Whitchurch 2008b, S. 386; Übersetzung durch die Autoren). Whitchurch nimmt an, dass

»Tätigkeiten in diesem ›dritten Raum‹ indikativ für künftige Trends bei der Herausbildung professioneller Identitäten sind und sich diese Tätigkeiten zunehmend mit Aufgaben von Wissenschaftler(inne)n vermischen, die projekt- und managementbezogene Rollen übernehmen, so dass sich wahrscheinlich neue Formen des ›dritten Raums‹ ergeben werden.« (ebd.; Übersetzung durch die Autoren)

Whitchurch geht auch der Frage nach, wie durch Professionalisierungsprozesse die Fähigkeit von Hochschulen steigt, auf externe und (daraus resultierende) interne Herausforderungen zu antworten.

In den USA liegen eine Reihe von Studien zu einzelnen Kategorien von Hochschulprofessionellen (»administrators«) vor. In vielen Fällen werden dabei die Potenziale sichtbar, die die gesonderte Professionalisierung für die Qualität der Wahrnehmung von Hochschulaufgaben – zum Beispiel für die Lehrfunktion – haben. Deutlich wird allerdings im Vergleich, dass in den USA die Hochschulprofessionen durch eine in Europa kaum vorstellbare Expansion und Machtfülle besondere Gestaltungsmöglichkeiten haben. Sehr bekannt sind in diesem Zusammenhang die Studien des amerikanischen Hochschulforschers Rhoades (1998, 2001) geworden, der zu dem Schluss kommt, dass die Expansion und Funktionserweiterung der Hochschulprofessionen zu einer Ausdünnung der Rolle von Wissenschaftler(inne)n geführt habe. Dies wird kritisch als Untergrabung verantwortlichen Handelns und als Entzug eines dafür erforderlichen Handlungsspielraums kommentiert, wodurch Professor(inn)en zu »managed professionals« (Rhoades 1998) würden. Auch andere Studien haben die Frage aufgeworfen, ob der Aufstieg von Hochschulprofessionellen und der Ausbau von Evaluationsmechanismen zu einer Einengung der Rolle von Hochschullehrer(inne)n geführt hat (Becher und Kogan 1992; Barnett und Middlehurst 1993; McInnis 1998; Coaldrake 2000) – ein Prozess, der sogar als zunehmende Kontrolle der Wissenschaft interpretiert wird (Musselin 2007b).

Bisher hat sich für die Bezeichnung der Hochschulprofessionellen beziehungsweise für die Charakterisierung ihrer Situation keine einheitliche Begrifflichkeit herausgebildet. Auch einzelne Wissenschaftler(innen) verwenden verschiedene Termini. So spricht Rhoades (1998, 2001) von »administra-

tors«, »managerial professionals«, »support professionals« oder »non-academic professionals« (Rhoades und Sporn 2002, S. 385). In angelsächsischen Ländern ist oft von Managern die Rede (zum Beispiel Deem 1998); selbst Whitchurch, die sich mit dem Begriff der »third space professionals« deutlich davon abhebt, hält die Begriffe »professional managers« (Whitchurch 2006b) und »managerial professionals« (Whitchurch 2009a, S. 407) für verwendbar.

1.2.3 Zum Stand der Analysen über die institutionelle Einbettung der Hochschulprofessionen

Die Zunahme von Positionen für Hochschulprofessionelle und deren wachsende Bedeutung an den Hochschulen lässt sich nicht eindeutig auf einzelne Ursachen zurückzuführen. In Deutschland scheinen jedoch vor allem die Veränderungen in der Beziehung von Staat und Hochschule sowie vielerlei Anzeichen für ein Wachsen der Komplexität in den Aufgaben der Hochschulen (siehe Klumpp und Teichler 2008, S. 169) von Bedeutung zu sein. Zu beobachten sind eine »strategische Organisationsentwicklung und zunehmende Professionalisierung von Hochschul- und Fachbereichsleitungen« (ebd.) ebenso wie die Einsicht, dass die komplexen Gestaltungsaufgaben »nicht von allen Akteuren in der Hochschule gleichermaßen informiert wahrgenommen werden« können (ebd.). Beratungen und Entscheidungen in Hochschulen stützen sich vermehrt auf systematische Information, basierend auf statistischen Erhebungen, Hochschulforschung, systematischer Evaluation und professioneller Beratungstätigkeit von innerhalb und außerhalb der eigenen Hochschule. Teichler (2005) unterscheidet dabei im Wesentlichen vier Aufgabenbereiche beziehungsweise Funktionen:

- Hochschulmanagement: zur Entscheidungsvorbereitung und -unterstützung, zum Beispiel Entwicklungsplaner(innen) und Fachbereichsreferent(inn)en;
- Bereiche der Dienstleistungen: zum Beispiel Bibliothekar(in) und Bibliothekare oder Berufsberater(innen);
- Neue Hybridbereiche zwischen Management und Dienstleistung: zum Beispiel Evaluator(inn)en, Leitung des International Office, Studiengangreferent(inn)en, Weiterbildungsmanager(innen);
- Differenzierung der Lehr- und Forschungsfunktionen: zum Beispiel professionelle Studienberater(innen).

