

PATRICIA GAUTSCHI, ANDREAS FISCHER (HG.)

ZENTRUM FÜR UNIVERSITÄRE WEITERBILDUNG ZUW

zoom Nr. 3

Arbeitsplatz Hoch- schule im Wandel



zoom

Impressum

© 2013 Universität Bern,
Zentrum für universitäre Weiterbildung ZUW

Bezugsquelle:

Universität Bern
Zentrum für universitäre Weiterbildung ZUW
Schanzeneckstrasse 1
Postfach 8573
CH-3001 Bern
www.zuw.unibe.ch
bibliothek@zuw.unibe.ch

Zitationsempfehlung:

Gautschi, P.; Fischer, A. (Hg.) (2013),
Arbeitsplatz Hochschule im Wandel, zoom Nr. 3.
Bern: Zentrum für universitäre Weiterbildung ZUW
der Universität Bern.

ISBN 978-3-906587-37-0

Preis: CHF 30.–

1. Auflage, Mai 2013

Arbeitsplatz Hochschule im Wandel

Trends, Herausforderungen und die Rolle der Weiterbildung bei der Professionalisierung neuer Tätigkeitsbereiche

Dr. Andreas Fischer ist seit 1990 wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Koordinationsstelle für Weiterbildung der Universität Bern, seit 2009 Direktor des heutigen Zentrums für universitäre Weiterbildung ZUW der Universität Bern. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Hochschulweiterbildung, Bildungsmanagement, Entwicklung von Weiterbildungsprogrammen sowie die Gestaltung von Kooperationen.

Patricia Gautschi (vormals Tremel), M.A., ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Zentrum für universitäre Weiterbildung ZUW der Universität Bern. Seit 2010 leitet sie den Zertifikatsstudiengang CAS Forschungsmanagement und entwickelt Weiterbildungsangebote im Bereich des Hochschulmanagements. Im Rahmen ihres Dissertationsvorhabens im Programm für Wissenschaftsforschung an der Universität Basel befasst sie sich mit dem Thema «Professionalisierung» im Hochschulkontext und dem Wandel von Berufsbildern in Universitäten.

Erika Hänni, lic. phil., arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Zentrum für universitäre Weiterbildung ZUW der Universität Bern im Bereich Weiterbildungsmanagement.

Dr. Sigrun Nickel, Projektleiterin beim CHE – gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung – sowie Dozentin an der Hochschule Osnabrück. Arbeitsschwerpunkte: Forschung in den Feldern Hochschulgovernance, Qualitätsmanagement, Karriereentwicklung in der Wissenschaft und im Wissenschaftsmanagement sowie Durchführung von Fortbildungsveranstaltungen für Wissenschaftsmanager/innen und Nachwuchswissenschaftler/innen.

Bernhard Nievergelt, lic. phil., Executive MPA Unibe ist seit 2011 wissenschaftlicher Mitarbeiter des Programms für Wissenschaftsforschung der Universität Basel. Hier koordiniert er das Nationalfondsprojekt «Universitäres Wissenschaftsmanagement: Die Mikroebene der «Neuen Governance der Wissenschaft»». Seine Arbeitsschwerpunkte fokussieren die Themen Wissenschaftspolitik (Bildung, Forschung und Innovation), Wissenschafts- und Technikforschung als auch die Governance der Hochschulen und die Professionalisierung des Hochschulmanagements.

Inhalt

Vorwort	5
Einleitung <i>Von Andreas Fischer</i>	7
Professionalisierungsprozesse in der nationalen und internationalen Hochschullandschaft <i>Von Bernhard Nievergelt</i>	9
Professionalisierung an Schweizer Hochschulen? Bestandsaufnahme und Perspektiven <i>Von Patricia Gautschi</i>	21
Neue Tätigkeitsprofile, neue Feindbilder? Karrierewege im Wissenschaftsmanagement im internationalen Vergleich <i>Von Sigrun Nickel</i>	35
Im Spannungsfeld von Wissenschaft und Management – Arbeit und Weiterbildung im Third-Space-Bereich Zusammenfassung der Podiumsdiskussion <i>Von Erika Hänni</i>	45

Vorwort

Der Wandel der Hochschulstrukturen führt dazu, dass neue Berufsbilder in Universitäten, Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen Einzug halten. In Lehre, Forschung und Verwaltung werden neue Aufgaben definiert und entsprechende Stellen geschaffen. Die Leitung von Studiengängen, das Management von Forschungsinstitutionen und Departementen oder die Schaffung dienstleistungsorientierter Servicestellen für Studierende und Forschende sind nur einige Beispiele für diesen Prozess.

So entwickelt sich ein *Third Space* zwischen der administrativen und der wissenschaftlichen Ebene. Personen mit Hochschulabschluss und weiterführenden wissenschaftlichen Qualifikationen übernehmen Funktionen, die zwischen wissenschaftlichen, administrativen und Serviceaufgaben anzusiedeln sind. Sie gestalten Kernprozesse der Hochschulen, etablieren Dienstleistungen und leisten so einen wesentlichen Beitrag zum Gelingen von Studium, Lehre und Forschung.

Das Zentrum für universitäre Weiterbildung ZUW der Universität Bern hat diese Thematik für seine Herbsttagung 2012 aufgenommen. Anders als bei den bisherigen Tagungen haben wir somit ein Thema gewählt, das über das im engeren Sinn verstandene «Weiterbildungsinteresse» hinaus reicht. Dies bot die Chance, diese Veränderungen am Arbeitsplatz Hochschule sehr breit zu diskutieren, nämlich unter Einschluss der Hochschulleitungen und Hochschulverwaltungen und insbesondere auch der Organisations- und Personalentwicklung.

Das grosse Interesse an der Veranstaltung und die rege Beteiligung an den Diskussionen haben uns sehr gefreut. Die Tagungsbeiträge gruppieren sich um Ergebnisse einer ZUW-Studie. Patricia Gautschi hat in ihrer Recherche bei sechs Hochschulen der Deutschschweiz das Feld des *Third Space* abgesteckt. Sie konnte – erstmalig in der Schweiz – einen vertieften Einblick in dessen Struktur geben und in ihrem Referat erste Aussagen zu Rahmenbedingungen und Qualifikationen vorstellen. Bernhard Nievergelt von der Universität Basel hat eine Übersicht geliefert über die Professionalisierungsprozesse in der nationalen und internationalen Hochschullandschaft und Sigrun Nickel vom Centrum für Hochschulentwicklung Gütersloh stellte aus der Sicht der Personalentwicklung dar, wie Hochschulen neue Professionen fördern.

Mit der vorliegenden Ausgabe des «zoom» legen wir nun die Referate und eine Zusammenfassung der Beiträge auf dem Podium und im Plenum vor. Wir hoffen, damit einen Anstoss zu weiterführenden Studien zu geben und insbesondere die Weiterbearbeitung der aufgeworfenen Fragen anzuregen.

Mein Dank geht für die Referate an Sigrun Nickel, Bernhard Nievergelt und Patricia Gautschi, für die Teilnahme am Podium an Manuela Eicher, Antonio Loprieno, Thomas Marty, Martin Schäfer, Maddalena Tognola und Franziska Zellweger, für die Moderation an Roger Ehret, für die Beobachtung und Berichterstattung an Roman Brotbeck und Erika Hänni sowie für die Organisation an das Team des Zentrums für universitäre Weiterbildung ZUW.

Der Fondation Johanna Dürmüller-Bol danke ich, dass sie unsere Herbsttagung wiederum finanziell unterstützt hat.

Dr. Andreas Fischer
Direktor Zentrum für universitäre Weiterbildung ZUW

Einleitung

Was bedeutet der Wandel des Arbeitsplatzes Hochschule für die Weiterbildung?

An den Hochschulen des In- und Auslandes ist eine zunehmende Differenzierung der einzelnen Aufgaben in Lehre, Forschung, Weiterbildung und Dienstleistung festzustellen, die zumindest in eine Spezialisierung wenn nicht Professionalisierung mündet. Insbesondere ist eine Betonung der Steuerungs- und Leitungsaufgaben erkennbar, was sich schliesslich in den bekannten «Bindestrichmanagements» ausdrückt.

Die Veränderungen des Arbeitsplatzes Hochschule werden auch von den Verantwortlichen der Hochschulweiterbildung aufmerksam verfolgt. Im Berufsfeld Hochschule spriessen allenthalben neue Pflänzchen. Nicht bei allen ist voraussehbar, ob sie einmal zu Sträuchern oder Bäumen werden. Diese Dynamik ist für die Hochschulweiterbildung in mehrfacher Hinsicht interessant:

Erstens ist die Hochschulweiterbildung selber Teil dieser Entwicklung. Die Weiterbildung ist als spezielle Aufgabe in den Hochschulen erkannt und findet in entsprechend geschaffenen Strukturen – zwischen Akademie und Verwaltung – statt. Die dazugehörigen Begriffe sind «Weiterbildungsstellen, Weiterbildungszentren, Fachstellen Weiterbildung, Institute für Weiterbildung». Das Leiten solcher Einrichtungen und das Entwickeln und auf den Markt bringen von Weiterbildungsprogrammen erfordert eigene Kompetenzen, die unter der Bezeichnung «Weiterbildungsmanagement» zusammengefasst werden können. Die im Weiterbildungsmanagement tätigen Personen sind *New Professionals* und somit Teil des *Third Space*. Es gibt auf nationaler und internationaler Ebene Organisationen, in denen sich diese Akteure treffen und ihre Interessen vertreten. Spezifische Qualifizierungsmöglichkeiten ausserhalb von allgemeinen Bildungsmanagement-Weiterbildungen gibt es kaum.

Zweitens ist die Weiterbildung als Teil der Organisation Hochschule mit diesen Entwicklungen konfrontiert, indem sich ihre Zusammenarbeit mit den Fachbereichen, Departementen, Fakultäten sowie zentralen Stellen mit der zunehmenden Professionalisierung verändert. Dies zeigt sich beispielsweise bei der Evaluation, auf die in der Hochschulweiterbildung schon seit jeher grosses Gewicht gelegt wird. Wenn die Hochschulen nun zentrale Stellen für Evaluation schaffen und damit entsprechende Kompetenzen aufbauen, ergeben sich für die Weiterbildung neue Anforderungen, wie ihre Studiengänge zu evaluieren sind. Andererseits werden diese Stellen aber auch in der Lage sein, weitergehende Unterstützung zu leisten.

Drittens zeigt sich ein Bedarf an Qualifikation für die entsprechenden Funktionen – und damit öffnet sich ein zusätzliches Feld für Weiterbildungsangebote wie Hochschulmanagement, Forschungsmanagement, Wissenschaftskommunikation, Studiengangmanagement, Evaluation oder eben Weiterbildungsmanagement. Wo – wenn nicht in der Hochschulweiterbildung – ist der geeignete Ort für solche Angebote?

Im Zusammenhang mit dem dritten Punkt stellt sich die Frage nach der Rolle der Hochschulweiterbildung in diesen Veränderungsprozessen. Wie versteht sie sich und wie agiert sie? Ist sie Treiberin, Unterstützerin oder hält sie sich vornehm im Hintergrund?

In der Rolle der *Treiberin* entwickelt die Weiterbildung Angebote für spezielle Funktionen, bevor explizit solche Stellen mit dem entsprechenden Qualifikationsprofil geschaffen werden. Ein Beispiel ist hier das Forschungsmanagement des Zentrums für universitäre Weiterbildung ZUW. Damit stellt sich ihr im Rahmen der Bedarfsabklärung unter anderem die Aufgabe, Qualifikationsprofile oder Kompetenzprofile zu konstruieren – etwas das sonst üblicherweise seitens der Arbeitswelt geleistet wird oder bereits vorliegt.

Als *Unterstützerin* steht die Weiterbildung da, wenn die Hochschulen Strukturen und Stellen bereits geschaffen haben, sich aber anschliessend ein Qualifikationsbedarf zeigt, der zu Weiterbildungsangeboten führt, eventuell sogar im Auftrag der Hochschulen. Beispiele wären hier die Hochschuldidaktik oder allgemeine Hochschulmanagementkurse.

Die eher *passive Rolle im Hintergrund* nimmt die Hochschulweiterbildung ein, wenn sie sich in diesem Feld zurück hält – vielleicht weil zu diesem Thema noch wenig Forschung als Grundlage und Ressource vorliegt, vielleicht scheut sie auch die Doppelrolle, weiterzubilden und Teil des Systems zu sein.

Es liegt an den einzelnen Hochschulen, ihre jeweilige Rolle zu definieren. Der *Third Space* ist, wie die nachfolgenden Beiträge deutlich zeigen, kein monolithischer Block, sondern lässt sich entsprechend den ausdifferenzierten Aufgaben segmentieren. Darum braucht es wohl unterschiedliche massgeschneiderte Weiterbildungsangebote und weitere Personalentwicklungsmassnahmen. Der Markt in der (Deutsch-) Schweiz ist jedoch beschränkt. Deshalb ist es sicher sinnvoll, dass interessierte Anbieter Kooperationen suchen und auch über die Landesgrenze hinaus schauen.

Insgesamt stellt der Wandel des Arbeitsplatzes Hochschule für die Weiterbildung eine grosse Chance dar, sich einzubringen und sich an den Entwicklungen aktiv zu beteiligen.

Von Andreas Fischer

Professionalisierungsprozesse in der nationalen und internationalen Hochschullandschaft

Von *Bernhard Nievergelt*

Seit gut drei Jahrzehnten befindet sich die internationale Hochschullandschaft in einem tiefgreifenden Strukturwandel, welcher in den letzten zehn Jahren auch in der Schweiz immer deutlicher spürbar wird. Ausgelöst durch die Einführung von New Public Management in den öffentlichen Verwaltungen und durch die Definition von Wissen(-schaft) als Innovationsressource für die Wirtschaft und die Gesellschaft, müssen sich Hochschulen heute als Organisationen im nationalen und internationalen Wettbewerb bewähren. Dieser «von aussen» angestossene Strukturwandel kann von den einzelnen Hochschulen nur mit neuen Organisationsstrukturen und einer neuen Organisationskultur produktiv aufgenommen werden. Es braucht ein neues Verständnis für die Bedeutung von Organisation (Hochschulmanagement) und die Bereitschaft, die notwendigen Professionalisierungsprozesse auf allen Führungs- und Koordinationsebenen zu fördern.

1 Einleitung

Die Hochschullandschaft ist in Bewegung – und nicht nur das. Universitäten, Fachhochschulen und Pädagogische Hochschulen müssen sich mit einem tiefgreifenden Strukturwandel auseinandersetzen. Drei Vorbemerkungen sollen helfen, die Dimensionen der dadurch notwendig gewordenen «Professionalisierungsprozesse in der nationalen und internationalen Hochschullandschaft» zu erkennen.

1.1 Der Strukturwandel der Hochschulen wird am Beispiel der Universitäten als ein Transformationsprozess vom Kollegial- zum Managementmodell diskutiert.

Die gegenwärtige Entwicklung unterscheidet sich fundamental von früheren Transformationsprozessen. Erstmals stammt das Organisationsvorbild nicht aus einer besonders guten Hochschulorganisation wie etwa dem «humboldtschen Universitätsmodell», sondern es orientiert sich an einem systemfremden Modell der Wirtschaft.¹ Brunsson/Sahlin-Andersson (2000) beschreiben die New Public Management-Reformen als Versuch, auch aus Universitäten «complete organizations» mit Akteurstatus zu konstruieren.

Diese «complete organizations» zeichnen sich durch folgende Merkmale aus:

- eine Gesamtidentität – Autonomie, kollektive Ressourcen, Abgrenzung zur Umwelt, Selbstwahrnehmung als Organisation
- Hierarchie – Koordination und Kontrolle, internes Management
- Rationalität – eindeutige Ziele, Messung und Zurechnung von Leistungen

Vor diesem Hintergrund können oder konnten Universitäten als «incomplete organizations» beschrieben werden: Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler orientieren sich stärker an ihrer Disziplin als an ihrer Hochschule, Hierarchie widerspricht dem Kollegialitätsprinzip und Rationalität impliziert eine aus wissenschaftlicher Sicht unmögliche Planbarkeit der Wissensgenerierung. Durch diese Entwicklung der Hochschulen hin zu «vollständigen» Organisationen, was oft auch unter dem Stichwort «Autonomisierung der Hochschule» diskutiert wird, ergeben sich neue Anforderungen an das interne Management der Hochschulen und die Neugestaltung der Schnittstelle von der Hochschule zu Politik und Verwaltung.

Diese Entwicklung trifft auf die von den Professorinnen und Professoren der Universitäten traditionell beanspruchte Freiheit von Lehre und Forschung, über welche sie autonom und im Gespräch mit Kolleginnen und Kollegen verfügen wollen. Die selbstverwaltete

1 Die Ausführungen in diesem Abschnitt basieren wesentlich auf Hüther/Krücken (2011, S. 309)

Hochschule also (Kollegialmodell), die sich jedoch aufgrund der neuen Organisationsanforderungen immer mehr in Richtung geführter oder gemanagter Hochschule entwickelt (Managementmodell). Diese spezifische Ausgangsbedingung – die weitgehende professionelle Autonomie der Universitätsprofessoren – fehlt bei den Fachhochschulen und den Pädagogischen Hochschulen. Es braucht deshalb eine Spezifizierung, mit welcher anderen Konstellationen diese Hochschulen vom Strukturwandel ergriffen werden.