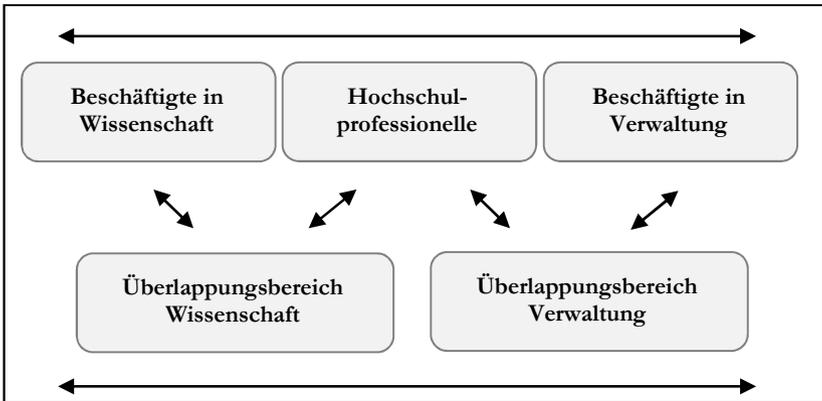
Manche Expert(inn)en deuten diesen Prozess der kontext- und zeitgeistbedingten Differenzierung als eine Wandlung der Hochschulen in multi-professionelle Organisationen (Freidson 1984; Henkel 2005). In jedem Falle tangiert die Entwicklung der Hochschulprofessionen sowohl das primär in der Verwaltung als auch das primär in der Wissenschaft beschäftigte Personal. Wieweit sich dabei an den Hochschulen Interaktion beziehungsweise Arbeitsteilung zwischen Akteuren mit gewachsener professioneller Kompetenz entwickelt, lässt sich bisher nicht eindeutig einschätzen. In einigen Analysen wird die These vertreten, dass die funktionale Differenzierung zu der Entbündelung und Aushöhlung (Massy, Wilger und Colbeck 1994) der »academic profession« (Parsons und Platt 1968, 1973) und inkorporierten professoralen Rollen führen (Kogan und Teichler 2007, S. 12). Das Entstehen von funktional differenzierten »para-akademischen Rollen« (Coaldrake 2000, S. 21) hat laut Macfarlane (2011) zu einer Differenzierung der professoralen Identitäten in Forscher(inne)n, Lehrenden und Manager(inne)n geführt. Ebenso wie Macfarlane interpretiert Schimank (2005) dies als Deprofessionalisierung auf Seiten der Wissenschaftler(innen).

Positionen von Hochschulprofessionellen haben sich offenkundig von sehr verschiedenen Ausgangsbedingungen her entwickelt (Kehm, Mayer und Teichler 2008b, S. 199): In manchen alteingesessenen Verwaltungsbereichen ist die Bedeutung des Expertenwissens zum Hochschulwesen gewachsen. Für Aufgaben, die zuvor »nebenher« zu erledigen waren, entstanden besondere berufliche Positionen mit besonderen Qualifikationen, so zum Beispiel die Studienberatung. Schließlich rückten ganz neue Aufgabenbereiche in den Vordergrund, zum Beispiel Wissenstransfer und Fundraising.

Sehr unterschiedlich fallen auch die Aussagen dazu aus, wo die Hochschulprofessionen innerhalb der Hochschulen angesiedelt sind. Laut der Literaturstudie von Schneijderberg und Merkator (2012) scheint international die exklusive Ansiedlung in der Hochschulverwaltung das häufigste Modell zu sein, wenn auch immer wieder auf andere Modelle – auf ein »third space« neben Wissenschaft und Verwaltung (Whitchurch 2008b) – verwiesen wird. Das verbreitete Festhalten an einer Zuordnung zur Verwaltung erstaunt, da mit Blick auf die Funktionen ja in den meisten Analysen auf ein Verschwimmen der Grenzen von Aufgaben und Tätigkeiten sowohl zwischen Wissenschaftler(inne)n und Hochschulprofessionellen als auch zwischen Wissenschaftler(inne)n und typischen Verwaltungsangehörigen (Stichweh 1994b; Kinser 2002, S. 13; Coaldrake 2000; Schimank 2005; Kogan 2007; Macfarlane 2011) in der postbürokratischen Organisation

Universität (Barley und Tolbert 1991; Braun und Merrien 1999a; Lanzendorf und Pasternack 2009) verwiesen wird (siehe Abbildung 1.1).

Abbildung 1.1 Hochschulprofessionen auf einem Rollen-Kontinuum zwischen Wissenschaft und Verwaltung und das Entstehen der Überlappungsbereiche Wissenschaft und Verwaltung («overlap modell«)



Quelle: Schneijderberg und Merkator 2012, S. 80

In vielen vorliegenden Studien wird – wie auch das Schaubild unterstreicht – die These vertreten, dass ein Teil der Hochschulprofessionellen vor allem Aufgaben hat, die den wissenschaftlichen Bereich tangieren, und ein anderer Teil vor allem solche, die die Verwaltung tangieren. Zuweilen wird jedoch betont, dass diese Grenzen in vielen Fällen fließend sind und dass die Hochschulprofessionellen Expertise in beiden Bereichen benötigen. Stark vereinfacht betrachtet, entstehen durch das Verschwimmen von Aufgaben- und Tätigkeitszuständigkeiten zwei Überlappungsbereiche: der Überlappungsbereich Wissenschaft (und Management) und der Überlappungsbereich Verwaltung (und Management). Auf der Personenebene werden beide Überlappungsbereiche durch ein bi-polares Rollen-Kontinuum von tatsächlich in der Wissenschaft und tatsächlich in der Verwaltung Beschäftigten gerahmt. Die Hochschulprofessionellen als weder primär in der Wissenschaft noch primär in der Verwaltung Beschäftigten durchbrechen das Rollen-Kontinuum von einerseits Wissenschaftsexpert(inn)en zu Laien und andererseits Verwaltungsexpert(inn)en zu Laien damit doppelt. Im Rollen-Kontinuum können die Berufsgruppen der Hochschulprofessionellen gemäß ihrer Aufgaben und Tätigkeiten eingeordnet werden, zum Beispiel

sind Studienberater(innen) und Assistent(inn)en von Studiendekan(inn)en dem Überlappungsbereich Wissenschaft (und Management) und Fachbereichsgeschäftsführer(innen) und Dezernent(inn)en dem Überlappungsbereich Verwaltung (und Management) zuzuordnen.¹

Die vorliegende Literatur macht deutlich, dass die Zunahme und sich verändernde Aufgabenbestimmung von Hochschulprofessionellen nicht losgelöst von allgemeinen Veränderungen in der Organisation Hochschule, von verschiedenen Professionalisierungstendenzen und der Entwicklung neuer Arbeitsteilungen gesehen werden kann, dass zu Beginn dieser HOPRO-Untersuchung aber noch keine schlüssigen Aussagen über vorherrschende Lösungen möglich waren. Damit erschien es notwendig, beim Blick auf die Hochschulprofessionellen selbst auch ihr institutionelles Umfeld in Augenschein zu nehmen.

1.3 Zielsetzungen der HOPRO-Untersuchung

Die Studie, über die hier ausführlich berichtet wird, wird im Folgenden als HOPRO-Untersuchung bezeichnet. Ziel der Studie war es, einen Einblick in den heutigen Entwicklungsstand der beruflichen Situation von Hochschulprofessionellen in Deutschland zu gewinnen sowie eine Deutung dieser Situation durch die Hochschulprofessionellen zu erheben. Da dies die erste große Studie dieser Art ist, lag es nahe, möglichst viele Aspekte der beruflichen Situation und Vorstellungen von Hochschulprofessionellen zu erfassen.

¹ Die Grenzen des statischen analytischen Modells offenbaren sich bei der Betrachtung des Hochschulmanagements: Streng nach den das Amt primär auszeichnenden Aufgaben und Tätigkeiten betrachtet, müssen Präsident(inn)en und Vizepräsident(inn)en beziehungsweise Rektor(inn)en und Prorektor(inn)en sowie Dekaninnen und Dekane, Pro- und Vizedekaninnen beziehungsweise -dekane ebenfalls dem Überlappungsbereich Verwaltung (und Management) zugerechnet werden. Selbstverständlich enthalten die primären Aufgaben und Tätigkeiten in Forschung, Lehre sowie Wissens- und Technologietransfer von Beschäftigten in der Wissenschaft einen Anteil an Verwaltung (Gornitzka, Kyvik und Marheim Larsen 1998, S. 24f.). Hinterfragt werden kann die eindeutige Zuordnung zum Bereich der Wissenschaft beziehungsweise die Einordnung in den Überlappungsbereich Wissenschaft jedoch bei größeren Management- und Verwaltungsanteilen, zum Beispiel bei der Beantragung von Drittmittelprojekten und dem Projektmanagement (Musselin 2007b) von Beschäftigten in der Wissenschaft – damit werden aus Professor(inn)en jedoch keine Forschungsmanager(innen).

Bevor die Thematik näher dargestellt wird, muss allerdings festgestellt werden, dass nicht alle Professionellen analysiert wurden, sondern in dreierlei Hinsicht eine *Eingrenzung der Zielgruppe* erfolgt ist. Nicht in die Analyse einbezogen wurden erstens Hochschulprofessionelle, die außerhalb der Hochschulen tätig sind (in Ministerien, in Förder-, Evaluations-, Interessenvertretungsorganisationen u.a.m.); zweitens beschränkt sich die Studie auf *öffentliche Universitäten*; öffentliche Fachhochschulen und private Hochschulen sind nicht einbezogen worden, weil bei ihnen wegen der oft geringeren Größe eine geringere Differenzierung von Berufsrollen in diesem Bereich zu beobachten ist. Drittens konzentriert sich die Studie auf Hochschulprofessionelle, die im weitesten Sinne mit dem Funktionsbereich *Lehre und Studium* zu tun haben (dazu gehören zu Beispiel auch solche, die in International Offices tätig sind).

Bei der Bestimmung der beruflichen Situation von Hochschulprofessionellen erscheint es erstens erforderlich, eine Abgrenzung vorzunehmen: Wer gehört zu dieser Berufsgruppe? Das konnte zwar konzeptionell im Vorfeld definiert werden: solche hochqualifizierten Arbeitskräfte im Hochschulsystem, die weder primär im Kerngeschäft der Hochschulen – Forschung und Lehre – tätig sind noch für Regelaufgaben von Verwaltung und Dienstleistungen in Distanz zu Forschung und Lehre zuständig sind, sondern die mit entscheidungsvorbereitenden und dienstleistenden Tätigkeiten Aufgaben einer Mitgestaltung des »Kerngeschäfts« haben. Aber Aufgabe der Studie sollte es sein zu prüfen, inwieweit eine Abgrenzung zu den genannten anderen Berufsgruppen eindeutig vorgenommen werden kann und welche Größenordnung diese teils neue, teils in jüngster Zeit besonders wachsende Berufsgruppe hat.

Zweitens war es von besonderem Interesse, die berufliche Situation näher zu erfassen: dazu gehören die Benennungen und offiziellen Positionsbezeichnungen, die Funktionsbereiche, die institutionelle Einordnung und die wichtigsten beruflichen Aufgaben. Dazu sind Informationen im Detail erforderlich. Wichtig ist auch, in welchem Maße sich dabei Gemeinsamkeiten oder größere Teilgruppen zeigen oder ob der Terminus Hochschulprofessionelle, der in dieser Studie gewählt worden ist, nur ein theoretisches Konstrukt ist, der heterogenen Berufstätigkeiten ohne gemeinsame Basis übergestülpt wird. Aus dem vorher verfügbaren Wissensstand bot es sich an zu analysieren, in welchem Maße die Funktionsbereiche und Tätigkeiten als entscheidungsvorbereitend und dienstleistend zu klassifizieren sind und wieweit sie nicht in eine solche Klassifikation passen. In der Tat führte die

Analyse zu dem Schluss, dass viele Funktionen und Tätigkeiten als »gestaltend« bezeichnet werden können, die nicht klar den beiden oft genannten Kategorien zuzuordnen sind. Zu diesem Komplex gehört auch die Frage, welcher Grad der Spezialisierung sich bei Hochschulprofessionellen herausbildet.