1.2 Die Schweiz wird im internationalen Vergleich erst spät mit dem Strukturwandel konfrontiert.

Der deutschsprachige Raum und ganz besonders die Schweiz sind erst spät vom Strukturwandel ergriffen worden. Dieser Prozess hat in den angelsächsischen Ländern, mit der frühen Implementierung von New Public Management in der öffentlichen Verwaltung, aber auch in Holland eher eingesetzt und ist dadurch weiter fortgeschritten. Viele wissenschaftliche Texte und hochschulpolitische Reflexionen beziehen sich auf diese Länder, können aber nur beschränkt für den deutschsprachigen Kontext verwendet werden. Einerseits wegen der «Verspätung», andererseits aber wegen der unterschiedlichen und insbesondere weniger ausgeprägten Implementierung von New Public Management im deutschsprachigen Raum. Während es in Deutschland mittlerweile eine ausdifferenzierte Hochschulforschung auch im Bereich Hochschulorganisation gibt, fehlt es bisher an systematischem Wissen zur Hochschultransformation in der Schweiz.

1.3 Hochschulen brauchen Management. Eine Diskussion der dadurch notwendigen Professionalisierung des Hochschulpersonals fehlt bislang in der Schweiz.

Spricht man von Professionalisierungsprozessen der nationalen und internationalen Hochschullandschaft, bezieht man sich nicht auf das akademische Kerngeschäft von Forschung und Lehre. Es geht vielmehr um die bessere Organisation der Hochschule auf allen Stufen – im Hinblick auf die von aussen geforderte Profilbildung und Rechenschaftspflicht der Organisation Hochschule, aber auch um die Schaffung möglichst guter Rahmenbedingungen für Forschung und Lehre. Mittlerweile wird in Deutschland die Professionalisierung des Hochschulpersonals intensiv diskutiert und es wurden auch bereits spezielle Studiengänge und Weiterbildungsangebote für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement geschaffen. Trotzdem konstatieren Nickel/Ziegele (2010) in ihrer materialreichen Studie zum «Stand des Wissenschaftsmanagements und der Karriereförderung im internationalen Vergleich» einen Nachholbedarf für Deutschland. Aufgrund der bisher ausgebliebenen Diskussionen ist der Nachholbedarf in der Schweiz noch viel grösser.

Zunächst wenden wir uns aber der dominierenden, an der Problematik der Universitäten entwickelten Erzählung von der Ablösung des Kollegialmodells durch das Managementmodell zu. Danach beschäftigen wir uns mit den Akteuren, welche die Hochschule auf allen Ebenen organisieren oder eben managen sollen und wollen. Zum Schluss wird nach Perspektiven für die Professionalisierung des Wissenschafts- und Hochschulmanagements in der Schweiz gefragt.

2 Strukturwandel der Universitäten: Vom Kollegial- zum Managementmodell

.....
Das lange Zeit für den europäischen Kontinent typische Kollegialmodell der Universitäten ist gekennzeichnet durch eine staatliche Finanzierung der Hochschulen sowie weitgehender akademischer Selbstverwaltung.² Die akademische Lehr- und Forschungsfreiheit wird von der politischen Leitung grundsätzlich akzeptiert, sie behält aber die Verantwortung für eine ordnungsgemässe Ausgabenpolitik, für die Investitionen und die Letztentscheidung bei Berufungen. Die Steuerung der globalen Ressourcen und die Personalpolitik bleiben also bei der Politik. Dem gegenüber steht die akademische Selbstverwaltung auf allen Stufen, bei welcher die Forscher und Wissenschaftlerinnen, Institute, Fakultäten und Senate eine

2 Die Ausführungen in diesem Abschnitt basieren wesentlich auf Braun (2011, S. 5ff)

wichtige Rolle spielen. Sie können den Betrieb der Universität und die Entscheidungen der Organisation über die laufenden Geschäfte weitgehend selbst bestimmen.

«Die Universität ist insofern kein kooperativer Akteur, sondern eine akademische Organisation, in der das Organisationshandeln die Summe der Vielzahl von Interessen ist. Nach Cohen et al. (1972) herrscht in diesem Modell die «organisierte Anarchie», eine «lose Kopplung» von Organisationseinheiten und Individuen, die strategisch mittelfristiges Handeln äusserst schwierig machen. Zielambiguität gehört zum Alltag dieses Modells. Das Leitungsprinzip ist der akademischen Gemeinschaft fremd. Insofern ist auch die Macht des Rektorats grundsätzlich auf Zustimmung und Wohlwollen des «Lehrkörpers» angewiesen.» (Braun 2011, S. 5)

Diesem Modell steht das Managementmodell gegenüber, bei welchem die Universitäten aus der kameralistischen Kontrolle der Politik entlassen werden und ein höheres Niveau an «operationeller Freiheit» erhalten. Entscheidungen über Ausrichtung, Investitionen, Anstellungen und Mittelverwendungen können die Universitäten nun selbst treffen, müssen sich dabei aber an den «Vertrag» halten, der zuvor mit den politischen Vertretern abgeschlossen wurde.

«Dieser Vertrag beinhaltet die anvisierten Leistungen der Universität in einem mittelfristigen Zeitrahmen, ihre grundsätzlichen Pflichten und Aufgaben. Wie sie diese schliesslich zu erfüllen gedenken, soll den Universitäten selbst überlassen bleiben. Die Verträge werden im Allgemeinen über die Vorschläge der Universitäten und in Verhandlungen mit der jeweiligen Regierung definiert.» (Braun 2011, S. 6)

Braun (2011) beschreibt die Koexistenz unterschiedlicher Mischformen zwischen «Kollegialmodell» und dem «Managementmodell», etwa wenn Universitäten über eine Budgethoheit verfügen, aber noch keine Personalhoheit besitzen. Er kommt zum Schluss, dass es unterschiedliche Grade der Autonomie der Universitäten gibt, welche ausschlaggebend dafür sind, wie selbständig die Universitäten handeln und wie sehr sie damit als «kooperativer Akteur» auftreten können. Mit diesem Befund trifft er sich mit anderen Autorinnen und Autoren, die empfehlen, die Programmatik der neuen Governance der Hochschulen als Managementmodell nicht vorschnell als empirische Tatsache zu betrachten. Die Praxis lässt sich vielmehr als ein Mit- und Nebeneinander beider Modelle charakterisieren oder als Integration des klassischen Modells in das neoliberale Modell (Maasen/Weingart 2008, S. 156). Daraus wird die Vermutung abgeleitet, dass die Governance der Hochschulen in der Kopplung von Kollegial- und Managementmodell unter den je lokalen Bedingungen ausgehandelt wird. Die Governance einer Hochschule ist also nicht als «planmässige Umsetzung politischer Programmatiken, Empfehlungen und Leitbilder zu begreifen, sondern emergiert aus dem Zusammenwirken der Akteure und Funktionen, Programmatiken und Organisationsstrukturen» (Lösch 2011, S. 4).

Auch wenn das Kollegialmodell nicht vollständig durch das Managementmodell ersetzt wird, gewinnen manageriale Aspekte für alle Hochschulen an Bedeutung. Der Stellenwert der Finanzen an der ETH Zürich zeigt exemplarisch einen solchen «Managerialisierungsprozess» auf dem Weg zu einer «complete organization»: Im Jahre 1990 machte ein Schlüsselereignis allen Akteurinnen und Akteuren der ETH Zürich klar, dass die Hochschule mittlerweile grösser geworden ist und sich auch organisatorisch entwickeln muss. Damals hatte nämlich das Accounting vollständig versagt. Bereits im August war kein Geld mehr vorhanden für die Bezahlung der Rechnungen im laufenden Jahr. In der Folge wurde die finanzielle Führung professionalisiert. 1997 wurde das Controlling-System von SAP eingeführt und danach der Bereich Finanzen und Controlling ständig stärker etabliert bis hin zur Schaffung eines «Vizepräsidiums Finanzen und Controlling» im Jahr 2008. Diesem stand – zum ersten Mal in der Geschichte der ETH – ein Vizepräsident vor, der seine Kompetenzen im Bankbereich erworben hatte und nicht von der wissenschaftlichen Seite her kam.³

Unabhängig vom Ausmass der Durchsetzung des Managementmodells kann von einer enger werdenden strukturellen Kopplung zwischen der traditionell nur lose gekoppelten Wissenschaft mit der Verwaltung gesprochen werden. Je weiter der Entwicklungsprozess

3 Vgl. zur ETH ausführlicher Nievergelt (2011, S. 28)

von Hochschulen zu «kooperativen Akteuren» voranschreitet, desto mehr nehmen die Schnittstellen zwischen Wissenschaft und Verwaltung zu (Nickel 2011, S. 9).⁴

[...] das Betreiben einer Hochschule wird dadurch stärker zu einer Gemeinschaftsaufgabe, was eine veränderte Kooperation und Koordination erfordert. Diese herzustellen ist eine Kernaufgabe von Organisationsentwicklungsprozessen in Hochschulen, was angesichts der internen Heterogenität allerdings eine immense Herausforderung darstellt.» (Nickel 2011, S. 1)

Das intensivere Aufeinandertreffen unterschiedlicher Funktionslogiken führt denn auch zu einer Zunahme organisationsinterner Spannungen. Nickel beschreibt, wie es im Zuge des Veränderungsprozesses zu Abwehrreaktionen des wissenschaftlichen Personals gegen die Zunahme von Mechanismen kommt, die für Arbeitsorganisationen typisch sind, wie etwa der Stärkung von Leitungspositionen. (Nickel 2011, S. 6).

In der Hochschul- und Organisationsforschung ist unbestritten, dass sich die Universitäten in einem tiefgreifenden Transformationsprozess hin zu «complete organizations» befinden und dabei die Einführung von Managementtechniken und Managementfunktionen auf allen Stufen ein zentrales Element darstellen. Für die Analyse dieser Managerialisierungsprozesse lassen sich das Konzept des «organisationalen Akteurs» und das Konzept der «unternehmerischen Universität» unterscheiden:

«Ersteres fokussiert auf organisationale Aufbauprozesse, die den traditionellen schwachen Akteur Universität, mit fragmentiertem Innenleben und eingeschränkter kollektiver Handlungsfähigkeit zu einer autonomen, zunehmend zentral gesteuerten, handlungsfähigen und profilierten Organisation machen, ohne dabei eine spezifisch ökonomische Orientierung (oder auch andere inhaltliche Füllung) zu betonen. In Letzterem ist neben dem Aufbau von Organisationsmerkmalen (z.B. einer starken zentralen Leitung oder den Aufbau von Organisationseinheiten jenseits der traditionellen Fakultäten), vor allem die ökonomische, d.h. proaktiv kommerzielle Orientierung der Universitäten und Hochschulen zentral, die wirtschaftliche Verwertung ihrer Forschung neben Forschung und Lehre zum wichtigen Ziel erklären.» (Kosmützky/Borggräfe 2011, S. 1f)

Resümierend kann festgehalten werden, dass sich der Transformationsprozess der Universitäten hin zu «complete organizations» im Zuge neuer ökonomischer und gesellschaftlicher Rahmenbedingungen direkt auf das «Innenleben» der Hochschulen auswirkt. Die neuen Managementaufgaben der «autonomen Universität» erfordern einerseits die Neuorientierung der bestehenden Führungskräfte einer Hochschule. Es braucht aber auch – wie es als Phänomen an vielen Hochschulen beobachtet werden kann – den Einsatz von neuen Hochschulmanagerinnen und Wissenschaftsmanagern. Diese können nicht eindeutig dem akademischen oder dem administrativen Bereich zugeordnet werden und oft sind auch ihr Stellenprofil und ihre Aufgaben wenig geklärt.

3 Die neuen Hochschul- und Wissenschaftsmanager

Das SNF-Forschungsprojekt «Universitäres Wissenschaftsmanagement: Die Mikroebene der «Neuen Governance der Wissenschaft»⁵ interessiert sich speziell für die neuen Wissenschaftsmanager und Hochschulmanagerinnen auf allen universitären Stufen und bearbeitet damit ein Feld, welches auch international von der Hochschulforschung bisher wenig beachtet wurde. Aus der Perspektive der soziologischen Wissenschaftsforschung

4 Die Funktionslogik der Verwaltung unterscheidet sich dabei insbesondere von jener der Forschung, aber auch von der Lehre. Die Verwaltung ist gekennzeichnet durch eine hohe Formalisierung, sehr gute Organisierbarkeit und eine Top-Down-Orientierung wie bei einer Arbeitsorganisation. Forschung dagegen ist charakterisiert durch geringe Formalisierung, eine ausgeprägte Selbstorganisation und eine Bottom-Up-Orientierung wie bei einer Interessenorganisation. Auch bei der Lehre steht die Bottom-Up-Orientierung im Vordergrund, die Lehre ist aber relativ gut organisierbar und verfügt über eine mittlere Formalisierung. (Nickel 2011, S. 2)

5 Programm Wissenschaftsforschung der Uni Basel. Projektleitung: Sabine Maasen, Koordination: Bernhard Nievergelt. Projektthompage: <http://wifo.unibas.ch/forschung/laufende-projekte> (Laufzeit: März 2011 – Februar 2014).

wird gefragt, in welcher Weise die neuen Anforderungen an die Wissenschaft nach gesellschaftlicher Relevanz und Rechenschaftslegung (Makroebene) und an die Hochschule, dies organisational umzusetzen (Mesoebene), auf der Mikroebene der Akteure durch neu geschaffene Positionen oder neu beschriebene Funktionen realisiert und ko-produziert werden. Diese Akteure sind – so die These – einerseits Indikatoren dafür, wie sich die moderne Hochschule zu einem «organisationalen Akteur» wandelt. Andererseits sind sie Indikatoren für die Brüche und Probleme, die sich durch die Transformation der Hochschulen zu einer (auch) unternehmerischen Organisation ergeben.

Das SNF-Projekt interessiert sich also einerseits für die Neuorientierung bestehender Führungsaufgaben und unterscheidet hier in:

- *Manager Academics*, also in erster Linie Professoren und Professorinnen, die in irgendeiner Funktion mit der Leitung der Organisation Universität betraut sind (universitäre Leitungsgremien).
- *Manager Bureaucrats*, die als Verwaltungsdirektoren, Finanzverantwortliche oder Facility Manager über die klassische Verwaltungstätigkeit hinaus eine mitgestaltende Rolle in der Führung einer Hochschule übernehmen.

Und andererseits zielt die Untersuchung auf neu geschaffene oder neu beschriebene Positionen, welche sich nicht eindeutig dem akademischen oder dem administrativen Bereich zuordnen lassen:

- *New Professionals*, welche sich auf einem Kontinuum zwischen eher verwaltungs- und wissenschaftsnahen Positionen situieren, ohne dass ihre Positionen in den traditionellen Profilen von Verwaltungs- und Wissenschaftstätigkeiten aufgehen. Diese «hybriden» Tätigkeiten wurden von Celia Whitchurch (2010, S. 9) mit dem Begriff des *Third Space* zu fassen versucht.

Zur Verdeutlichung des Phänomens der *New Professionals* an Hochschulen soll mit nachfolgender Zusammenstellung die Heterogenität der Aufgabenfelder, der organisatorischen Verankerungen, der Kompetenzen und der Karrierewege gezeigt werden.

Die neuen Akteure und neu-formierten klassischen Positionen im Hochschulbetrieb...

... finden sich auf allen Organisationsebenen, z.B.:

- Präsidien, Rektorate, Dekanate, Departemente, Institute, Service-Zentren, Forschungsverbünde, Graduiertenschulen, ...

... haben unterschiedliche Tätigkeitsfelder, z.B.:

- Beratung von Präsidenten, Rektorinnen, Dekanen
- Entwicklung von Curricula
- Koordination der Forschungsk Kooperation zwischen Universitäten, Fachbereichen, Instituten
- Ressourcenplanung und Verwaltung (Budgetierung von Personal- und Sachmittel)
- Organisation von Wissens- und Technologietransfer
- Beratung in Rechtsangelegenheiten, Drittmittel, Gleichstellungsfragen, Fragen der Nachhaltigkeit, ...
- Koordination der Durchführung von Evaluationen
- Organisation von Weiterbildungsangeboten, E-Learning, Öffentlichkeitsarbeit und Marketing
- Koordination der Integration der Alumni

... haben unterschiedliche Weisungsbefugnisse, z.B.:

- Stabsfunktionen in der Ressourcenplanung und der Entwicklung von Strategieplänen gegenüber hierarchisch Vorgesetzten (etwa Präsident oder Dekanin)
 - Geschäftsleitungsfunktionen in der Koordination unterstellter Dienste (etwa Evaluation der Lehre, Fachbibliotheken)
 - Koordinations- und Vernetzungsaufgaben ohne definierte Weisungsbefugnisse (etwa Koordination temporärer Forschungsgruppen)
-

... zeichnen sich durch unterschiedliche Professionalisierungswege aus, z.B.:

- vom teilzeit-delegierten Institutsassistenten zum hauptamtlichen Geschäftsführer
- nach Promotion in einem wissenschaftlichen Fach zur Geschäftsleitung eines Instituts desselben Fachs
- nach wirtschaftswissenschaftlicher Promotion und Berufserfahrung im Bankwesen zur Geschäftsleitung eines medizinischen Instituts
- nach Forschung im Verbund zur Leitung des Verbunds

... haben aber strukturell ähnliche Konflikte zu bewältigen, z.B.:

- das Austarieren von Stabs- und Geschäftsführungsfunktionen in einer Position
- den Umgang mit unklaren Kompetenzen zwischen ihnen und anderen Akteurinnen und Akteuren («so ist oft nicht genau definiert, wer eine Dienstleistung erbringt und wer Kunde oder Kundin von wem ist»)
- gegenseitige narzisstische Kränkungen (etwa als Wissenschaftler in Geschäftsführungsfunktion gegenüber dem verwaltungstechnisch ausgebildeten Personal oder als Managementexpertin gegenüber den eigenen Fachkollegen in ihrer Wissenschaftskarriere)

... haben nahezu dieselben Professionalisierungserfahrungen, z.B.:

- «learning by doing» aus Mangel an geeigneten Fortbildungsangeboten
 - keine «Career Tracks»
 - sehr unterschiedliche Gehaltseinstufungen
-

Quelle: Lösch/Maasen (2011, S. 3)

Zur Diskussion der *Manager Academics*, der *Manager Bureaucrats* und der *New Professionals* wird hier eine doppelte Perspektive vorgeschlagen:

- Wer wählt mit welcher Motivation und mit welchen Sanktionsmöglichkeiten das Hochschulmanagement auf allen Stufen aus? Dies ist entscheidend für den zugeschriebenen Gestaltungsspielraum.
- Wer stellt sich mit welcher Motivation und mit welchen Berufsalternativen für diese Aufgaben zur Verfügung? Dies ist entscheidend für die Nutzung des wahrgenommenen Gestaltungsspielraums.

Mit der ersten Perspektive wird das Feld aufgespannt, innerhalb dessen sich die neuen Wissenschafts- und Hochschulmanagerinnen mit ihrem «Management-Handeln» bewegen. Mit der zweiten Perspektive wird der Blick frei gemacht für die unterschiedlichen Motivationslagen der einzelnen Akteurinnen und Akteure. Am Beispiel von Rektorinnen und Präsidenten von Hochschulen sowie von *New Professionals* soll diese doppelte Perspektive nun erläutert werden.

3.1 Beispiel Rektorinnen und Präsidenten von Hochschulen

Die ersten Auswertungen unserer Interviews an Schweizer Universitäten haben gezeigt, dass die Auswahlgremien ausserordentlich unterschiedliche Erwartungen an die Führungskräfte der Hochschulen haben und dementsprechend auch unterschiedliche Persönlichkeiten auswählen. Anstelle eines klaren Anforderungsprofils an heutige Führungskräfte lassen sich deshalb vielmehr Bandbreiten erkennen, von denen hier exemplarisch zwei genannt sind.

Zwischen «Turn-Around-Manager» und Verwalter

Am Beispiel der Universität St. Gallen lässt sich zeigen, wie das gleiche Auswahlgremium (der Senat, in dem alle Professorinnen und Professoren Einsitz haben) in den letzten 15 Jahren unterschiedliche Leitungspersönlichkeiten gewählt hat. Ende der 1990er Jahre hat der Senat mit dem Betriebswirtschaftler Peter Gomez einen ausgewiesenen Macher als Rektor gewählt. Ihm wurde offensichtlich zugetraut, die damaligen Herausforderungen nach internationaler Profilierung und der Einführung des Bologna-Systems am Besten meistern zu können. In seinen sechs Jahren als Rektor hat er mit seinem Team die Lehre an der Universität St. Gallen komplett erneuert und musste dafür mit geschicktem Projektmanagement zahlreiche Widerstände der Professorinnen und Professoren überwinden. In seiner Amtszeit wurde er vom Senat zweimal als Rektor bestätigt, obwohl der Unmut vieler Professorinnen und Professoren über seinen direktiven Führungsstil in einem vergleichsweise schlechten Wahlergebnis zum Ausdruck kam. Als Nachfolger von Peter Gomez wurde mit Ernst Mohr eine mit den Reformen der «Gomez-Zeit» vertraute

Führungspersönlichkeit gewählt. Von ihm wurde erwartet, die schnellen Reformen der Gomez-Zeit zu konsolidieren. Etwas überspitzt formuliert könnte man sagen, dass der «Turn-Around-Manager» Gomez vom «Verwalter» Mohr abgelöst wurde.

Zwischen externer und interner Wahl

Auf Vorschlag des ETH-Rates wählte der Bundesrat im Jahr 2006 Ernst Hafen zum neuen Präsidenten der ETH Zürich. Nach dem Vorbild der EPF Lausanne (EPFL) sollte eine externe Führungspersönlichkeit die ETH Zürich von Grund auf neu strukturieren und vor allem die Position der Schulleitung und den strategischen Zugriff auf die Departemente stärken. Diese externe Wahl ist nach nur elf Monaten am Widerstand der Professorinnen und Professoren der ETH gescheitert. Sie wehrten sich dezidiert gegen die Übernahme des EPFL-Modells und strebten stattdessen eine Stärkung der Departemente mit der Departementsvorsteher-Konferenz an. Nach dem Rücktritt von Ernst Hafen wurde mit Ralph Eichler, dem Direktor des Paul Scherrer Instituts, ein interner Kandidat gewählt. Er war mit den Mechanismen der ETH Zürich bestens vertraut und konnte mit seinem zurückhaltenden Führungsstil die Gemüter nach der turbulenten Zeit wieder beruhigen. Es kam zu keinen weiteren Versuchen einer Neustrukturierung der ETH Zürich.

Die Erwartungen des Auswahlgremiums an die neue Führungskraft werden sich in vielen Fällen mit der Motivation der Führungskraft stark überschneiden und dennoch wird jede Person ihren Gestaltungsspielraum auf eigene Weise nutzen. Auch die Motivation der einzelnen Führungskräfte lässt sich in Bandbreiten zum Ausdruck bringen.

Zwischen traditionsorientiert und visionär

Der EPFL-Präsident Patrick Aebischer kann als Prototyp einer visionären Führungskraft bezeichnet werden. Ihm ist es gelungen, aus einer stark regional verankerten Schule eine Technische Hochschule mit internationaler Ausstrahlung zu formen. Für die Umsetzung seiner Visionen hat er die EPFL komplett neu strukturiert und viele neue Tätigkeitsfelder erschlossen. Demgegenüber stehen die Rektorinnen und Rektoren sowie Präsidenten der anderen Hochschulen, die sich stärker an der jeweiligen Tradition ihrer Hochschule orientieren (müssen) und in unterschiedlichem Ausmass versuchen, neue Akzente zu setzen.

Zwischen unternehmerisch und kollegial

Patrick Aebischer steht auch für eine stark unternehmerische Perspektive auf die Hochschule. Dies äussert sich in seiner Kompetenz, die Leiter seiner fünf «Schools» selber zu bestimmen und mit diesen im regelmässigen Austausch die Hochschule zu führen. Dies im Gegensatz zu allen anderen Schweizer Hochschulen, in denen die Vorsteherinnen und Vorsteher der Fakultäten oder Departemente aus der Mitte der Professorenschaft gewählt werden und die Hochschulleitungen einen stark kollegialen Stil pflegen.

3.2 Beispiel *New Professionals*

Auch bei den Auswahlkriterien für *New Professionals* haben wir grosse Unterschiede gefunden, die sich wiederum in Bandbreiten zum Ausdruck bringen lassen.

Zwischen «guter Organisator» und «guter Wissenschaftlerin»

Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler wählen *New Professionals* oft aufgrund ihrer wissenschaftlichen Vorkenntnisse aus. Sie können sich nicht vorstellen, dass jemand eine diffuse Aufgabe zwischen Administration und Akademie ohne gute Kenntnisse der Organisation Hochschule und ohne Kenntnisse des speziellen Fachbereiches ausüben kann. Werden die *New Professionals* von Führungskräften der Hochschule ausgewählt, gewinnen die Fähigkeiten als «guter Organisatorin oder Organisator» an Bedeutung, aber auch da sind wissenschaftliche Vorkenntnisse oft wichtig. Unterscheidet man die *New Professionals* in Koordinationstätigkeiten für Forschung und Lehre und allgemeine Services für die Organisation Hochschule, ist «der gute Wissenschaftler bzw. die gute Wissenschaftlerin» bei den Auswahlkriterien im Bereich Forschung und Lehre wichtiger, während bei den Services für die Organisation die Fähigkeiten als «guter Organisator oder gute Organisatorin» im Vordergrund stehen.

Zwischen Stützung akademischer Karriere und beruflicher Neuorientierung

Einige *New Professionals* werden in diese Aufgaben gewählt, weil ihre akademische Karriere ins Stocken geraten ist. Sie erhalten dadurch Gelegenheit, sozusagen nebenher weiterhin an ihrer zentralen beruflichen Orientierung als Akademikerin oder Wissenschaftler zu arbeiten. Anderen wird die Gelegenheit gegeben, sich als Organisatorinnen und

Koordinatoren zu profilieren und sich mit dieser Schlüsselqualifikation ein neues Berufsfeld ausserhalb ihrer akademischen Disziplin zu erschliessen.

Wie sieht es aber mit der Motivation der *New Professionals* aus? Die Forschungsergebnisse zeigen ein überraschend heterogenes Bild, das wiederum anhand von Bandbreiten exemplarisch erläutert werden kann.

Zwischen «Job erledigen» und «an einer Universität arbeiten wollen»

Wir finden unter den *New Professionals* einige Fälle, für welche die Arbeit an der Hochschule ausschliesslich Gelegenheitscharakter hat und die einfach einen guten Job machen wollen. Sie können sich genauso gut vorstellen, an einer anderen Stelle ausserhalb der Hochschule mit gleichem Engagement tätig zu sein. Ganz anders viele der *New Professionals*, für welche die Arbeit an der Hochschule einen ganz spezifischen Reiz hat und welche – oft auch ohne jegliche akademische Ambitionen – ihre berufliche Zukunft in diesem Bereich sehen. Ähnlich wie die Public-Management-Forschung für den öffentlichen Bereich eine spezifische «Public Service Motivation» bei vielen Mitarbeitenden feststellt, könnte analog dazu von einer spezifischen «University Service Motivation» gesprochen werden.

Zwischen «Erfinden des Wissenschaftsmanagements» und verwalten

Viele der interviewten *New Professionals* sehen den spezifischen Reiz ihrer Arbeit gerade darin, dass nicht so klar ist, was eigentlich ihre Aufgabe ist und dass ihre Tätigkeit nicht eindeutig dem administrativen oder dem akademischen Bereich zugeordnet werden kann. Sie haben dadurch – zumindest in einer Anfangsphase – einen grossen Gestaltungsspielraum, der es ihnen erlaubt, das Wissenschafts- und Hochschulmanagement an ihrer Position sozusagen zu «erfinden». Für sie würde bei einer Klärung der Kompetenzen viel vom Reiz der Stelle verloren gehen. Einige von ihnen würden sich bei einer Ausdifferenzierung ihrer Stelle beruflich neu orientieren. Wir haben aber auch das Gegenteil vorgefunden: Viele der *New Professionals* erhoffen sich eine grössere Wertschätzung, wenn ihre Tätigkeit zwischen dem administrativen und dem akademischen Bereich klar geregelt und von allen Seiten als eigenständige neue Aufgabe mit entsprechenden Kompetenzen erkennbar wäre.

Mit der kurzen Darstellung der Bandbreiten, innerhalb der Führungskräfte und *New Professionals* ausgewählt werden und mit welchen Motivationen die einzelnen Personen ihre Aufgabe angehen, soll angedeutet werden, wie vielschichtig das Berufsfeld des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements ist. Im nächsten Abschnitt wird dieses Bild noch um die Kontextbedingungen für die Arbeit der Hochschul- und Wissenschaftsmanager erweitert.

4 Die unterschiedlichen Arbeitskontexte der Hochschulmanager und Wissenschaftsmanagerinnen

.....
Aus den vielen Gesprächen mit Hochschul- und Wissenschaftsmanagern lassen sich weitere Elemente benennen, welche für die konkrete Arbeit von grosser Bedeutung sind und welche einen Hinweis darauf geben, welche Aspekte in einer Professionalisierungsdiskussion zusätzlich beachtet werden müssen:

- Die Governancestruktur der Hochschulen mit der Zuschreibung von Kompetenzen
- Der Finanzierungsmodus und die finanziellen Möglichkeiten der Hochschulträger
- Die Heterogenität der Wissenschaftskulturen
- Die Position im nationalen und internationalen Universitätssystem
- Die Grösse und das Wachstum der Hochschulen

Exemplarisch soll hier der Punkt «Heterogenität der Wissenschaftskulturen» kurz erläutert werden. Jede Disziplin hat ihre eigene Wissenschaftskultur und ihre eigenen Regeln zur wissenschaftlichen Tätigkeit und zum wissenschaftlichen Austausch, die in wissenschaftlichen Vereinigungen gepflegt und weiterentwickelt werden. Wenn an einer Themenuniversität wie der Universität St. Gallen (Wirtschaft) alle Führungskräfte und die Professorenschaft vertraut sind mit der ökonomischen Wissenschaftskultur und auch die Bedürfnisse zur Pflege dieser einen Wissenschaftskultur relativ homogen sind, erleichtert das die Arbeit der Hochschul- und Wissenschaftsmanager in doppelter Hinsicht. Da man auf allen Führungspositionen dieselbe Sprache spricht und ein ähnliches Wissenschaftsverständnis hat, werden die Verständigungsprozesse über massgeschneiderte Lösungen für eine Business School erleichtert. Hat man sich einmal auf organisatorische Neuerungen

festgelegt, kann man bei der Umsetzung auf allen universitären Stufen mit grossem Verständnis rechnen. Selbstverständlich gibt es auch an der Universität St. Gallen unterschiedliche und schwer zu vereinbarende Ansprüche an die Organisation, dies aber in viel geringeren Ausmass als an einer Volluniversität. In der Regel werden dort die Rektorate mit Vertreterinnen und Vertretern unterschiedlicher Disziplinen besetzt und die Verständigungsprozesse zwischen Medizinerinnen, Naturwissenschaftlerinnen, Juristen, Ökonominnen sowie Geistes- und Sozialwissenschaftlerinnen über die gute Organisation der Universität sind ungleich schwieriger. Selbst wenn sich die Vertreterinnen und Vertreter der verschiedenen Disziplinen auf organisatorische Neuerungen einigen können, sind diese bestimmt nicht für alle Disziplinen gleich sinnvoll und anwendbar. Entsprechend schwieriger gestaltet sich denn auch deren Durchsetzung.

Im Rahmen des SNF-Projektes «Universitäres Wissenschaftsmanagement: Die Mikroebene der «Neuen Governance der Wissenschaft»» werden die Kontextbedingungen für die Arbeit der Managerinnen und Manager im Wissenschafts- und Hochschulbereich systematisch herausgearbeitet.

5 Perspektiven für die Professionalisierung des Wissenschafts- und Hochschulmanagements in der Schweiz

Der Strukturwandel in der Hochschullandschaft führt auch in der Schweiz zu einem steigenden Bedarf an gut ausgebildetem Personal mit spezifischen Kenntnissen in der Führung und im Management von Hochschulen. Was aber müssen Wissenschaftsmanager und Hochschulmanagerinnen mitten im Strukturwandel wissen und können, damit sie ihre vielschichtigen und heterogenen Aufgaben «professioneller» ausführen können?

Für die gute Organisation der Hochschule sind Managementfähigkeiten wichtig. Von grosser Bedeutung wird aber sein, diese Fähigkeiten mit dem spezifischen Wissen über die Hochschule als Wissens-Organisation, über den Strukturwandel der Hochschulen und die übergeordneten Strukturen und Prozesse verbinden zu können. Voraussetzung zum Erwerb dieser Schlüsselqualifikationen und zur Reflexion der eigenen Erfahrungen ist die Bereitstellung einer ständig aktualisierten Wissensbasis:

- Zur Hochschule als Wissens-Organisation
- Zum Strukturwandel der Hochschulen (theoretisch und empirisch) und der unterschiedlichen Ausgangslage von Universitäten, Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen
- Zum konkreten Transformationsprozess an den einzelnen Hochschulen
- Zu den hochschulpolitischen Akteuren und den politischen Strukturierungsprozessen im Bildungs-, Forschungs- und Innovationsbereich der Schweiz

Mit diesem auch in unterschiedliche Weiterbildungsformate umgesetzten substantiellen Wissen zu den akademischen Besonderheiten kann ein Beitrag gegen eine zu stark betriebswirtschaftlich orientierte Managerialisierung der Hochschulen geleistet werden. Die verschiedenen Hochschulakteure in der Schweiz erhalten so die Möglichkeit, ihre eigene Position und die vorhandenen Handlungsspielräume zu erkennen, sich aktiv in der «neuen Welt» der Hochschulen zu positionieren und diese auch mitzugestalten.

Mit der Frage «Wer wählt mit welcher Motivation und mit welchen Sanktionsmöglichkeiten das Hochschulmanagement auf allen Stufen aus» haben wir betont, dass es für den Gestaltungsspielraum der Wissenschafts- und Hochschulmanagerinnen entscheidend ist, mit welchen Erwartungen sie ausgewählt werden.

Der Professionalisierungsprozess der Wissenschaftsmanagerinnen und Hochschulmanager kann nur gelingen, wenn die auswählenden Gremien – in aller Regel Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler – und die Professorinnen und Professoren als Träger der Kernaufgaben Forschung und Lehre die Notwendigkeit von Hochschulmanagement diskutieren und über folgende Punkte nachdenken:

- Über die Art und Weise wie das Wissenschafts- und Hochschulmanagement professionalisiert werden soll, damit die universitären Kernaufgaben Forschung und Lehre optimal gefördert werden können.

- Über die Anerkennung der neuen universitären Aufgaben von Wissenschafts- und Hochschulmanagern zwischen Administration und Akademie.
- Über die Entwicklung eines positiven Rollenbildes gegenüber den neuen Wissenschaftsmanagern und Hochschulmanagerinnen, das nicht mehr den Makel der gescheiterten Wissenschaftlerin oder des Technokraten in sich trägt.

Erst wenn der Professionalisierungsprozess der Hochschulmanagerinnen und -manager in aktiver Weise vom Wissenschaftsbereich unterstützt wird, können sich die Hochschulen ihr eigenes Management schaffen.