Drittens war bei der Bestimmung der beruflichen Situation von Interesse, wie weit die Aufgaben der Hochschulprofessionellen bei der Erledigung von Aufgaben insgesamt reichen. Es war vor Beginn der Studie bekannt, dass Hochschulprofessionelle sehr häufig kein relativ geschlossenes berufliches Terrain mit klar definierten Aufgaben haben, die sie »von Anfang bis Ende« erledigen, sondern Teilelemente, sei es in den Arbeitsschritten – zum Beispiel Beratung hinsichtlich einer Entscheidung, aber nicht direkte Beteiligung an der Entscheidung – oder in der Notwendigkeit der Zusammenarbeit mit anderen Berufen, um eine Lösung zu erzielen. Die Studie sollte die Reichweite des Terrains der beruflichen Tätigkeit von Hochschulprofessionellen verdeutlichen. Damit verbunden ist auch die Frage, welche Gestaltungsmacht die Hochschulprofessionellen haben und wie insgesamt die Wirkung ihrer Tätigkeit einzuschätzen ist.

In viererlei Hinsicht ist im Rahmen dieser Studie der Versuch unternommen worden, den Charakter der sich entwickelnden Berufsgruppe Hochschulprofessionellen eingehender zu erfassen, als das mit einer »Landkarte« von Funktionen und Tätigkeiten geleistet werden kann: mit Blick auf die *Kompetenzen und den Kompetenzerwerb*, in Analyse des *beruflichen Rollenverständnisses* und der beruflichen Identität, in ihrer *Einordnung gegenüber dem Management* der Hochschulen und schließlich in ihrem *Wirken in Hinblick auf die Lehre* und damit auch in der Interaktion mit den Lehrenden und in der gegenseitigen Beeinflussung der Berufsrollen von Wissenschaftler(inne)n und Hochschulprofessionellen.

Vor der Durchführung der Studie war bekannt, dass die Hochschulprofessionellen aus sehr verschiedenen Studienfachrichtungen kommen beziehungsweise zum Teil vor der Übernahme ihrer beruflichen Aufgaben in sehr unterschiedlichen Bereichen tätig waren. Daher sollte die Studie klären, wie die Hochschulprofessionellen ihre beruflichen Aufgaben charakterisieren und wie sie ihre Kompetenzen dazu einschätzen, aber auch, was Studium, andere berufliche Erfahrungen, Lernen in der Berufstätigkeit und Weiterbildung für den Erwerb der erforderlichen Kompetenzen erbracht haben.

Bei einer nicht durch lange Tradition stabilisierten und in den beruflichen Aufgaben nicht klar abgegrenzten Berufsgruppe ist natürlich von besonderem Interesse, welches berufliche Selbstverständnis besteht und wie sich die berufliche Identität entwickelt: Stehen hier zum Beispiel Vorstellungen von »Expert(inn)en«, »Berater(inne)n«, »Ansprechpartner(inne)n«, »Moderator(inn)en« oder Ähnliches im Vordergrund?

Zu analysieren, wie Hochschulprofessionelle gegenüber dem »Management« einzuordnen sind, hat sich in dieser Studie aus verschiedenen Gründen angeboten: Wieweit ist das in Hochschulen vorherrschende Verständnis von Management ausschlaggebend für die Aufgaben der Hochschulprofessionellen? Wieweit sind sie formell und informell eingebettet in das Management der Hochschule? Wieweit ist ihnen Macht und Einfluss zugeschrieben beziehungsweise haben sie Gestaltungsmöglichkeiten, was die Einflussnahme innerhalb der Hochschule betrifft?

Schließlich ist im Rahmen dieser Studie von besonderem Interesse, in welcher Beziehung ihr professioneller Beitrag zur Gestaltung der Kernfunktionen der Hochschule – hier insbesondere von Lehre und Studium – und zur Tätigkeit und Rolle der Wissenschaftler(innen) steht, die ja primär für Lehre und Studium zuständig sind. Wieweit erfolgen Arbeits- und Funktionsteilungen? Wie nehmen sich die beiden Typen von Akteuren gegenseitig wahr, und wie gehen sie miteinander um? Sind Professionalisierung in der Tätigkeit von Hochschulprofessionellen und Professionalisierung der Wissenschaftler(innen) im Hinblick auf die Lehrfunktion miteinander verbunden? Ergänzen sich Hochschulprofessionelle und Lehrende bei der Qualitätsverbesserung von Lehre und Studium? Stärkt die Tätigkeit von Hochschulprofessionellen die kompetente Berufstätigkeit der Lehrenden in einem breiten Spektrum, oder werden die Lehrenden in ihrer Tätigkeit und in ihrem Einfluss durch die Hochschulprofessionen eingegrenzt?

Die Interaktionen von Wissenschaftler(inne)n und Hochschulprofessionellen sind nach Einschätzung der Autor(inn)en so zentral, dass in diesem Falle die empirischen Erhebungen nicht auf die Aussagen der Hochschulprofessionellen begrenzt blieben. Ziel der Studie war es vielmehr, explizit zu vergleichen, inwieweit die Hochschulprofessionellen und die Wissenschaftler(innen) ihre Interaktion ähnlich oder unterschiedlich wahrnehmen und bewerten. Deshalb wurde zu dieser Thematik auch eine schriftliche Befragung von Universitätsprofessor(inn)en durchgeführt.