6 Quellen

- Braun, D. (2011), *Die Förderung wissenschaftlicher Innovation an Schweizer Universitäten*, in: Heinze T.; Krücken G. (Hg.), *Die institutionelle Erneuerungsfähigkeit der Forschung*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Brunsson, N.; Sahlin-Andersson, K. (2000), *Constructing Organizations: The Example of Public Sector Reform*, in: *Organizational Studies*, 2000, 21 (4). Sage Publications, S. 721–746.
- Kosmützky, A.; Borggräfe, M. (2012), *Zwischen Organisationskultur und Organisationsmerkmalen: zeitgenössische Hochschulreform und unternehmerischer Aktivitätsmodus*, in: Wilkesmann U.; Schmid Ch. (Hg.), *Hochschule als Organisation*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Hüther, O.; Krücken, G. (2011), *Wissenschaftliche Karriere- und Beschäftigungsbedingungen – Organisationssoziologische Überlegungen zu den Grenzen neuer Steuerungsmodelle an Deutschen Hochschulen*, in: *Soziale Welt*, 3/2011. Baden-Baden: Nomos-Verlag, S. 305–325.
- Lösch, A.; Maasen, S. (2011), *Who is Doing New Governance?* Paper zur Tagung «Hochschule als Organisation» der Deutschen Gesellschaft für Soziologie, AG Organisationssoziologie, 10./11.06.2011, Dortmund.
- Maasen, S.; Weingart, P. (2008), *Unternehmerische Universität und neue Wissenschaftskultur*, in: Matthies H.; Simon D. (Hg.): *Wissenschaft unter Beobachtung*, Leviathan Sonderheft 24/2007. Wiesbaden, S. 141–160.
- Nievergelt, B. (2011), *Strukturwandel der Universität – Spannungsgeladene Aushandlungsprozesse zwischen kollegialer Selbstverwaltung und gemanagter Organisation*, Masterarbeit Executive MPA am Kompetenzzentrum für Public Management, Universität Bern.
- Nickel, S. (2012), *Engere Kopplung zwischen Wissenschaft und Verwaltung und ihre Folgen für die Wahrnehmung professioneller Rollen in der Organisation <Hochschule>*, in: Wilkesmann, U.; Schmid, Ch. (Hg.): *Hochschule als Organisation*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Nickel, S.; Ziegele, F. (2010), *Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement – nationale und internationale Modelle*. Band 1: eine empirische Vergleichsstudie im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung BMBF, Gütersloh.
- Whitchurch, C. (2010), *Optimising the Potential of Third Space Professionals in Higher Education*, in: *Zeitschrift für Hochschulentwicklung ZFHE*, Jg. 5 / Nr. 4, Graz.

Professionalisierung an Schweizer Hochschulen?

Bestandsaufnahme und Perspektiven

Von Patricia Gautschi

Die Aufgaben der Hochschulen sind in den letzten Jahren komplexer und vielfältiger geworden. Lange Zeit hat das wissenschaftliche Personal «multifunktional» gearbeitet, die akademische Selbstverwaltung galt als selbstverständlich. Mit dem Wachstum nicht-wissenschaftlicher (managerialer, koordinativer) Aufgaben kommt es seit ein paar Jahren zu Professionalisierungsprozessen innerhalb der Organisation Hochschule. Bereiche, die nicht eindeutig akademisch sind, aber auch keine reinen Verwaltungsaufgaben erfüllen, werden ausgebaut oder neu geschaffen und durch entsprechend qualifiziertes Personal ausgefüllt. Die Hochschule entwickelt so ein Tätigkeitsfeld zwischen der akademischen Seite und der klassischen Verwaltung. Als Folge davon etablieren sich teilweise neue und professionelle Strukturen (etwa Fundraisingstellen, die Drittmittel einwerben oder das Management eines Studiengangs). Zugleich entstehen mit dem Aufgabenbereich zwischen Wissenschaft und Verwaltung neue berufliche Möglichkeiten der Positionierung im Wissenschaftskontext.

1 Einleitung

«Arbeitsplatz Hochschule im Wandel» – so lautete das Thema der Herbsttagung 2012 des Zentrums für universitäre Weiterbildung ZUW der Universität Bern. Der konstatierte Wandel ist gleichermaßen Ausgangspunkt als auch Gegenstand der ZUW-Studie. Diese wurde mit Blick auf die erkennbaren Veränderungen von personellen Strukturen an Hochschulen durchgeführt und ihre Ergebnisse im Rahmen der Tagung präsentiert. Der folgende Beitrag skizziert die Ausgangslage der Studie und fasst die wichtigsten Ergebnisse der Analyse zusammen.

1.1 Neue Funktionen und Positionen im Hochschulkontext

Schweizer Universitäten durchlaufen seit mehreren Jahren einen organisatorischen Entwicklungsprozess, der sich auch in der Zusammensetzung des wissenschaftlichen und nicht-wissenschaftlichen Personals widerspiegelt. So sind es nicht mehr nur die zwei Pole Wissenschaft und Verwaltung, in denen Angehörige der Universitäten tätig sind. Vielmehr entsteht zwischen den beiden Polen ein dritter Bereich, in dem sich Schnittstellenfunktionen als akademisches Arbeitsfeld ansiedeln (vgl. Zellweger/Bachmann 2010). Ursache hierfür sind die zunehmend komplexer werdenden organisatorischen Anforderungen, denen Universitäten gegenüber stehen. So stellen etwa das stete Wachstum der Hochschulen und die damit verbundenen Konsequenzen oder der zunehmende Bedarf an Drittmitteln zur Finanzierung von Forschung zentrale Entwicklungen dar, die ursächlich sind für die steigende Komplexität der Hochschule als Organisation. Damit verbunden ist die Zunahme von (managerialen) Aufgaben wie die Leitung eines Studiengangs, die Kommunikation und der Transfer von Forschungsergebnissen oder das Management einer Graduiertenschule.

Bislang wurden solche Aufgaben in der Regel vom wissenschaftlichen Personal übernommen. Zugleich ist aber in den letzten Jahren ein Prozess der Professionalisierung in verschiedenen Bereichen der Hochschulen zu erkennen (vgl. Merkator/Schneijderberg 2011). Dieser zeichnet sich dadurch aus, dass eher manageriale Aufgaben im akademischen Kontext von Personen übernommen werden, so genannten *New Professionals*¹ (vgl.

1 In verschiedenen Beiträgen der Hochschulforschung existieren unterschiedliche Bezeichnungen für Personen, die Positionen zwischen den beiden Polen Wissenschaft und Verwaltung an Hochschulen innehaben. Kehm et al. (2010) sprechen von «Hochschulprofessionellen», Klumpp/Teichler (2008) von «neuen Hochschulprofessionen» und Whitchurch (2009) von «blended professionals». Der Begriff «New Professionals» wird in Anlehnung an Gornall (1999) im Folgenden als Synonym für «neue» wie auch schon bestehende Schnittstellenfunktionen an Hochschulen verwendet, die einen managerialen, organisatorischen Charakter haben (vgl. hierzu die Abschnitte 2 und 4.1).

Gornall 1999), die nicht eindeutig einem der beiden Pole Wissenschaft und Verwaltung zugeordnet werden können.

Der Fokus der Tätigkeit von *New Professionals* liegt auf den akademischen Managementaufgaben im Sinne von organisatorischen und koordinativen Funktionen, die in verschiedenen Bereichen der Hochschule anfallen. Whitechurch (2008) definiert diesen Tätigkeitsbereich der *New Professionals* als *Third Space*.

Im Folgenden wird der Begriff des *Third Space* als Umschreibung von managerialen und koordinativen Schnittstellenpositionen im Hochschulkontext verwendet.² Die innerhalb des *Third Space* entstehenden Aufgabenbereiche und Funktionen bilden den Schwerpunkt der Analyse.

1.2 *Third Space* in der Schweiz?

Die Annahme, dass auch an Schweizer Universitäten ein *Third Space* erkennbar ist, war der Ausgangspunkt für die im Auftrag des Zentrums für universitäre Weiterbildung ZUW durchgeführte Studie. Ziel war es, diese Schnittstellenfunktionen im Hochschulkontext näher zu beleuchten und in einem ersten Schritt empirisch aufzuzeigen, in welchen Bereichen der Hochschulen *New Professionals* identifiziert werden können und wie diese quantitativ abbildbar sind. Zugleich interessierte, durch welche Rahmenbedingungen sich die Tätigkeiten innerhalb des *Third Space* kennzeichnen. Weiter stand die Frage nach der Motivation und den Qualifikationen der *New Professionals* im Raum, die sie mitbringen, um diese Schnittstellenfunktionen auszuüben.

Um erste Daten zu gewinnen, wurden einerseits Adressdaten auf den Websites von sechs Schweizer Universitäten gesammelt, anhand derer sich ein quantitatives Bild der *New Professionals* an Universitäten aufzeigen lässt. Qualitative Interviews boten zudem einen ersten Einblick in die Rahmenbedingungen der Funktionsbereiche zwischen den Polen Wissenschaft und Verwaltung.

Im Folgenden werden zunächst in Abschnitt 2 die Fragestellungen und Ziele der Studie aufgezeigt und anschliessend in Abschnitt 3 das methodische Vorgehen beschrieben. Abschnitt 4 präsentiert die Ergebnisse der Studie und deren Analyse. Abschliessend werden in Abschnitt 5 die Ergebnisse zusammengefasst und ein Fazit aus der Analyse gezogen.

2 Ziele und Fragestellungen der Studie

Die Universitäten in Europa haben sich in den letzten Jahren sichtbar gewandelt. Zwischen den beiden bisher existierenden Polen Wissenschaft und Verwaltung sind vermehrt neue und weiterhin wachsende Tätigkeitsbereiche entstanden. Die Personen, welche diese Funktionen übernehmen, erledigen wichtige Aufgaben im Management und in der Koordination der Hochschulen. Diese Entwicklung ist auch in der Schweiz zu beobachten. Im Laufe eines allmählichen Professionalisierungsprozesses haben sich an den Schweizer Hochschulen auf verschiedenen Ebenen manageriale Positionen etabliert. Einerseits sind hierbei neue Funktionen entstanden wie etwa die Geschäftsführung von Dekanaten oder das Fakultätsmanagement, andererseits haben schon länger existierende Positionen innerhalb der Hochschulen an Relevanz gewonnen und konnten «expandieren». Dazu gehören etwa die Aufgaben im Bereich der Kommunikation oder der Internationalen Beziehungen.

«Professionalisierung» als Feld der Hochschulforschung ist in der Schweiz bislang noch kaum bearbeitet worden. Es gibt wenige bis keine empirischen Daten, die vertiefende Analysen der Organisation Hochschule und ihrer strukturellen Entwicklungsprozesse ermöglichen. Die ZUW-Studie «Neue Funktionen und Tätigkeitsbereiche an Schweizer Hochschulen» ist somit ein erster Schritt, um Daten zu gewinnen, die den aktuellen Status

² Die Studie richtet den Fokus auf den *Third Space*. Die sogenannten *Academic Managers* (im Sinne von akademisch gewählten Managementpersonen wie etwa eine Dekanin oder ein Vizerektor) als auch die *Managing Bureaucrats* an Hochschulen (etwa eine Verwaltungsdirektorin oder ein Leiter der Personalabteilung) werden nicht berücksichtigt (vgl. hierzu den Beitrag von Bernhard Nievergelt in diesem «zoom»).

Quo eines *Third Space* an Schweizer Universitäten aufzeigen und weitere Forschungsarbeiten ermöglichen. Vor diesem Hintergrund wurden auch die Ziele und Fragestellungen entwickelt, die im Rahmen der Studie zum *Third Space* an Schweizer Universitäten erreicht und beantwortet werden sollen.

2.1 Ziele der Studie

Die ZUW-Studie «Neue Funktionen und Tätigkeitsbereiche an Schweizer Hochschulen» verfolgte drei übergeordnete Ziele:

Die Studie betrachtet explorativ sechs deutschsprachige Universitäten respektive die ETH Zürich und zeichnet anhand dieser Hochschulen ein erstes Bild, inwieweit in der Schweizer Hochschullandschaft von einem *Third Space* gesprochen werden kann.

Die gewonnenen Daten geben Aufschluss darüber, wie das Feld zwischen Wissenschaft und Verwaltung strukturiert ist und inwieweit sich organisatorische Besonderheiten für die verschiedenen Hochschulen benennen lassen.

Anhand der Daten und der Analyseergebnisse kann eine erste Quintessenz gezogen werden; sie bietet den Universitäten Anhaltspunkte bezüglich der weiteren (personellen) Ausrichtung der Organisation Hochschule und ihrer strukturellen Ausgestaltung. Zugleich wird, mit Blick auf die universitäre Weiterbildung, ein erstes Resümee gezogen, welche Aufgaben die Weiterbildung wahrnehmen kann, um die Professionalisierungsprozesse an Hochschulen mitzugestalten und voranzutreiben.

2.2 Fragestellungen der Studie

Die Fragestellungen der Studie fokussieren auf die Meso- und Mikroebene der Hochschulen. Auf der Mesoebene interessieren die organisatorischen Besonderheiten der Universitäten bezüglich der strukturellen Zusammensetzung des *Third Space*. Auf der Mikroebene sind es die *New Professionals*, die im Vordergrund stehen, also diejenigen, die den *Third Space* bilden. Konkret sollen vier Fragen mit Hilfe der gewonnenen Daten beantwortet werden:

1. Welches strukturelle und organisatorische Bild zeigt sich in den sechs ausgewählten Hochschulen mit Blick auf die Positionen innerhalb des *Third Space*?
2. Welche Rahmenbedingungen treffen die *New Professionals* in *Third Space-Funktionen* an den Universitäten an?
3. Welche Motivation und welche Qualifikationen bringen die *New Professionals* mit, um ihren Aufgaben gerecht zu werden?
4. Welche Karriere- und Entwicklungsperspektiven gibt es innerhalb der Hochschule für jene Angestellten, die Positionen zwischen Wissenschaft und Verwaltung einnehmen?

3 Methodisches Vorgehen

.....
Zur Beantwortung der Fragestellungen wurden zwei Arten von Daten gesammelt und diese quantitativ und qualitativ ausgewertet. Hierbei wurden unterschiedliche methodische Ansätze gewählt, die eine explorative Untersuchung der Schnittstellenfunktionen an Hochschulen ermöglichen.

3.1 Adressdatensammlung auf Basis der Websites von fünf Schweizer Universitäten und der ETH Zürich

Ein Ziel der Datenerhebung bestand darin, im Sinne einer Vollerhebung alle dem *Third Space* zugehörigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von ausgewählten Hochschulen zu identifizieren. Mithilfe einer systematischen Untersuchung der Websites von sechs Hochschulen in der Deutschschweiz (Universitäten Basel, Bern, Luzern, St. Gallen, Zürich sowie der ETH Zürich) wurden alle erkennbaren *New Professionals* recherchiert. Hierbei wurden zum einen Angehörige des *Third Space* auf gesamtuniversitärer Ebene und zum anderen auf der Ebene der Fakultäten und der Institute gesucht.

Folgende Kriterien wurden bei der Suche berücksichtigt:

- Funktionsbezeichnung/Aufgabengebiet im Sinne einer *Third Space-Position*
- Hauptberuflichkeit der Tätigkeit (sofern erkennbar)
- Ausschluss von *Academic Managers* und *Managing Buerocrats*

Die gewonnenen Daten ermöglichten eine Systematisierung der Struktur des *Third Space*: Mit den Daten wurde die Anzahl der *New Professionals* an den untersuchten Hochschulen bestimmt und das Resultat zwischen der gesamtuniversitären und der fakultären (akademischen) Ebene ins Verhältnis gesetzt. So konnten organisatorische Besonderheiten der verschiedenen Hochschulen abgeleitet werden.

Zum methodischen Vorgehen ist anzumerken, dass der Anspruch auf eine Vollerhebung mit gewissen Risiken verbunden ist. So muss davon ausgegangen werden, dass nicht alle *New Professionals* erfasst wurden. Grund dafür kann sein, dass eine Website nicht alle Informationen erhält, welche die Recherche erfordert. Zudem muss damit gerechnet werden, dass Personen zwar gemäss der Funktionsbeschreibung eine Position des *Third Space* innehaben, diese aber möglicherweise nur als Amt im Rahmen ihrer akademischen Tätigkeit ausgeführt wird und es sich somit nicht um eine Stelle im Sinne eines *New Professionals* handelt.

3.2 Zwölf qualitative, leitfadengestützte Experteninterviews

Die Studie enthält zudem die Resultate aus zwölf Gesprächen mit *New Professionals* der Universitäten Bern und Zürich sowie der ETH Zürich. Diese wurden als qualitative, leitfadengestützte Experteninterviews durchgeführt. Die Interviewten stammen aus unterschiedlichen Bereichen und Ebenen innerhalb der Hochschulen. Jedoch sind je zwei Personen in vergleichbaren Positionen tätig, wenn auch an unterschiedlichen Hochschulen. Das Ziel der Interviews bestand darin, die Funktionen und Aufgaben näher zu beschreiben und diese auch innerhalb der Organisation strukturell einzuordnen. Zugleich interessierten die Motivation und die Qualifikationen der Befragten und ausserdem die Frage, wie sie ihre Stelle erhalten haben. Letztlich wurden noch die individuellen Entwicklungsmöglichkeiten mit Blick auf die weitere Karriere als auch die Möglichkeiten der Hochschule als Organisation bei der Gestaltung des *Third Space* erfragt.