Schließlich wurde in dieser Studie das Ziel verfolgt zu klären, inwieweit sich die bisher erfolgte Entwicklung im internationalen Vergleich als be-

sonders erweist oder ähnlichen Mustern folgt. Zum Vergleich wurden andere europäische Länder herangezogen, da die vorliegende Literatur deutlich macht, dass auch in diesen Ländern erst in jüngster Zeit eine quantitative Zunahme zustande kam und auch dort die Wissenschaftler(innen) eine relativ starke Rolle in inneruniversitären Entscheidungsprozessen haben. Dagegen wird kein expliziter Vergleich zur Situation in den USA vorgenommen, wo die Zahl der Hochschulprofessionellen schon seit Jahrzehnten sehr hoch ist und sie als eine sehr einflussreiche Akteursgruppe an den Hochschulen gelten.

1.4 Zu Anlage und Methoden der Studie

Um einen detaillierten Einblick in die berufliche Situation und die Denkweisen der Hochschulprofessionellen zu bekommen, waren eine schriftliche Befragung und Interviews von Hochschulprofessionellen empirischer Kern des Projekts. Dies wurde durch eine schriftliche Befragung von Professor(inn)en ergänzt, um die Interaktion dieser beiden Berufsgruppen und die gegenseitige Wahrnehmung ihrer Aktivitäten zu verdeutlichen. Schließlich bot sich ein Vergleich mit anderen europäischen Ländern an, der in erster Linie auf Literaturstudien und ergänzend auf ausgewählten Besuchen vor Ort basieren sollte.

Eine größere Chance zu intensiver Analyse wurde gesehen, wenn nicht die volle Einsatzbreite von Hochschulprofessionellen zum Gegenstand gemacht wird. Daher wurden die oben bereits angesprochenen Einschränkungen der Untersuchungsgruppe vorgenommen: Gegenstand der Analyse waren Hochschulprofessionelle

- in Hochschulen (d. h. nicht in außerhochschulischen Einrichtungen),
- an öffentlichen Universitäten und
- mit dem Funktionsschwerpunkt Lehre und Studium im weitesten Sinne.

Die Erhebungen in *Deutschland* wurden auf *elf öffentliche Universitäten* konzentriert. Dies erleichterte die Durchführung und sicherte vor allem, dass die Zusammenhänge von gesonderter Professionalisierung, Berufsrollen der Wissenschaftler(innen), Besonderheiten des institutionellen Profils und Management-Strategien in den Blick genommen werden konnten. Die

Universitäten wurden so ausgewählt, dass eine Streubreite nach Größe, Tradition und regionalem Standort gesichert war; insgesamt wurden 20 Universitäten kontaktiert, von denen sich elf zur Kooperation bereit fanden – ein Resultat, das angesichts des damit verbundenen Arbeitsaufwandes als erfreuliche Kooperationsbereitschaft interpretiert werden kann.

Allen beteiligten Individuen und Institutionen wurde zu Beginn mitgeteilt, dass nicht nur die Anonymität der Individuen gesichert werde, sondern auch die einzelnen Hochschulen anonym bleiben würden. Dies wurde als wichtig erachtet, um den Zugang zu offenen Informationen nicht durch Vorstellungen über die wünschenswerte Außendarstellung der Hochschulen überschatten zu lassen.

Zunächst wurde eine Liste der Hochschulprofessionellen an der jeweiligen Universität erstellt. Bei dieser quantitativ-strukturellen Bestandsaufnahme wurde ermittelt, wie groß die Zahl der Hochschulprofessionellen ist, was ihre Positionen und (hauptsächlichen) Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche sind, was es an näheren Beschreibungen ihrer beruflichen Aufgaben und Tätigkeiten gibt und wie sie institutionell eingebettet sind. Dazu wurden Personalverzeichnisse ausgewertet, Erkundungen bei der jeweiligen Personalabteilung eingezogen und gegebenenfalls Stellenausschreibungen, Stellenbeschreibungen und Geschäftsverteilungspläne ausgewertet. In diese Bestandsaufnahme wurden nicht nur alle neuen Hochschulprofessionen aufgenommen, die primär mit Fragen der Gestaltung der Lehre zu tun haben, sondern auch solche, bei denen Lehre und Studium nur einen Teil der Aufgaben tangiert. Insgesamt konnten 3.078 Personen identifiziert werden, die eventuell als Hochschulprofessionelle betrachtet werden konnten.

Dabei wurden die Kontaktpersonen an den Universitäten für die HOPRO-Untersuchung gebeten, die Personen nach dem Grad der Sicherheit, mit dem sie als Hochschulprofessionelle betrachtet werden können, einzustufen: (1) »eindeutig Hochschulprofessionelle«, (2) »wahrscheinlich Hochschulprofessionelle« und (3) »zu prüfen, obwohl wahrscheinlich keine Hochschulprofessionelle«. Auch wurden sie gebeten, eventuell fehlende Personen hinzuzufügen. Nach Vorliegen der Antworten wurde abschließend entschieden, welche Personen als Zielpersonen in die Untersuchung einbezogen werden: dies waren insgesamt 2.657 Personen.

Sämtliche so ermittelten Hochschulprofessionellen an den elf ausgewählten Universitäten wurden angeschrieben und gebeten, einen Fragebogen auszufüllen. Darin wurde vor allem nach ihrem Bildungs- und Berufsweg, ihrer Aufgabenstellung, der Interaktion mit Anderen im Arbeitsprozess sowie

nach ihrer Einschätzung der Arbeitsanforderungen und ihren Kompetenzen gefragt. Der Fragebogen selbst gliederte sich in acht Bereiche: angefangen mit allgemeinen Angaben, die unter anderem auf die Stellenfindung, Beschäftigungsbeginn, Vorgänger(innen), Studienabschlüsse und Vorbeschäftigungen eingehen. Anschließend wurden nähere Angaben zur derzeitigen Beschäftigung abgefragt (u. a. Dienst- und Organisationsbezeichnung, vertragliche Situation, Eingliederung der Organisation in die Hochschule). Der dritte Abschnitt beschäftigte sich mit den Aufgaben- und Tätigkeitsbereichen. Hier wurden zudem Fragen zu den Arbeitskontakten und dem Arbeitsstil in der Organisationseinheit gestellt. Anhand der Fragen der folgenden Abschnitte sollte ein umfassendes Bild der vorhandenen Qualifikationen und Weiterbildungen der Befragten erstellt werden. Weiter wurden Kooperationen und Arbeitsprozesse thematisiert, vor allem die Zusammenarbeit mit Professor(inn)en und die Kontakte zu den Studierenden. Weitere Aspekte der beruflichen Situation, beispielsweise deren Beurteilung und die Zufriedenheit mit dieser, wurden behandelt, bevor Fragen zur Person gestellt wurden, um den sozio-biographischen Rahmen einschätzen zu können.

Die Zielpersonen wurden insgesamt viermal – elektronisch oder postalisch – angesprochen; dabei wurde ihnen freigestellt, online oder auf Papier zu antworten. 44 Prozent der insgesamt 2.657 angeschriebenen Personen antworteten. Vier Fünftel der antwortenden Befragten füllten den Online-Fragebogen aus, allerdings trug sich mit 44 Prozent fast die Hälfte der Personen, die den Onlinefragebogen verwendeten, als »Nicht Hochschulprofessionelle(r)« ein. Berücksichtigt man nur die Personen, die den Fragebogen (überwiegend vollständig, zumindest jedoch größtenteils) beantwortet haben, erreichte die Rücklaufquote mit 28 Prozent (754 Personen) einen für schriftliche Befragungen dieser Größenordnung zufrieden stellenden Wert.

Von den Hochschulprofessionellen, die auf die schriftliche Befragung geantwortet haben, wurden später pro Universität zehn bis 15 Personen interviewt. Im Mittelpunkt der Interviews standen zwei Themen: Eine nähere Klärung ihrer Berufsrolle im Hinblick auf Entscheidungsvorbereitung, Dienstleistung und Gestaltung sowie die Analyse, wieweit ihre Tätigkeit für die Tätigkeit der Hochschullehrer(innen) von Bedeutung ist. Bei der Auswahl der zu Interviewenden wurde auf eine Vertretung verschiedener Disziplinen und Funktionsbereiche Wert gelegt, die bei der vorangehenden Analyse der Fragebogenantworten identifiziert worden waren: (1) Akademisches Auslandsamt beziehungsweise International Office; (2) Ent-

wicklungsplanung; (3) im Fachbereich Tätige mit Schwerpunkt Lehre und Studium und mit Schwerpunkt Geschäftsführung und Management, (4) im Fachbereich Tätige mit Koordinationsaufgaben für Lehre und Studium; (5) Hochschuldidaktik; (6) Qualitätsvergewisserung und -entwicklung; (7) Studienberatung in der zentralen Universitätsverwaltung und (8) Hochschulprofessionelle mit übergreifenden Funktionen und mit expliziter Leitungsposition. Etwa 150 so ausgewählte Personen wurden per E-Mail um Interviewteilnahme gebeten. Bei Nichtantwort erfolgte nach ca. zehn Tagen ein Anruf, der im Erfolgsfall mit einer Terminabsprache verbunden wurde. Auf diese Weise konnte die Mehrheit zur Teilnahme an dem Interview gewonnen werden; im negativen Falle wurden »Nachrücker(innen)« kontaktiert. Schließlich wurden 135 Expert(inn)en-Interviews (vgl. Meuser und Nagel 1994, 1997, 2002; Pfadenhauer 2007) durchgeführt. In 133 Fällen konnte ein Audiomitschnitt des Interviews erfolgen – bei einem Interview versagte das Tonbandgerät und eine Befragte verweigerte den Audiomitschnitt des Interviews, das zusammenfassend handschriftlich protokolliert wurde. Markante Aussagen mit Potenzial als Ankerbeispiel wurden wörtlich aufgeschrieben und direkt am Telefon zur Gegenkontrolle vorgelesen. Die Interviews wurden vollständig transkribiert (vgl. Kuckartz u. a. 2007; Kuckartz 2010) und unter Verwendung der Analysesoftware MAXQDA 2010 ausgewertet. Die Auswertung erfolgte erst induktiv (Lamnek 2005) und dann deduktiv (Mayring 2000, 2010); bei der Auswertung der Kompetenzen wurde zudem eine Kombination und Integration qualitativer und quantitativer Analysemethoden (Mayring 2001) durchgeführt.

Darüber hinaus wurde versucht, alle Hochschullehrer(innen) an den elf Universitäten zu Fragen der funktionalen Beziehungen von Wissenschaftler(inne)n und Hochschulprofessionellen schriftlich (Papier- und Online-Fragebögen) zu befragen. Dabei wurde erstens deren eigene Berufsrolle thematisiert: Wieweit nehmen Wissenschaftler(innen) sich als lehrbezogene Professionelle wahr und wie schlagen sich Ansätze zur Professionalisierung in ihrem Kompetenzprofil, ihrer Qualifizierung und in ihrer Tätigkeit nieder? Zweitens wurden sie um Einschätzung gebeten, welche Leistungen die neuen Hochschulprofessionellen für die Lehrfunktion der Hochschule erbringen und wie davon die Rolle als Wissenschaftler(innen) tangiert wird. Soweit zutreffend, wurde auf eine Ähnlichkeit der Frageformulierungen mit denen der Befragung der Hochschulprofessionellen geachtet, um den Vergleich der Aussagen zu erleichtern.