3.3 Quantitative und qualitative Analyse der Daten

Die Adressdaten ermöglichen eine deskriptive Analyse des erkennbaren Status Quo von Positionen, die zwischen den beiden Polen Wissenschaft und Verwaltung anzusiedeln sind. Hierbei interessiert zum einen die reine Anzahl der *New Professionals*, die im *Third Space* arbeiten. Zum anderen liegt ein Fokus der Analyse auf den strukturellen Verteilungen und möglichen organisatorischen Mustern des *Third Space*, die sich anhand der Daten aufzeigen lassen

Mit einer inhaltsanalytischen Herangehensweise wurden die qualitativen Daten ausgewertet. Gewählt wurde ein induktiver Ansatz zur Auswertung der Interviews, mit dem Ziel, relevante Indikatoren und Merkmale für den angenommenen Professionalisierungsprozess benennen zu können. Die Textreduktion des Datenmaterials erfolgte nach Mayrings Regeln der Zusammenfassung und Strukturierung (vgl. Mayring 2008). So wurde es möglich, sowohl verschiedene Analysekatoren als auch Indikatoren zu bilden, anhand derer sich das Feld zwischen den Polen Wissenschaft und Verwaltung beschreiben und spezifizieren lässt. Die Auswertung ermöglicht es zudem, Profilerkmale der *New Professionals* aufzuzeigen.

3.4 Exploratives Vorgehen

Im Sinne eines explorativen Vorgehens bieten die beiden methodischen Ansätze einen systematisierenden und strukturierenden Einblick in ein in der Schweiz bislang nicht erforschtes Feld. Die quantitative und qualitative Analyse der Daten sind ein erster Schritt, um das Untersuchungsfeld zu erschliessen. Das gewonnene Datenmaterial fliesst zudem in weiterführende Untersuchungen ein.³

3 Die Daten werden sowohl im Rahmen der Dissertation der Autorin benutzt als auch innerhalb des laufenden Projektes des Schweizerischen Nationalfonds SNF «Universitäres Wissenschaftsmanagement: Die Mikroebene der «Neuen Governance der Wissenschaft» im Programm für Wissenschaftsforschung der Universität Basel. Die Datenbasis wird in weiteren Schritten erweitert und vertieft.

Eine kritische Betrachtung des methodischen Vorgehens zeigt zwar «Risiken und Nebenwirkungen», wie sie bereits für die Adressdatensammlung genannt wurden. Zugleich ist anzunehmen, dass die Daten aus den qualitativen Interviews kein umfassendes repräsentatives Bild ergeben. Dennoch bieten die Daten eine wertvolle Basis für weitere Forschungsarbeiten zu diesem für die Schweizer Hochschulen relevanten Thema.

4 Ergebnisse

Die Analyse der Adressdaten führt zu zwei zentralen Ergebnissen, die im Folgenden deskriptiv vorgestellt werden. Die Auswertung der Interviews zeigt zudem weitere Aspekte. Diese erzeugen ein umfassendes Bild, wer mit welchen Voraussetzungen und unter welchen Rahmenbedingungen Positionen innerhalb des *Third Space* besetzt.

4.1 *Third Space* – Differenzierung und Struktur

Die Auswertung der 1119 Adressdaten ermöglicht eine Differenzierung der *Third-Space-Positionen* in drei Gruppen. Die erste Gruppe, in der *New Professionals* zu finden sind, ist den Kernaufgaben «Lehre, Forschung und Weiterbildung» an Hochschulen zuzuordnen. Die zweite Gruppe umfasst den Bereich «Services und Dienstleistungen» und als dritter Bereich wurde die Leitungsebene von Hochschulen identifiziert.

Die in Tabelle 1 aufgeführten Funktionen zeigen, dass es sich nicht immer um «neue» *New Professionals* handelt. Oft fallen auch schon länger bestehende Funktionen in den Bereich des *Third Space*. So zielt das «New» in der Bezeichnung der Berufsgruppe mehr darauf ab, der wachsenden Bedeutung der Management-Aufgaben gerecht zu werden, die sich auch in seit Langem etablierten Bereichen der Hochschule erkennen lässt.

Tabelle 1: Differenzierung des *Third Space* in drei Bereiche

Kernaufgaben Lehre, Forschung, Weiterbildung	Services/Dienstleistungen	Leitungsbereiche der Hochschule
<ul style="list-style-type: none"> • Forschungsmanager • Leitung einer Graduiertenschule oder eines Doktoratsprogramm • Studiengangverantwortliche • Manager eines nationalen Forschungsschwerpunktes (NFS, NCCR) • Studienleitung grundständige Lehre oder Weiterbildung • Studienkoordination • Leitung von Kompetenzzentren 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation • Qualitätssicherung/ Qualitätsmanagement • Gleichstellung • Hochschuldidaktik • Internationales Büro • Kinder-Uni • Technologietransfer • Studiensekretariat: Beratung • Eventmanagement • Sprachenzentrum • EUresearch • Fundraising • Alumni 	<ul style="list-style-type: none"> • Stabsmitarbeitende • Dekanatsleitung • Fakultätsmanagement • Departementsmanagement/ Geschäftsführung von Departementen • Institutsleitung, Institutmanagement

Quelle: Eigene Darstellung

4.1.1 Kernaufgaben Lehre, Forschung und Weiterbildung

In den zentralen Bereichen der Hochschulen – in Lehre, Forschung und Weiterbildung – etablieren sich zunehmend mehr Funktionen im Sinne des *Third Space*. Die *New Professionals* haben in diesen drei Kernbereichen die Aufgabe, wichtige Koordinationsaufgaben zu übernehmen. Diese gehen über eine reine Verwaltungstätigkeit hinaus, da sie in der Regel einen disziplinären, inhaltlichen Bezug haben. Damit ergibt sich vor allem eine Entlastung des wissenschaftlichen Personals. Die *New Professionals* in diesem Bereich sind in der Regel disziplinär verwurzelt und somit in der Lage, inhaltliche Fragen koordinativ umzusetzen und vor allem mit der wissenschaftlichen Seite zu kommunizieren. Zugleich stellen sie aber auch das Bindeglied zum Verwaltungspol dar, der wiederum in den meisten Prozessen von Lehre, Forschung und Weiterbildung in unterschiedlichem Ausmass involviert ist.

Die *New Professionals* bilden in diesem Bereich somit eine Schnittstelle zwischen den beiden Polen – und sind dennoch dem wissenschaftlichen Pol näher zuzuordnen. Von besonderem Interesse ist somit hier die Frage, mit welcher Dynamik *Third-Space-Positionen* entstehen und welche Gestaltungsmöglichkeiten sich in diesem Feld ergeben. Wie in den weiteren Ausführungen zu sehen sein wird, tut sich vor allem dieser Bereich des *Third Space* schwer damit, Management-Strukturen aufzubauen und zu etablieren.

4.1.2 Service und Dienstleistungen

Der Bereich «Service und Dienstleistungen» kann als «Supportbereich» der Hochschulen bezeichnet werden. Die hier angesiedelten Aufgaben sind vielfältig und zugleich Indikatoren für die Ausdifferenzierung der verschiedenen Herausforderungen, denen sich die Hochschulen stellen müssen (vgl. hierzu Abschnitt 1.1).

«Service und Dienstleistungen» bilden eine parallele und zugleich anknüpfungsfähige Struktur innerhalb der Hochschule. Von ihr profitieren sowohl die oben genannten Kernbereiche – wie etwa die Lehre durch die Hochschuldidaktik oder die Forschung durch ein EUREsearch-Büro – als auch die jeweilige Gesamtorganisation, zum Beispiel der Bereich Kommunikation oder die Alumni-Arbeit. Vor allem ist es aber die Hochschule als Organisation, die hier Strukturen schafft, welche die «unternehmerische Universität» in ihrer Ausgestaltung unterstützen.

Viele der aufgeführten «Supportbereiche» sind nicht spezifisch auf die Organisation Hochschule zugeschnitten, sondern in der Regel auch in privatwirtschaftlichen Unternehmen vorhanden. Die *New Professionals* dieses Bereichs müssen also nicht zwingend disziplinär verwurzelt sein oder ihre Kenntnisse zur Erledigung der Aufgaben in erster Linie im Hochschulkontext erworben haben. Vielmehr zeigt sich hier eine gewisse Durchlässigkeit. So können einerseits Kompetenzen der *New Professionals* im nicht-hochschulischen Kontext erworben worden sein oder das innerhalb der Hochschule gewonnene (spezifische) Know-how (wie etwa die Medienarbeit oder das Qualitätsmanagement) ist auch im unternehmerischen Kontext anwendbar.

4.1.3 Leitungsbereiche der Hochschule

Der dritte Bereich des *Third Space* umfasst vor allem Management-Aufgaben auf verschiedenen Leitungsebenen. Auf der Ebene der Hochschulleitung sind Stabsstellen oder Ressorts angesiedelt, die sich mit Themen der gesamten Universität befassen. Departemente und Fakultäten, deren Geschäfte zunehmend komplexer werden, überlassen in der Regel die operativen Aufgaben einer Geschäftsführung oder einer Managementperson. Zudem kommt es vor, dass grosse Institute eine geschäftsführende Position schaffen, um so das akademische Personal von selbstverwaltenden Aufgaben dieser Art zu entlasten.

Third-Space-Positionen in diesem Bereich sind wohl eher näher am Pol der Verwaltung anzusiedeln, auch wenn diese Funktionen eine klare Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Verwaltung darstellen. Vermutlich beinhalten die operativen Aufgaben auch strategische Aspekte, so dass die *New Professionals* dieses Bereichs insbesondere die akademische Seite in Bezug auf administrative und verwaltungsbezogene Fragen begleiten und unterstützen.

4.1.4 Die drei Bereiche des *Third Space* – ein Überblick

Die obigen Ausführungen zeigen die Vielfalt der Tätigkeiten zwischen den beiden Polen Wissenschaft und Verwaltung. Die Positionen der *New Professionals* in den drei Bereichen des *Third Space* zeichnen sich dadurch aus, dass sie vor allem operative Aufgaben beinhalten, die zum Funktionieren der Organisation Hochschule beitragen. *New Professionals* gestalten somit die Rahmenbedingungen von Forschung, Lehre und Weiterbildung – und es ist anzunehmen, dass ihre Relevanz künftig an Bedeutung gewinnen wird. Deutlich werden so auch Indikatoren für hochschulspezifische Managementstrukturen. Diese lassen sich je nach Aufgabenbereich einem der beiden Pole jeweils näher oder weiter entfernt zuordnen.

Das hier aufgezeigte Schema ist vermutlich nicht 1:1 auf jede Universität oder Fachhochschule übertragbar, da jede Hochschule eine spezifische Organisationsstruktur hat. Jedoch bietet die Dreiteilung des *Third Space* ein erstes differenziertes Bild über die strukturelle Etablierung von *New Professionals* in den verschiedenen Bereichen von Hochschulen.

4.2 Quantitative Analyse und deskriptive Auswertung der Adressdaten

Die systematische Adressrecherche identifizierte 1119 Personen an sechs Hochschulen in der Deutschschweiz, deren Aufgabenbereich gemäss der Definition einer *Third-Space-Stelle* entsprechen. Die Recherche basiert auf zwei Ansätzen. Einerseits wurden auf den Websites der jeweiligen Hochschulen die zentralen Organe ausfindig gemacht. Zum anderen wurden innerhalb der Departemente und Fakultäten die einzelnen Institute, Zentren oder sonstige Institutionen (wie etwa Nationale Forschungsschwerpunkte NFS/NCCR) angeschaut.

Neben der Unterteilung der gesuchten Positionen in drei Bereiche des *Third Space* ermöglichen die Adressdaten einen differenzierten Blick auf die Organisations-Strukturen der Hochschulen. Folgende Ergebnisse hat die deskriptive Auswertung der Daten ergeben:

4.2.1 Proportionaler Anstieg von *Third-Space-Stellen*

Erwartungsgemäss unterscheidet sich die Anzahl *New Professionals* zwischen den sechs Hochschulen. Proportional zur Grösse der Hochschule steigt die Zahl der *Third-Space-Stellen*. Die ETH Zürich führt mit 306 Stellen das Feld an, die Universität Luzern weist als kleinste universitäre Hochschule 50 entsprechende Stellen auf. Die Universitäten Bern und Basel beschäftigen mit 166 und 155 Stellen eine vergleichbare Anzahl an *New Professionals*.

4.2.2 Unterschiede in der Verteilung zwischen Zentralen Organen und Fakultäten

Die Unterscheidung zwischen den Zentralen Organen der Hochschulen und den Fakultäten ergibt ein differenziertes Bild, das auf unterschiedliche Organisations-Strukturen der jeweiligen Hochschulen schliessen lässt. An der ETH Zürich sind 212 *New Professionals* auf der gesamtuniversitären Ebene tätig und 94 auf Ebene der Fakultäten. An den Universitäten Zürich und Luzern hingegen zeigt sich nahezu Parität für die beiden Bereiche. Die Universitäten Bern, Basel und St. Gallen verzeichnen einen höheren Anteil *New Professionals* auf der Ebene der Fakultäten als auf der Ebene der Zentralen Organe. Während in Bern und Basel die Differenz zwischen den jeweiligen Anteilen relativ klein ist, fällt für St. Gallen auf, dass hier rund ein Viertel der *New Professionals* auf der Ebene der Zentralen Organe und drei Viertel auf der Ebene der Fakultäten positioniert sind.

Die Differenzen weisen darauf hin, dass der *Third Space* an den jeweiligen Hochschulen unterschiedlich strukturiert ist. Während an der ETH Zürich ein offenbar eher zentral organisierter *Third Space* entsteht, weist die Universität St. Gallen ein dezentrales Organisationsmuster auf. Die paritätischen Verteilungen zeigen, dass sich auf beiden Ebenen *New Professionals* gleichermaßen etabliert haben und die Organisationsstruktur entsprechend keine Extreme vermuten lässt.

Tabelle 2: **New Professionals an den sechs Hochschulen – differenziert nach Zentralen Organen und Fakultäten**

	ETH ZH	UZH	BE	BS	SG	LU
Zentrale Organe	212	154	68	78	32	24
Fakultäten	94	149	98	87	104	26
Total	306	303	166	155	139	50
Total Personen	10 829	10 372	6 282	5 011	3 298	569
Anteil <i>Third Space</i>	2,8%	2,9%	2,6%	3,1%	4,1%	8,8%

Quelle: Eigene Erhebung. Daten «Total Personen»: Bundesamt für Statistik 2012.

4.2.3 Relationen zwischen der Hochschulgrösse und dem Anteil der *New Professionals*

Um ein genaueres Bild über die prozentualen Anteile der *New Professionals* an den jeweiligen Hochschulen zu erhalten, wurden die Zahlen ins Verhältnis gesetzt zu dem Total des gesamten Personals der Universitäten/ETH.

Im Vergleich zu den absoluten Zahlen zeigen die relativen Zahlen das genau entgegengesetzte Bild. In den drei grössten Hochschulen ETH Zürich, Universität Zürich und Universität Bern ist der Anteil an *New Professionals* jeweils deutlich kleiner als an den anderen drei Hochschulen. Die Universität Basel überschreitet die 3%-Marke, gefolgt von der Universität St. Gallen mit über 4% Anteil *New Professionals*. Als kleinste Universität stellt erstaunlicherweise die Universität Luzern den Spitzenreiter des Vergleichs mit nahezu 9%.

Für dieses überraschende Resultat im Fall der Universität Luzern gibt es zwei Erklärungen: Einerseits steigt der Bedarf an *New Professionals* nicht linear zur Grösse der Hochschule. Zum anderen kann es sein, dass eine junge Hochschule im Rahmen der Aufbaus eher professionalisierte Strukturen etablieren konnte und damit deutlich weniger Mühe hat, als dies an traditionsreichen und alteingewachsenen Hochschulen der Fall sein kann. Ein Beispiel für einen Strukturwandel zugunsten einer Ausweitung des *Third Space* wäre ebenfalls die Universität St. Gallen, von der bekannt ist, dass sie in den letzten zehn Jahren erkennbare manageriale Veränderungen durchlebt hat. Aus der Tabelle den Schluss zu ziehen, dass die Universität Bern über weniger professionalisierte Organisations-Strukturen verfügt, weil sie bei den Anteilen von *New Professionals* das «Schlusslicht» des Vergleichs übernommen hat, wäre jedoch zum jetzigen Zeitpunkt reine Spekulation.

4.2.4 Bewertung der deskriptiven Analyse

Die Ergebnisse der Untersuchung bilden einen interessanten Gegensatz, der weiterführende Fragen nach sich zieht. Die absoluten Zahlen sind Indikatoren für unterschiedliche Organisationsmuster der verschiedenen Hochschulen. Ursache hierfür sind Strukturen, die vermutlich in der Entwicklung der jeweiligen Hochschulen begründet liegen. Die Berechnung der prozentualen Anteile der *New Professionals* an den Hochschulen ermöglichen des Weiteren einen differenzierten Blick auf die Zahlen. Diese ergeben ein völlig anderes Bild als der Blick auf die absoluten Zahlen. Inwieweit die Daten den Grad der Professionalisierung der jeweiligen Hochschulen widerspiegeln, gilt es in weiteren Forschungsarbeiten zu untersuchen. Die vorliegenden Zahlen lassen für den Moment zwar einen ersten Eindruck, jedoch keine detaillierte Analyse der Organisations-Strukturen der Hochschulen zu.

4.3 Qualitative Analyse der Interviews

Die Grundlage für die Darstellung der Rahmenbedingungen des *Third Space* und die Motivation sowie Qualifikation der *New Professionals* bilden zwölf leitfadengestützte Interviews. Die Analyse der Interviews zeigt, dass sich die *New Professionals* mit viel Engagement in ein spannendes Umfeld zwischen Wissenschaft und Verwaltung begeben, in diesem Bereich aber vielfach schwierige Rahmenbedingungen antreffen. Die inhaltsanalytische Auswertung der Interviews hat folgende Ergebnisse ergeben.