Mit Hilfe von Personenverzeichnissen und Webseitenanalysen wurde eine Adressdatei erstellt und den Ansprechpersonen des Projekts mit der Bitte um Prüfung übergeben. Insgesamt wurden die ermittelten 4.400 Professor(inn)en auf die gleiche Weise kontaktiert wie zuvor die Hochschulprofessionellen. 1.123 Personen füllten den Fragebogen aus; 16 verweigerten explizit, und 256 gaben an, nicht mehr zur Zielgruppe zu gehören (Arbeitsplatzwechsel, Emeritierung etc.). Die erreichte Rücklaufquote von 27 Prozent kann im Falle von Hochschullehrerbefragungen als erfreulich hoch betrachtet werden. Jeweils etwa die Hälfte der Respondent(inn)en hatte online geantwortet (564) beziehungsweise den Papierfragebogen (559) ausgefüllt.

Nach Analysen der Ergebnisse der schriftlichen Befragungen und Interviews wurden drei Workshops organisiert, auf denen ausgewählte Hochschulprofessionelle mit den Ergebnissen der Studie konfrontiert und zu einer Diskussion zu vier ausgewählten zentralen Themen eingeladen wurden: Arbeitsbereiche und -situation, Erträge und Einfluss, ferner Professionalisierung, Beschäftigungssituation und Identität von Hochschulprofessionellen sowie schließlich Herausforderungen und erwartete Entwicklungen. Eingeladen wurden zu den Workshops Personen, die sich bei den vorangehenden Interviews als sehr reflektiert gezeigt hatten: Je Workshop wurde eine Person von jeder der elf in die Untersuchung einbezogenen Universitäten ausgewählt. Die Workshops unterschieden sich nach Aufgabenbereichen der Eingeladenen: (a) Fachbereich (b) zentrale Universitätsleitung und Management und (c) Studienberatung. Bei den eintägigen Workshops (mit vorausgehendem Abendessen zum Kennenlernen) moderierten Mitglieder des Forschungsteams die Diskussion, berichteten über die vorherigen Ergebnisse, resümierten die Erträge der Diskussion und protokollierten die wichtigsten Aussagen. Die Workshops erwiesen sich als sehr ertragreich im Hinblick auf Bestätigung, Modifikation oder Revision wichtiger Interpretationslinien. Auch von den Teilnehmer(inne)n an den Workshops gab es sehr positive Rückmeldungen zu dem inhaltlich fokussierten und Reflexionsmöglichkeiten bietenden Format.

Um einen Vergleich der deutschen Situation mit Entwicklungen in anderen europäischen Ländern zu ermöglichen, wurde mit dem Center for Higher Education Policy Studies (CHEPS) der Universität Twente (Niederlande) ein Kooperationsvertrag geschlossen. Die beteiligten Wissenschaftler(innen) von CHEPS erstellten für sechs europäische Länder – Frankreich, Großbritannien, Niederlande, Norwegen, Österreich und Polen –

Trendreports zur Situation der neuen Hochschulprofessionen in überwiegend lehrbezogenen Funktionen. In drei Ländern, in denen die vorliegende Literatur besonders ergiebig war – Niederlande, Großbritannien und Österreich – wurden ergänzend Fallstudien an jeweils drei Hochschulen durchgeführt. Ein Mitglied des Kasseler Forschungsteams schließlich analysierte, inwieweit sich in den sechs Ländern Gemeinsamkeiten und Unterschiede zur deutschen Situation zeigten.

Im Rahmen dieser Trendreports wurde die einschlägige Literatur aufgearbeitet und Analysen hinsichtlich der beobachtbaren Professionalisierungstendenzen beider Gruppen (der Neuen Hochschulprofessionellen und der Lehrenden) an den Hochschulen erstellt. In den drei Ländern wurden darüber hinaus an jeweils drei Hochschulen einschlägige Dokumente analysiert und Informationsbesuche durchgeführt. Bei den Informationsbesuchen wurden Interviews mit der für Lehre und Studium zuständigen Person sowie mit ausgewählten Hochschulprofessionellen geführt.

In der Berichterstattung der Ergebnisse wurden in den einzelnen Kapiteln jeweils Erträge der Literaturrecherche sowie die einschlägigen Ergebnisse der verschiedenen Erhebungen miteinander verbunden. In einigen Fällen wurden Gemeinsamkeiten und unterschiedliche Akzente zwischen den Ergebnissen der schriftlichen Befragung und der Interviews bei den Hochschulprofessionellen beziehungsweise zwischen den Aussagen der Hochschulprofessionellen und der Hochschullehrer(innen) explizit diskutiert.

1.5 Zu diesem Band

Dieser Band ist in insgesamt 13 Kapitel gegliedert. Anschließend an die Erläuterung der Ausgangslage und Zielsetzung der Untersuchung zu den Neuen Hochschulprofessionen in Kapitel 1 werden in Kapitel 2 die theoretischen Hintergründe der HOPRO-Studie dargelegt. In Anknüpfung an die – überwiegende soziologische – Professionsforschung werden die in den USA und Deutschland unterschiedlichen Akzente in der theoretischen Konstruktion von Hochschulprofessionen dargestellt. Ihr Verständnis als Organisationsprofessionen (Larson 1977) mit distinkten Merkmalen von Professionalität (engl. *professionalism*) wird dabei ebenso diskutiert wie die unterschiedlichen Akzentsetzungen im Forschungsstand zu Professionalität, etwa in der Diskussion von Status-Professionen. Da die HOPRO-Studie

nicht von einer spezifischen Theorie geleitet worden ist, sondern das Phänomen der Hochschulprofessionellen im Lichte verschiedener Konzeptionen zu ergründen suchte, werden in verschiedenen Kapiteln weitere konzeptionelle Arbeiten und Theorien diskutiert, so zum Beispiel in Kapitel 5 das Kompetenzkonstrukt und in Kapitel 7 die Meta-Theorie von Management von Tsoukas (1994).

Kapitel 3, Hochschulprofessionen im Spiegel sozialer, politischer und rechtlicher Entwicklungen, erklärt die Entwicklung der Hochschulprofessionen im Kontext von Veränderungen der Hochschulsteuerung unter dem Paradigma des *New Public Management* sowie als Folge der – davon unabhängig – wachsenden Komplexität von Gestaltungsmöglichkeiten und -anforderungen insgesamt wie im Bereich Lehre und Studium, der im Mittelpunkt dieser Studie steht. Die wachsende Zahl von Hochschulprofessionellen und deren zunehmenden Aufgabenbereiche sind demnach integraler Bestandteil wachsender, unabweisbarer Professionalisierungserfordernisse an den Universitäten, die nicht allein die HOPROs tangieren.

Die Positionen, Funktionen, Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche von Hochschulprofessionellen werden in Kapitel 4 dargestellt. Die empirischen Ergebnisse der HOPRO-Untersuchung geben dabei Aufschluss über Entstehen und Ausbau der Stellen und Organisationseinheiten, auf beziehungsweise in denen Hochschulprofessionelle beschäftigt sind, beamten- und tarifrechtliche Eingruppierung, Arbeitssituationen, vorherige Berufserfahrung sowie über den Einfluss der Hochschulprofessionellen und die Erträge ihrer Tätigkeit. Auch werden die Bewertungen des Arbeitsalltags und der Organisation sowie das Ausmaß der Zufriedenheit mit ihrer Tätigkeit als Hochschulprofessionelle dargestellt und diskutiert.

Die Analyse des – hohen – Qualifikationsniveaus der Hochschulprofessionellen aus Kapitel 4 wird in Kapitel 5 vertieft. Dabei werden die Qualifikationen der Hochschulprofessionellen für ihren gegenwärtig ausgeübten Beruf und deren Genese untersucht. Dargestellt wird auch, wie im Vergleich dazu die beruflichen Anforderungen von den Hochschulprofessionellen selbst wahrgenommen werden. Dazu werden Ergebnisse der schriftlichen Befragung und von Interviews herangezogen.

Beratung, die auf Expert(inn)enwissen beruht, ist ein Schwerpunkt der Aufgaben und Tätigkeiten von Hochschulprofessionellen, der in Kapitel 6 behandelt wird. Dazu gehören Wissen über die Organisation Hochschule insgesamt, ihre Funktionen und Umwelteinbettung sowie ausgeprägtes Detailwissen zu bestimmten Funktionsbereichen; beides ist in den jeweili-

gen Funktionsbereichen zu mobilisieren. Es wird empirisch gezeigt, wie das Wissen mit Blick auf individuelle, prozess- und sachbezogene Problemsituationen beratend eingesetzt wird. Auch wird gezeigt, dass das Expert(inn)enwissen teilweise auf institutionsfokussierter Hochschulforschung beruht und nur teilweise dokumentierbar und durch standardisiertes Wissensmanagement abrufbar ist; oft wird es nur mündlich weitergegeben. Es zeigt sich, dass die Expertise von Hochschulprofessionellen sich durch konstante Theorie-, Interpretations- und Ermessensarbeit im Anwendungskontext bei der Verarbeitung von Problemsituationen weiterentwickelt.

In Kapitel 7 wird den Fragen nachgegangen, ob und inwieweit Hochschulprofessionelle integraler Bestandteil des Managements einer Universität sind und Managementrollen, -aufgaben und -funktionen ausfüllen und Machtmechanismen nutzen. Mit Blick auf einschlägige Theorien wird in der Analyse von Ergebnissen der schriftlichen Befragung und der Interviews deutlich, dass bestimmte Berufe von Hochschulprofessionellen in der Universität – mit ihrer bi-polaren Kapital-Eigentümer(innen)-struktur mit oberem und mittlerem Management auf der einen Seite und den Professor(inn)en auf der anderen Seite sowie mit daran gekoppelten konversen Machtstrukturen von Vorgesetzten und Untergebenen – eigene Vorgehensweisen des Managements entwickelt haben.

Das Kapitel 8 geht der Frage nach, ob, und wenn ja, welche Identität Hochschulprofessionelle ausgeprägt haben. Zur Erklärung werden sowohl Konzeptionen der Professionsforschung, die mit Blick auf andere Professionen entwickelt worden sind, als auch solche, die sich, wie etwa der vieldiskutierte Ansatz des »third space« von Whitchurch (vgl. z. B. Whitchurch 2008b, 2009), bereits auf Hochschulprofessionen konzentrieren. Dabei wird herausgearbeitet, dass eine Identität der Hochschulprofessionellen insgesamt nur in Ansätzen erkennbar ist und dabei weniger auf den eigenen Primärfunktionen basiert als sich eher auf die Universität insgesamt zu beziehen: So findet sich eher eine Identität als Hochschulgestalter(innen) denn als Studienberater(innen).

Im 9. Kapitel werden die Ergebnisse der Befragung der Hochschullehrer(innen) im Rahmen der HOPRO-Untersuchung dargestellt. Die Intensität der Arbeitskontakte wird sowohl für die Professor(inn)en wie für die speziellen Amtsträger(innen) und in Gremien dargestellt. Eingehend behandelt werden Veränderungen in der alltäglichen Arbeit von Professor(inn)en infolge der Tätigkeit von Hochschulprofessionellen ebenso wie