4.3.1 Strukturelle Rahmenbedingungen des *Third Space*

Mit der Frage nach den Rahmenbedingungen des *Third Space* sollen strukturelle Besonderheiten identifiziert werden, die für Positionen in diesem Bereich charakteristisch sind.

Befristete versus unbefristete Anstellung

Wer eine Position als *New Professional* besetzt, ist in der Regel befristet angestellt. Vielfach sind die Stellen durch Drittmittel finanziert. Diese Finanzierungsform lässt eine Festanstellung aus juristischen Gründen anscheinend oft nicht zu. Die «Betroffenen» hingegen interpretieren die befristete Anstellung jedoch vielfach als mangelndes Commitment oder Bekenntnis zu dieser Art von Funktionen innerhalb der Hochschule. In Abhängigkeit von der Position – etwa auf höherer Führungsebene oder in etablierten Bereichen wie der Hochschuldidaktik – gibt es aber auch die Möglichkeit einer Festanstellung. Einzelne Hochschulen sind bemüht, für bestimmte Bereiche bewusst stabile Rahmenbedingungen zu schaffen und unbefristete Anstellungen zu ermöglichen, um die gut qualifizierten Personen so an die Institution zu binden.

Strukturelle Voraussetzungen für Personal des «Third Space»

Nahezu alle Befragten stellen fest, dass die Universitäten – und zwar sowohl die Verwaltung als auch die akademische Seite – auf «nicht-klassische» Aufgabenbereiche zwischen Wissenschaft und Verwaltung nicht ausreichend eingestellt sind. Dies widerspiegelt sich in den Stellenprofilen. Diese entsprechen den eigentlichen Aufgaben oft nicht und häufig scheint eine Aktualisierung der Stellenprofile gemäss den tatsächlich ausgeübten Tätigkeiten mit vielen Hürden verbunden zu sein. Zugleich zeigt sich eine Varianz an Anstellungsoptionen zwischen «völlig inadäquat eingestuft» bis hin zu «nahezu überbezahlt». Alle Befragten sind sich aber bewusst, dass sie im Vergleich zu einer Position in der Privatwirtschaft eher wenig verdienen, was aber durch andere Faktoren wie Flexibilität oder Interesse am wissenschaftlichen Umfeld kompensiert wird. Unter den Befragten war ausserdem die Spannbreite zwischen den formellen Einstufungen der Personen sehr gross; sie erstreckte sich von «Höheren Sachbearbeitern» mit Dokortitel bis hin zu Oberassistentinnen, die keine Dissertation vorweisen können.

Spannungsfeld zwischen Gestaltungsmöglichkeiten und Kompetenzgrenzen

Die Gestaltungsmöglichkeiten der *New Professionals* sind in der Regel sehr gross – gerade in den Bereichen, die neu geschaffen wurden. Dies trifft vor allem bei den Kernaufgaben im Bereich von Lehre, Forschung und Weiterbildung zu, da hier vielfach noch neue Wege begangen werden. Zugleich stellen die meisten der Befragten aber auch fest, dass ihre Kompetenzen nur bis zu einem bestimmten Hierarchie-Level reichen und ab einem gewissen Punkt die «gläserne Decke» erreicht wird. Auch hier ist es vor allem die akademische Seite, die an Hochschulen weiterhin die grösste Entscheidungsgewalt innehat, so dass die entsprechenden Kompetenzen der *New Professionals* begrenzt sind. Gepaart mit den Vorbehalten der akademischen Seite gegenüber dem Managementpersonal ergeben sich hieraus Konflikte, denen unterschiedlich begegnet wird.

Anhaltende Skepsis der Wissenschaftsseite gegenüber Managementstrukturen

Auf Seiten der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler stösst man immer wieder auf Skepsis gegenüber dem Personal, das Management-Aufgaben erfüllt. Oft kommt es vor, dass die akademische Seite nicht bereit ist, Aufgaben abzugeben und den *New Professionals* notwendige Kompetenzen einzuräumen. Hier zeigt sich eine paradoxe Situation, da die Übernahme dieser Aufgaben durch *New Professionals* für die Wissenschaftsseite im Prinzip entlastend ist. Ursache dieses Phänomens ist vermutlich die vielerorts nicht vorhandene «manageriale» Kultur in Wissenschaftsorganisationen und das häufig erkennbare Verharren des Systems Wissenschaft in traditionellen Strukturen, das nur unter erschwerten Bedingungen Neuerungen zulässt.

Professionalisierung? Vor allem «bottom up», kaum «top down»!

Auf die Frage, wie Professionalisierungsprozesse an Hochschulen vorangetrieben werden, gab die grosse Mehrheit der Befragten an, dass die Dynamik für Wandel und Neuerung vor allem von der Basis, also den *New Professionals* selber, initiiert wird (bottom up). Nur selten handle es sich um bewusst getroffene Entscheidungen auf Ebene der Hochschulleitung (top down). Letztlich sei es aber die Leitungsebene, welche die Schaffung neuer Positionen innerhalb des *Third Space* legitimieren muss. Kritisch wurde mehrfach angemerkt, dass die *Academic Manager* vielfach zwar die Notwendigkeiten und Vorteile von Managementfunktionen sehen und dennoch Innovationen bremsen oder sogar verhindern. Abermals spiegelt sich hier die oben skizzierte Skepsis der Wissenschaftsseite gegenüber dem neuen Bereich.

4.3.2 Qualifikationen der *New Professionals*

Weiter interessierte die Frage, welche Qualifikationen die *New Professionals* mitbringen, um eine *Third-Space-Position* einnehmen zu können.

Formale Qualifikationen

Alle Befragten haben eine akademische Ausbildung auf Stufe Hochschulabschluss und in vielen Fällen auch ein Doktorat erworben. Ein akademischer Hintergrund ist somit in der Regel eine formale Voraussetzung. Weitere wissenschaftliche Qualifikationen (Forschungs- oder Lehrerfahrung) sind ausserdem hilfreiche Voraussetzungen, um eine entsprechende Stelle besetzen zu können. Die disziplinäre Herkunft ist in der Regel von Vorteil, wenn auch nicht immer notwendig. Zentral scheint hingegen in erster Linie eine wissenschaftliche Denkweise zu sein, die für die Aufgaben zwischen Wissenschaft und Verwaltung als erforderlich erachtet wird.

Spezifische Qualifikationen

Wenig überraschend ist der Befund, dass Erfahrungen in Projektmanagement, in anderen beruflichen Kontexten oder spezifische Weiterbildungen von Vorteil sind, um eine *Third-Space-Position* besetzen zu können. Fraglich ist in diesem Zusammenhang, inwieweit die wissenschaftliche Qualifikation – im Sinne einer akademischen Sozialisation – möglicherweise für die Besetzung einer Stelle jedoch relevanter oder ausreichend ist, so lange Management-Funktionen im Hochschulkontext noch nicht selbstverständlich sind.

Weiche Kompetenzen oder «Soft Skills»

Dienstleistungsmentalität, Dialogfähigkeit, Kooperationsbereitschaft und die notwendige Flexibilität, um auf das grundsätzlich sehr dynamische Umfeld der Wissenschaft reagieren zu können – diese «Soft Skills» werden von den Interviewten auf die Frage nach nicht-wissenschaftlichen Kompetenzen für *Third-Space-Positionen* genannt. Es liegt nahe, dass gerade die weichen Kompetenzen relevant sind für das operative Geschäft. Dieses zeichnet sich in der Regel dadurch aus, dass *New Professionals* hier mit unterschiedlichen Akteuren in Kontakt kommen und adäquat reagieren sowie handeln müssen.

4.3.3 Die Motivation der *New Professionals*

Die Motivation der Befragten, eine nicht-wissenschaftliche Position innerhalb einer Universität einzunehmen, ist gleichermassen erfreulich als auch – im positiven Sinne – nahezu banal. Zum einen ist es schlicht und ergreifend das akademische Umfeld, das als spannend und dynamisch empfunden wird und somit eine grosse Attraktivität ausstrahlt. Zudem übernehmen die Personen Aufgaben, die ihnen Spass machen und die vielfach einen grossen Gestaltungsspielraum beinhalten. «Etwas gestalten und bewegen» und «eine Art Pionierarbeit» leisten zu können sind die wesentlichen Motivationsfaktoren, welche die Management- und Koordinationsaufgaben an der Hochschule attraktiv machen.

4.3.4 Perspektiven

Es stellt sich zudem die Frage, welche Perspektiven *New Professionals* mit Blick auf Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten an Hochschulen erwarten können. Wie schon aufgezeigt, ist das Umfeld in der Regel dynamisch, was sich vielfach auch in der Entwicklung der Stellenprofile widerspiegelt. Die Entwicklung von Aufgabenfeldern passiert eher zufällig als geplant. Inhaltlich wird dies von den Interviewten meist begrüsst, sie schätzen es, dass sie ihren Aufgabenbereich – und somit auch ihre Perspektiven – entwickeln können. Oft ist es aber so, dass die Ausweitung des Aufgabenradius, und damit der Verantwortung, nicht entsprechend honoriert wird. Demzufolge sind die Karrierechancen innerhalb einer Stelle häufig eher gering.

Festgestellt wurde bei der Befragung auch, dass ein Doktorat als «Türöffner» angesehen wird, um eine nächsthöhere Hierarchiestufe zu erreichen – sei es innerhalb der Hochschule oder durch einen Stellenwechsel zwischen Hochschulen.

Die Möglichkeit zur Weiterbildung wurde von allen Befragten gewünscht und als sinnvoll erachtet. Adäquate Angebote, die spezifisch auf den Hochschulkontext zugeschnitten sind, stossen auf grosse Resonanz und werden mit Interesse nachgefragt. Zugleich variiert jedoch die Bereitschaft der Hochschulen zur Finanzierung von Weiterbildungen. Auch hier ist es gemäss den Interviewten vor allem die akademische Seite, welche die Notwendigkeit und den Nutzen von Personalentwicklungsmassnahmen nicht immer erkennt und entsprechend auch nicht fördert.

4.4 Wie geht es weiter?

Auf die Frage «Was würden Sie Ihrer Hochschulleitung für die Professionalisierung managerialen Personals zwischen Wissenschaft und Verwaltung empfehlen?» gab es fünf Antworten, die von nahezu allen Befragten aufgezeigt wurden.

- **Bedarfsanalyse**

Erstens wurde darauf hingewiesen, dass es sinnvoll ist, innerhalb der Organisation eine strategische Bedarfsanalyse durchzuführen, damit gezielt Management- und Koordinations-Stellen geschaffen werden können.

- **Verständnis fördern**

Ein Grossteil der Befragten erwartet, dass so das Verständnis für Funktionen und Positionen zwischen Wissenschaft und Verwaltung gefördert wird und insbesondere

die akademische Seite erkennt, welchen Mehrwert die Professionalisierung für die Organisation Hochschule mit sich bringt.

- **Personalentwicklung**

Die dritte Empfehlung fokussiert auf Massnahmen zur Personalentwicklung. Vielfach existieren keine Konzepte oder strategischen Planungen, wie sich das Personal an Hochschulen weiterentwickeln kann. Insbesondere der *Third Space* findet diesbezüglich wenig Beachtung. Wie oben gezeigt, sind es letztlich Top-Down-Entscheidungen, die dazu führen, dass Veränderungen innerhalb der Hochschule umgesetzt werden. Entsprechend wird von den Befragten gewünscht, dass der Bereich der Personalentwicklung gestärkt wird und mehr Anwendung findet.

- **Anstellungsbedingungen / Stellenprofile**

Die Befragten weisen zudem auf die Verbesserung der Rahmenbedingungen von managerialen Positionen in Hochschulen hin. Gemeint sind damit vor allem die Anstellungsbedingungen (adäquate Einstufung und Entlohnung sowie eine unbefristete Anstellung), die eindeutige Beschreibung des Stellenprofils und entsprechende Anpassungsmöglichkeiten im Falle von Veränderungen.

- **Weiterbildungsangebote**

Die meisten Befragten nannten zudem die Möglichkeit des Besuchs wie auch die bedarfsgerechte Schaffung von Weiterbildungsangeboten. Diese sollen sowohl für die an der Weiterbildung teilnehmenden Angestellten, als auch für die jeweilige Organisation gewinnbringend sein. Erwähnt werden bei diesem Punkt die Möglichkeit der Reflexion sowie das Erlernen und Anwenden von Managementinstrumenten, mit denen die Professionalisierung der Hochschulen vorangetrieben werden kann.

5 Fazit

Die Ergebnisse der Studie zeigen die Vielfalt der Schnittstellenfunktionen zwischen Wissenschaft und Verwaltung. Die Aufgabenbereiche einer Hochschule entwickeln sich inhaltlich und vermutlich auch quantitativ. Zwar war es nicht möglich, anhand der Daten Zeitreihen aufzuzeigen, doch der Blick in die Hochschulen verdeutlicht, dass ein kontinuierliches Wachstum des *Third Space* stattfindet. Die Anforderungen an die Hochschulen sind zu gross geworden, als dass heute alle Aufgaben alleine von wissenschaftlicher und Verwaltungsseite getragen und erledigt werden können.

Zugleich wurde deutlich, dass die neuen Funktionen und Positionen nicht immer leicht in die Hochschulen zu integrieren sind. Der Nutzen managerialer Professionalisierung einer Hochschule ist nicht allen Akteuren bewusst oder wird teilweise missverstanden. Die Hochschulkultur und die damit verbundenen akademischen Strukturen sind recht stabil und teilweise starr, so dass Veränderungen nicht leicht durchzusetzen sind. Vor diesem Hintergrund erstaunt es wenig, dass der personelle Wandel der Hochschulen nicht immer konfliktfrei ist und sich innerhalb der Universitäten in dieser Hinsicht neue Spannungsfelder auftun.

Wer eine *Third Space* Position einnimmt, stellt sich – je nach Funktion und Hochschule – gleichermassen Chancen wie auch Risiken. Chancen ergeben sich zunächst, da der *Third Space* noch ein oft unbestelltes Feld ist. Der Freiraum für Gestaltungsmöglichkeiten ist gross, nicht zuletzt, weil oft ein Referenzrahmen fehlt. Die Risiken entstehen, wenn sich die Hochschulen nicht auf den Wandel einlassen wollen und die Rahmenbedingungen für Positionen des *Third Space* nicht gezielt definiert werden. Auch die Skepsis der akademischen Seite gegenüber den managerialen Aufgabenbereichen stellt ein Hindernis dar, für dessen Beseitigung vermutlich noch einige Zeit benötigt wird.

Die Untersuchung hat aber auch gezeigt, dass es innerhalb der Universitäten «rumort». Die einzelnen Hochschulen suchen und finden Wege, sich den wachsenden Anforderungen zu stellen, auch wenn dies je nach Organisation in unterschiedlichem Ausmass stattfindet. Einige Hochschulen gestalten diese Prozesse proaktiv, andere wiederum sind eher passiv und betonen die akademische Kultur und die damit verbundene Freiheit der Wissenschaft, die durch manageriales Handeln nicht eingeschränkt werden soll. Wie sich diese unterschiedlichen Auffassungen langfristig auf die Profile und Strukturen der einzelnen Hochschulen

auswirken, gilt es weiter zu untersuchen. Es ist die Aufgabe der Hochschul- und Wissenschaftsforschung, diese Entwicklungen zu beobachten und zu analysieren.

Die universitäre Weiterbildung kann einen wichtigen Beitrag zur Professionalisierung des Managements von Hochschulen leisten. Es ist ihre Aufgabe, spezifische Angebote zu schaffen, die für die Zielgruppe des nicht-wissenschaftlichen akademischen Personals adäquat sind. Hierbei gilt es, die strukturellen Besonderheiten der Organisation Hochschule zu berücksichtigen und die Angebote im Sinne einer managerialen Ausbildung auf die Hochschulen zuzuschneiden. Je mehr Möglichkeiten der Aus- und Weiterbildung im Bereich des Hochschul- und Forschungsmanagements bestehen, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Akzeptanz und die Bedeutsamkeit des Wissenschaftsmanagements steigt und sich so eine Kultur hochschulspezifischen Managements entwickeln und etablieren kann.

6 Quellen

- Gornall, L. (1999), *«New professionals»: Change and occupational roles in higher education*, in: *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 3 (2), S. 44–49.
- Kehm, B. M. et al. (2010), *Hochschulprofessionelle?! Die unbekanntes Wesen*, in: *ZFHE – Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 5 (4), S. 23–39.
- Klumpp, M.; Teichler, U. (2008), *Experten für das Hochschulsystem: Hochschulprofessionen zwischen Wissenschaft und Administration*, in: Kehm, B. et al. (Hg.): *Hochschulen in neuer Verantwortung. Strategisch, überlastet, divers? Bonn: Lemmens (Hochschule innovativ)*, S. 169–171.
- Merkator, N.; Schneijderberg, C. M. (2011), *Professionalisierung der Universitäten an den Schnittstellen von Lehre, Forschung und Verwaltung*, in: Sigrun N. (Hg.), *Der Bologna-Prozess aus Sicht der Hochschulforschung. Analysen und Impulse für die Praxis*, CHE-Arbeitspapier Nr. 148, S. 204–216.
- Whitchurch, C. (2008), *Shifting Identities and Blurring Boundaries: The Emergence of Third Space Professionals in UK Higher Education*, in: *Higher Education Quarterly*, 62 (4), S. 377–396.
- Whitchurch, C. (2009), *The Rise of the Blended Professional in Higher Education: A Comparison between the UK, Australia and the United States*, in: *Higher Education*, 58, S. 407–418.
- Zellweger Moser, F.; Bachmann, G. (Hg.) (2010), *Zwischen Administration und Akademie – Neue Rollen in der Hochschullehre*, in: *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 5 (4).

Neue Tätigkeitsprofile, neue Feindbilder?

Karrierewege im Wissenschaftsmanagement im internationalen Vergleich

Von Sigrun Nickel

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

1 Wissenschaft versus Management

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

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

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

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

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

2 Dynamischer Arbeitsmarkt auf unsicherem Terrain

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

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

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

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

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

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

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

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

3 Zufälliger Quereinstieg als häufigster Karriereweg

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

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

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

Ist der Quereinstieg der häufigste Weg zu Positionen im Wissenschaftsmanagement?

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

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

Quelle: Nickel/Ziegele 2010, S. 188

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

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

4 Fazit und Ausblick: Professionalisierung von Hochschulen als Arbeitgeber

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

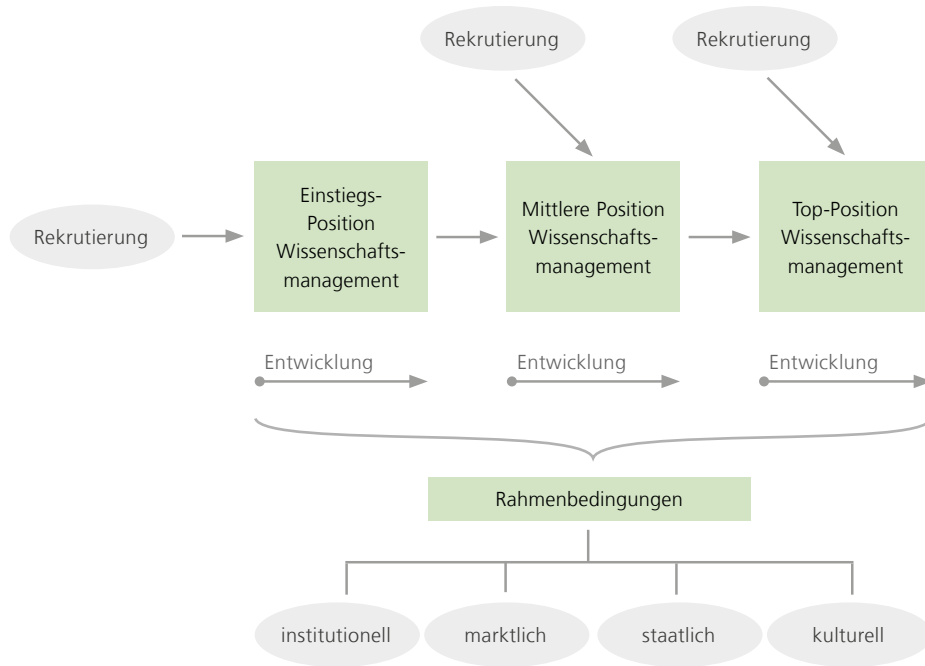
Das belegen auch die aufgezeigte Intransparenz und Unkalkulierbarkeit der Karrierewege im Wissenschaftsmanagement. In der Regel erfolgt kein schrittweiser Kompetenzaufbau im Sinne eines allmählichen Aufstiegs oder einer Entwicklung auf ein bestimmtes berufliches Ziel in diesem Tätigkeitsfeld hin. Üblich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

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

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

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

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



Quelle: Nickel/Ziegele 2010, S. 13

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

- **Rekrutierung**

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

- **Personalentwicklung**

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

- **Rahmenbedingungen**

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

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

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

5 Quellen

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

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

Im Spannungsfeld von Wissenschaft und Management – Arbeit und Weiterbildung im *Third-Space-Bereich*

Zusammenfassung der Podiumsdiskussion

Von Erika Hänni

Die Podiumsdiskussion widmet sich dem Thema *Third Space* sowohl aus Sicht der *New Professionals* wie auch aus Sicht der Hochschulleitung. Zur Sprache kommen die Art und Weise, wie die *New Professionals* an den Hochschulen wahrgenommen werden, die diesbezüglichen kulturellen Unterschiede zwischen den verschiedenen Hochschultypen, die *Soft Skills*, die für die Arbeit im *Third Space* nötig sind, sowie Problematiken in Bezug auf die Karrieremöglichkeiten in diesem Bereich. Hinsichtlich der Weiterbildung wird deren Rolle in der Ausbildung der *New Professionals* diskutiert und der Frage nachgegangen, ob die Schweiz als kleines Land eigene Angebote im Bereich Hochschulmanagement benötigt.

1 Einleitung

Das Thema *Third Space* wird in der Podiumsdiskussion aus unterschiedlichen Blickwinkeln angegangen: Zum einen aus Sicht der *New Professionals* selbst, die Auskunft darüber geben, wie sie die Zusammenarbeit mit ihren Kolleginnen und Kollegen aus der Wissenschaft erleben, was ihre Motivation ist und welche sozialen Kompetenzen in diesem Bereich wichtig sind (Kapitel 2). Zur Sprache kommen auch die eingeschränkten Entwicklungsmöglichkeiten in der beruflichen Laufbahn der *Third-Space-Angehörigen* sowie die Forderung nach mehr Personalentwicklungsmassnahmen (Kapitel 3). Weiter werden die Verortung des *Third Space* innerhalb der Hochschulen und die kulturellen Unterschiede zwischen den verschiedenen Hochschultypen im Kontext von Hochschul- und Wissenschaftsmanagement diskutiert (Kapitel 4). Schliesslich geht es um die Rolle der Weiterbildung im *Third Space* und um die Frage, ob in der Schweiz eigene Angebote in diesem Bereich bereitzustellen sind oder ob auf bereits bestehende Angebote in den Nachbarländern zurückgegriffen werden soll (Kapitel 5).

Aufgrund des breiten Spektrums des Themas ist das Podium sehr heterogen zusammengesetzt (vgl. Kasten). Antonio Loprieno von der Universität Basel und Martin Schäfer von der Pädagogischen Hochschule Bern vertreten als Rektoren die Sicht der Hochschulleitung auf das Thema. «Ihre» Hochschulen gehören allerdings ganz unterschiedlichen akademischen Kulturen an. Maddalena Tognola, die an der Universität Bern für europäische Forschungsprogramme zuständig ist und Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler im Zusammenhang mit EU-Forschungsprojekten berät, kann als typische Vertreterin der *Third-Space-Professionals* bezeichnet werden. Franziska Zellweger von der PH Zürich ist als Dozentin und Studiengangleiterin ebenfalls im Dienstleistungsbereich einer Hochschule tätig. Zuvor hat sie längere Zeit als Nachwuchswissenschaftlerin an der Universität St. Gallen gearbeitet. Manuela Eicher von der Hochschule für Gesundheit Freiburg ist als «Dekanin für Forschung, Entwicklung und Dienstleistungen» auch Mitglied einer Hochschulleitung, daneben ist sie in verschiedenen Forschungsprojekten tätig. Thomas Marty schliesslich bringt als Managing Consultant eines auf Hochschulmanagement spezialisierten Beratungsunternehmens vor allem die Aussen- und die Gesamtsicht auf das Thema ein. Nebst den Podiumsteilnehmenden haben sich auch etliche Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus dem Publikum zu Wort gemeldet. Deren Voten sind zum Teil ebenfalls in die folgende Zusammenfassung eingeflossen.

2 Arbeiten im *Third Space*

«*Third Space*», so Antonio Loprieno, töne «ein bisschen wie Star Wars oder Encounter of the Third Kind». Wenn auch etwas zugespitzt, beschreibt dieses Bild die Situation der *Third-Space-Mitarbeitenden* an den Schweizer Hochschulen – insbesondere derjenigen an den Universitäten – relativ genau: Die *New Professionals* bewegen sich häufig auf neuem, noch unbekanntem Gelände, sie dringen manchmal in feindliches Gebiet ein (oder werden zumindest so wahrgenommen) und sie sind für ihre wissenschaftlichen Kolleginnen und Kollegen zuweilen eine Art unbekannte Wesen. Die Arbeit im *Third-Space-Bereich* wird von den Betroffenen als spannend und vielfältig bezeichnet, bietet letztlich aber relativ wenige Entwicklungsmöglichkeiten.

2.1 Unterwegs als «unbekanntes Wesen» – *New Professionals* müssen sich erst einmal erkenntlich machen

Auf die Frage, was ihr spontan zu ihrem beruflichen Status einfällt, nennt Maddalena Tognola eine Situation, die vielen ihrer Kolleginnen und Kollegen bekannt sein dürfte: Sie muss ein Formular mit ihren Personalien ausfüllen und weiss nicht, was sie unter «Beruf» hinschreiben soll, da eine eigentliche Bezeichnung für ihre berufliche Tätigkeit fehlt. *Third-Space-Mitarbeitende* befinden sich, so das Fazit, «beruflich in einem ziemlich undefinierten Zustand» (Antonio Loprieno). Ein Teilnehmer aus dem Publikum, Kommunikationsleiter eines NCCR, nennt eine andere Schwierigkeit, die viele Angehörige des *Third Space* ebenfalls kennen: Ihre Funktion und ihre Kompetenzen werden von den Kolleginnen und Kollegen aus der Wissenschaft nicht erkannt oder nicht anerkannt: «Wenn ich sage, ich bin der Kommunikationsleiter, denken sie, ah, das ist der Fotograf, das ist der Webmaster oder der Broschürenmacher. Die haben keine Ahnung, dass ich strategische Kommunikation mache, Koordination des Wissenstransfers und so weiter.» Der Grund dafür liegt seiner Ansicht nach darin, dass «viele Forschende bis jetzt noch kaum Kontakt zu diesen Stabsstellen oder unterstützenden Stellen» gehabt hätten und so auch deren Wert noch nicht erkennen könnten.

2.2 Unterwegs als «feindliches Wesen» – Forschende begegnen den *New Professionals* mit Skepsis

Die fehlende Akzeptanz seitens der Kolleginnen und Kollegen aus der Wissenschaft scheint aber noch andere Gründe zu haben. Nach Einschätzung der Podiumsteilnehmenden stossen die neuen Professionellen vor allem an den Universitäten auf Misstrauen und teilweise auch auf Ablehnung. Häufig liegt dieser Haltung eine Angst vor einer «Verbetriebswissenschaftlichung» der Hochschule zugrunde und die *Third-Space-Mitarbeitenden* werden mit den – aus Sicht vieler Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern – «negativen» strukturellen Veränderungen in Verbindung gebracht. Auch Manuela Eicher fragt etwas provokativ, «ob wir mit diesem *Third Space* nicht einen neuen Euphemismus für die Ökonomisierung der Akademie kreieren», und sie weist darauf hin, dass sie «als Pflegewissenschaftlerin nicht von Wirtschaftswissenschaftlern gemanagt» werden möchte, sondern von jemandem, «der Fachexpertise besitzt und Managementkompetenzen hat».

Konkret hängt die Angst vor zu viel Management aber auch mit der Angst der Forschenden zusammen, die vorhandenen Geldmittel mit anderen teilen zu müssen. Ein Teilnehmer aus dem Plenum, im *Third-Space-Bereich* der ETH Zürich tätig, bezeichnet dies als eine Art «Fressfeindschaft» zwischen Forschung und *Third Space*: «In der Wahrnehmung der Wissenschaftler frisst die Verwaltung die Mittel weg, die eigentlich für die Ziele des Forschungsprogramms vorgesehen sind». Die Erhebung von Overhead-Kosten stösst deshalb seitens der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler häufig zuerst auf Ablehnung. Maddalena Tognola macht allerdings die Erfahrung, dass im Verlauf der Zusammenarbeit der Widerstand in der Regel schwindet: «Wenn man es schafft, die eigene Leistung zu zeigen und als wertvoll wahrnehmen zu lassen, dann ist die Akzeptanz, Overhead-Kosten zu bezahlen, da.» Für den *Third-Space-Mitarbeiter* der ETH ist aber auch wichtig, dass für beide Seiten genügend finanzielle Mittel zur Verfügung stehen: «Wenn in all diesen Bereichen die Ziele immer noch höher geschraubt werden, dann muss dafür auch etwas zur Verfügung gestellt werden.»

Positive Erfahrungen in der Zusammenarbeit scheinen aber auch hier das A und O zu sein, wenn es darum geht, Widerstände und Vorurteile gegenüber *Third-Space-Mitarbeitenden* abzubauen. Maddalena Tognola, die zeitweise als Projektmanagerin eines grösseren

Forschungsprojektes tätig war: «Als ich ins Projekt eingestiegen bin, hatte dieses ein Jahr lang eine ziemliche Chaos-Situation erlebt: Streit mit dem vorangehenden Projektmanagement, der Koordinator, der krank wurde. Die Skepsis mir gegenüber war deshalb gross. Aber im Verlaufe der Zusammenarbeit hiess es dann immer weniger, wir brauchen das Management nicht, es bringt nichts. Im Gegenteil: Am Schluss wurde ich in den Publikationen sogar als sehr entscheidender Faktor, dass das Projekt überhaupt noch die Kurve gekriegt hat, genannt.»

2.3 Unterwegs in neuem und unwegsamem Gelände – gefragt sind Menschen mit Pioniergeist und der Fähigkeit, mit komplexen Situationen umzugehen

Trotz den genannten Schwierigkeiten können die beiden *Third-Space-Vertreterinnen* auf dem Podium ihrer Arbeit in diesem Bereich viel Positives abgewinnen. Dies hat unter anderem damit zu tun, dass es sich häufig um neue, relativ offen definierte Aufgabenbereiche handelt. Franziska Zellweger schätzt insbesondere den Freiraum und die Möglichkeit, mitzugestalten und Neues aufbauen zu können. Und: «Es gibt ein unglaublich breites Spektrum, in man sich betätigen kann – das ist hochinteressant». Maddalena Tognola nennt als positive Punkte ihrer Arbeit die Vielfalt der Aufgaben und den Austausch mit den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern.

Der *Third Space* entwickelt sich allerdings auch sehr dynamisch und zum Teil wenig vorhersehbar. Franziska Zellweger denkt, dass der Umgang mit den vielen offenen und ungeklärten Fragen in diesem Bereich auch eine bestimmte Haltung verlange. «Vieles ist im Fluss und es stellt sich die Frage, welche Kompetenzen es braucht, wenn wir davon ausgehen, dass die Komplexität so bestehen bleibt.» Sie glaubt, dass «im Sinne einer Ambiguitätstoleranz» vor allem die Fähigkeit wichtig ist, trotz Vieldeutigkeit und Unsicherheit in den jeweiligen Organisationsbereichen «Freiräume zu erkennen und zu gestalten».

Weitere Soft Skills, über die die *New Professionals* verfügen sollten, sind gemäss Martin Schäfer «Dienstleistungsgrundhaltung, Flexibilität und Kooperationsbereitschaft». Diese Eigenschaften tragen dazu bei, so Schäfer, dass «die Polarisierung zwischen Wissenschaft und Management überbrückt werden kann». Schliesslich sind die Fähigkeiten zur Übersetzung zwischen den verschiedenen «Kulturen» und zur Integration in gemischte Teams weitere relevante Eigenschaften. Thomas Marty: «*Third-Space-Mitarbeiter* spielen eine wichtige Rolle als Übersetzer zwischen der disziplinären Kultur und der Hochschule als Organisation». In Projekten seien sie häufig «die Hauptansprechpersonen, weil sie diese Übersetzungsarbeit leisten».

3 Herkunft und Zukunft der *New Professionals*

3.1 *Third-Space-Mitarbeiter* als gescheiterte Akademiker?

Viele *Third-Space-Mitarbeitende* sind an Universitäten ausgebildete Akademikerinnen und Akademiker. Unter vorgehaltener Hand begegnet ihnen seitens ihrer Kolleginnen und Kollegen aus der Wissenschaft manchmal der Vorwurf, gescheiterte Wissenschaftler zu sein. Maddalena Tognola, auf diese Frage angesprochen, verneint: «Ich wollte bewusst keine Dissertation schreiben, obwohl mich mein Professor dazu ermunterte.» Ihr Wunsch war es, nach dem Studium in die Praxis zu gehen. Die ausgebildete Biologin arbeitete mehrere Jahre in der Umweltberatung, bevor sie sich für die Stelle bei EUresearch an der Universität Bern bewarb. Für Franziska Zellweger war der Fall weniger klar. Sie verfolgte längere Zeit beide Wege – zum einen arbeitete sie als Wissenschaftlerin an ihrer Dissertation und später an ihrer Habilitation und zum anderen erbrachte sie Dienstleistungen im Bereich der Hochschuldidaktik. Diese beiden Funktionen gleichzeitig auszuüben, empfand sie als sehr schwierig: «Das sind zwei unterschiedliche Logiken, zwischen denen es einen fast zerreisst». Deshalb entschied sie sich «irgendwann bewusst für den Dienstleistungsbereich». Auch weil sie feststellte, dass ihr diese Arbeit sehr zusagt.

Für Antonio Loprieno stellen die Kompetenzen, die im Verlauf der akademischen Ausbildung erworben werden, «Trümpfe» dar. «Ohne sie vollkommen ad acta legen» zu müssen, könne man sie nun für die Arbeit im Wissenschaftsmanagement «umfunktionieren» und «anders einsetzen». Auf die Frage des Moderators, welche «take home message» er mitnehme, sagt er, er gehe nach Hause mit der Idee, dass es unter den jungen Wissen-

schaftlerinnen und Wissenschaftlern «ein Nachwuchspotential» für den *Third Space* gebe, das gepflegt werden müsse. «Und dem müssen wir uns annehmen.»

Das Statement einer Teilnehmerin aus dem Publikum, einer jungen Hochschulabsolventin, weist in diesem Zusammenhang allerdings auch auf einen gewissen Widerspruch in der Hochschulpolitik hin. Der Wunsch junger Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, «sich neben der fachlichen Ausbildung noch weitere Kompetenzen zu erwerben» werde «eher verunmöglicht», so die Teilnehmerin. Als Beispiel nennt sie die Stipendienpolitik des Nationalfonds: Wer sich für ein Dissertations-Stipendium bewerben wolle, müsse dies bis spätestens zwei Jahre nach seinem Masterabschluss tun. Dies verunmögliche beispielsweise, «drei Jahre als wissenschaftliche Mitarbeiterin an einer Universität zu arbeiten und Projekt-Management-Erfahrungen» zu erwerben, bevor man mit der Dissertation beginne. «Ich habe den Eindruck, dass eine Tendenz zu elitären Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern besteht, aber gleichzeitig wünscht man sich Personal an den Hochschulen, das einerseits über Fachexpertise und andererseits über Managementskills verfügt. Das finde ich recht schwierig zu kombinieren.» Antonio Loprieno stimmt ihrer Beobachtung zu. Dieser Widerspruch habe aber letztlich «mit der Vielfalt und Komplexität unserer universitären Landschaft zu tun». Einerseits würden an den Hochschulen «neue berufliche Kategorien geschaffen», andererseits vollziehe sich «in den Disziplinen eine Fokussierung auf die Forschungskompetenz». Diese Verstärkung der Forschungsexzellenz führe dazu, dass Management-Kompetenzen im Umfeld der Doktoratsausbildung kaum berücksichtigt würden. «Beide Entwicklungen sind legitim, aber irgendwie entgegengesetzt», so Loprieno. Interessant in diesem Zusammenhang ist, was Maddalena Tognola auf europäischer Ebene beobachtet. Die Entwicklung geht dort gerade in das andere Extrem. Im Vordergrund stehen die «employability additional skills», so Tognola. Doktorandenprogramme verlangten von den Bewerberinnen und Bewerbern, dass sie für ihre Forschungsprojekte Partner aus der Privatwirtschaft vorweisen könnten. Es werde «sehr stark auf die «employability» der angehenden Doktoranden» geachtet und man verfolge die Absicht, dass diese «nach Möglichkeit einen Teil ihrer Dissertation in einer Firma verbringen».

3.2 Entwicklungsperspektiven und der Wunsch nach mehr Personalentwicklungsmassnahmen im *Third-Space-Bereich*

Ein wichtiges Thema hinsichtlich der Arbeitssituation im *Third Space* sind die eingeschränkten Entwicklungsmöglichkeiten. Für Maddalena Tognola ist dies ein wesentlicher Nachteil der Arbeit in diesem Bereich. Franziska Zellweger glaubt, dass man an den Fachhochschulen «besser darauf eingerichtet ist, für die Mitarbeitenden Perspektiven zu schaffen». Das Thema beschäftigt sie aber bezüglich der «Frage nach der Durchlässigkeit»: Damit die Entscheidung, eine Management-Funktion zu übernehmen, «nicht zur letzten Station» in der Laufbahn einer Akademikerin, eines Akademikers wird, müssten sich die Hochschulen fragen, wie sie «attraktive Stellen» schaffen könnten, die «weniger energieraubend sind» und es den Stelleninhabern ermöglichen, «den Fachdiskurs mit zu verfolgen und die Option, in die Wissenschaft zurückzukehren, offen zu halten».

Der Karriereverlauf innerhalb des *Third Space* ist in der Regel nicht planbar. Darauf verweisen sowohl Martin Schäfer («es hat sich vieles einfach ergeben») wie auch Manuela Eicher: «Man kommt irgendwie in diese Funktion. Es sind Entscheidungen, die man sehr schnell und intuitiv fällt.» Im Zusammenhang mit dem Wunsch nach mehr Karrieremöglichkeiten und klareren Karriereschritten im *Third Space* gibt Thomas Marty zu bedenken, dass es «auch im wissenschaftlichen Bereich keine klaren Karriereschritte» gibt. Auch dort «ist die fehlende Planbarkeit ein Problem». Die zentrale Frage sei deshalb, «wie man Personalentwicklung und Karrierepfade an Hochschulen im Allgemeinen» verstehe.

Für Franziska Zellweger ist es wichtig, dass in Zukunft «viel mehr Energie darin investiert wird, gute Leute zu rekrutieren», wie sie das während ihrem USA-Aufenthalt an den dortigen Universitäten beobachtet habe. «Ich glaube, es sind mehr und systematischere Personalentwicklungsprozesse nötig. Man braucht eine Vorstellung davon, wer genau für welche Aufgabe gebraucht wird. Und die Personen müssen auf ihrem Weg auch begleitet werden, sei es durch systematische Mitarbeitergespräche oder hinsichtlich der Auswahl relevanter Weiterbildungen.» Man müsse ganz grundsätzlich «kreativer über Unterstützungsmassnahmen nachdenken».

4 Der *Third Space* und die «akademische Kultur»

4.1 Verortung des *Third Space*

Am Podium interessiert auch die Frage, welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den Hochschulen denn nun genau zum *Third Space* gehörten. Dies zu definieren, ist nicht einfach. Manuela Eicher fragt sich, «ob dieser Überbegriff nicht versucht, ganz viele Dinge unter sich zu vereinen, die nicht vereinbar sind». Martin Schäfer, der mit der PH Bern einer Hochschule vorsteht, die den Strukturwandel, in dem die Universitäten zurzeit stecken, bereits vollzogen hat, wundert sich, dass er «trotzdem kein klares Bild von diesem *Third Space*» hat. Dies sei «ein Thema, mit dem wir arbeiten, aber mit dem wir uns noch nicht wirklich zurecht gefunden haben». Es stellt sich auch die Frage, ob es sich tatsächlich um einen ganz neuen Bereich handelt. Klar ist, dass sich die Personalstruktur an den Hochschulen in den letzten Jahren verändert hat. Die duale Struktur von Wissenschaft und Verwaltung ist aufgebrochen worden. Universitäten müssten heute «eine Vielfalt an Zielen und Zwecken verfolgen», so Antonio Loprieno, die es «nicht mehr erlaube zu sagen, hier endet die Wissenschaft und hier fängt die Verwaltung an». Allerdings widerstrebt es den meisten Podiumsteilnehmenden, von einem neuen, «dritten» Bereich zu sprechen. Thomas Marty fragt sich, wie wichtig diese Unterscheidung überhaupt sei. Es zeige sich in der Praxis, dass eine klare Trennung zwischen diesen drei Bereichen oft schwierig zu ziehen ist. Häufig besteht ein fließender Übergang. Wichtiger als die Frage, «in welche Boxen man die Leute einordnen soll», ist für Marty deshalb die Frage, was die jeweilige «Rolle» des betreffenden Mitarbeiters ist bzw. aus welcher «Perspektive» er eine Aufgabe löst. In Anlehnung an das Managementmodell das die Beratungsfirma, für die er tätig ist, entwickelt hat, geht er von drei Hauptperspektiven aus: Die erste ist die «akademische Perspektive, die sich mit den Inhalten befasst». Die zweite ist die «Geschäftsperspektive», bei der es um die «Dienstleistungen und Produkte der Hochschule» geht. Diese ist «bei den Fachhochschulen schon sehr ausgeprägt». Die dritte Perspektive schliesslich ist die «Leitungsperspektive», für die «die Ziele, die Visionen und die Profilierung der Hochschule» zentral sind.

4.2 Kulturelle Unterschiede zwischen den verschiedenen Hochschulen

Die Podiumsteilnehmenden sind sich einig, dass die Management-Kultur an den Fachhochschulen ausgeprägter ist als an der Universität. Beim Thema «Vollkostenrechnung» im Zusammenhang mit Forschungsprojekten sei man beispielsweise bei den Fachhochschulen weiter als an den Universitäten, so Maddalena Tognola. Auch Manuela Eicher vermutet, «dass die Sensibilität auf Kosten-Nutzen-Analysen an den Fachhochschulen grösser ist». Und sie macht noch einen weiteren Unterschied aus: «Womit wir weniger zu kämpfen haben, glaube ich, ist mit einer gewissen Form von akademischem Narzissmus.» Die Professoren an den Fachhochschulen stellten ihre eigene Person weniger in den Vordergrund und verstünden vermutlich «mehr von Teamarbeit» als ihre Kolleginnen und Kollegen an den Universitäten. «Vielleicht», so Eicher, «wehren sich auch deswegen weniger gegen die Management-Kultur».

Franziska Zellweger, die sowohl die klassische Anstellungssituation als Nachwuchs-Wissenschaftlerin an einer Universität kennt, als auch jene als Dozentin und Studiengangsleiterin an einer Fachhochschule, vergleicht die beiden Arbeitssituationen wie folgt: «An der Uni war für mich klar, welche Werte zählen. Es sind die wissenschaftlichen Standards. Es gilt «up or out». An der Fachhochschule dagegen ist für mich relativ unklar, wie viel Praxiserfahrung, wie viel wissenschaftliche Qualifikation nötig ist. Hier sind die Diskussionen im Fluss. Es ist für das Personal nicht so einfach, sich zu verorten. Die Uni folgt einer disziplinären Logik. In den Fachhochschulen ist man strukturell häufig entlang den Produkten aufgestellt: Es gibt Studiengang X und dort ist zum Teil auch die Personalverantwortung.»

Der häufig rauere Wind, der den *New Professionals* an den Universitäten entgegenschlägt, hängt nach Meinung von Antonio Loprieno mit der spezifischen akademischen Kultur dieser Institution zusammen. Die Universitäten hätten die Bedeutung des *Third Space*, «die Bedeutung dieser «Scharnierfunktion» zwischen Forschung, Lehre und Administration, noch nicht verinnerlicht». Er denkt, dass es noch relativ lange dauern wird, bis dieser Bewusstseinswandel vollzogen ist. Zurzeit werde die Frage, wie viel Management an den Universitäten nötig und sinnvoll ist, sehr kontrovers diskutiert. Zwar stünden die Universitäten heute aufgrund «interner Bedürfnisse» einerseits und durch die Trägerschaft andererseits vor «betrieblichen Erwartungen im Sinne von Optimierung und Professionalisi-

sierung». Diese Erwartungen «werden von den primären Akteuren in der Universität aber nicht als solche erkannt». Dies führe dazu, dass – «anders als beispielsweise in einer Firma, wo gezwungenermassen mehr oder weniger eine *«unité de doctrine»* bestehe – an der Universität «eine *«duplicité, «triplicité, «quotroplicité de doctrine»* herrsche.

In Bezug auf die Fachhochschulen gibt Manuela Eicher wiederum zu bedenken, dass deren grössere Sensibilität hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit auch ein Problem sein könnte: «Wir müssen aufpassen, dass wir nicht zur Auftragsforschung verkommen, sondern, dass wir uns auch noch die Freiheit nehmen, gesellschaftlich sinnvolle Forschung zu machen, die nicht nur dem Zweck dient, uns selbst zu finanzieren». Und Franziska Zellweger verweist darauf, dass die Fachhochschulen «die Mitsprache seitens der Berufsverbände mittolerieren» müssten: «Wir sehen starkes Management auf der Top-Ebene, daneben gibt es aber auch viele Fliehkräfte, die das System auseinanderziehen.» Dies mache die Situation «nicht minder anspruchsvoll».

5 Die Rolle der Weiterbildung im *Third-Space-Bereich*

5.1 Kompetenzerwerb ausserhalb der Weiterbildung: Learning by Doing, Selbststudium und Austausch in beruflichen Netzwerken

Welche Rolle spielt die Weiterbildung für Mitarbeitende im *Third-Space-Bereich*? Die meisten Podiumsteilnehmenden sind der Ansicht, dass die Bedeutung der Weiterbildung insgesamt nicht sehr gross ist. Gemäss Martin Schäfer ist ein wichtiger Teil der Vorbildung seiner Mitarbeitenden in diesem Bereich die Grundausbildung selbst – in der Regel ein Hochschulstudium. Das weitere Wissen – dazu gehört vor allem institutionelles Wissen in Bezug auf die eigene Hochschule – wird dann «on the job» erworben. Daneben, so Schäfer, würden seine Mitarbeitenden aber auch ergänzende Weiterbildungsangebote nutzen, zum Beispiel in Projekt-, Forschungs- oder generellem Management. Gemäss Franziska Zellweger, die selbst ein Weiterbildungsangebot im *Third-Space-Bereich* verantwortet, muss man genau hinschauen, «wie häufig sich diese wissenschaftlich sozialisierten Leute wirklich weiterbilden». Oft würden sie sich das notwendige Wissen einfach über das Studium von Literatur und den Austausch mit Berufskolleginnen und -kollegen erwerben. Die Wichtigkeit des informellen Austauschs im Rahmen beruflicher Netzwerke wird auch von dem Teilnehmer aus dem Publikum, der als Kommunikationsleiter eines Forschungszentrums tätig ist, hervorgehoben. Dabei spielten hochschulübergreifende Projekte und Programme wie beispielsweise das Projekt «Swiss Academia and the Social Media Landscape» eine wichtige Rolle, weil sie den Erfahrungsaustausch unter den Angehörigen eines bestimmten Tätigkeitsfeldes förderten.

Kritisch gegenüber dem Nutzen von Weiterbildung in ihrem Tätigkeitsbereich äussert sich Manuela Eicher. In erster Linie sei es «learning by doing», und dann spiele ebenfalls eine Rolle, «wie man mentoriert wird.» Für ihre jetzigen Führungsaufgaben sei zudem wichtig gewesen, dass die Universität, an der sie ihr Studium absolvierte, stark interdisziplinär ausgerichtet war: Als Studentin der Pflegewissenschaften konnte sie mit Kommilitonen aus anderen Fachbereichen regelmässig kultur-, gesellschaftswissenschaftliche und philosophische Fragen diskutieren. Diese Kompetenz zur «Interdisziplinarität» erachtet sie für Hochschulmanagerinnen und -manager als zentral.

5.2 Unklare und sehr heterogene Kompetenzprofile

Spezifische Weiterbildungsangebote für *Third-Space-Mitarbeitenden* an Hochschulen gibt es in der Schweiz noch relativ wenige. Die Podiumsteilnehmenden diskutierten, ob mehr solcher Angebote überhaupt möglich oder sinnvoll sind. Martin Schäfer findet es nicht sinnvoll, Weiterbildungsangebote für die Mitarbeitenden im *Third-Space-Bereich* zu entwickeln oder die Mitarbeitenden in Weiterbildungen zu schicken, solange die Tätigkeits- und Kompetenzprofile der *New Professionals* nicht klar seien. Zuerst gehe es darum, diese Frage in Bezug auf die eigene Hochschule bzw. den eigenen Hochschultyp zu klären, erst dann könne die Diskussion darüber, welche Weiterbildungsmaßnahmen notwendig sind, beginnen. Manuela Eicher ist skeptisch, ob übergeordnete Weiterbildungsangebote für *Third-Space-Mitarbeitende* überhaupt möglich sind. Die Tätigkeitsprofile in diesem Bereich sind ihrer Ansicht nach sehr unterschiedlich, was ganz verschiedene Anforderungen an die Fachkompetenzen dieser Personen stelle. Auch für Thomas Marty ist die Frage

der Weiterbildung sehr komplex, weil es ganz unterschiedliche Bedürfnisse gebe, da die *Third-Space-Mitarbeitenden* sowohl in Management- als auch in wissenschaftlichen und Verwaltungstätigkeiten arbeiteten. Hinzu kämen die spezifischen Bedürfnisse der einzelnen Hochschulen. Deshalb sei es für Weiterbildungsanbieter wichtig, «den Fächer nicht zu breit» zu öffnen.

5.3 Reflexion, Anerkennung und die Perspektivierung der Rolle

Trotz dieser Bedenken ist zumindest ein Teil der Podiumsteilnehmenden der Meinung, dass gezielte Weiterbildungsangebote im *Third-Space-Bereich* sinnvoll sind. Für Franziska Zellweger, die einem Zertifikatsstudiengang (CAS) für Studiengangsleitende vorsteht, sind Weiterbildungsangebote, die sich an die Angehörigen eines bestimmten Tätigkeitfeldes im *Third-Space-Bereich* richten, sehr wohl von Nutzen. Eine Weiterbildung schaffe Raum für Reflexion und Erfahrungsaustausch und könne für die Absolventinnen und Absolventen hinsichtlich «der Anerkennung, der Wertschätzung, aber auch im Sinne der Perspektivierung ihrer Rolle» wertvoll sein.

Antonio Loprieno kann sich vorstellen, dass eine spezifische Weiterbildung für Führungspersonen an Hochschulen helfen könnte, den notwendigen kulturellen Wandel voranzubringen. Die Universität Basel überlege sich deshalb, einen Weiterbildungsstudiengang zu Hochschulmanagement anzubieten – als Plattform für eine kritische Reflexion, «die nicht im Rahmen des normalen Managements» geleistet werden könne. Hochschulmanagement stehe vor speziellen Herausforderungen – ein wenig so, wie «wenn man auf den Mond fährt». Dies brauche «eine andere Technik als auf Asphalt». In einem Weiterbildungsstudiengang könnten die spezifischen Bedingungen, Herausforderungen und Strategien, die das Hochschul- und Wissenschaftsmanagement vom Management in anderen Bereichen unterscheiden, reflektiert werden.

5.4 Braucht es eigene Angebote für den Schweizer Hochschulraum?

Es stellt sich schliesslich die Frage, ob es angesichts der Tatsache, dass es in Deutschland und anderen europäischen Ländern bereits eine stattliche Anzahl von grösseren Weiterbildungsangeboten für Angehörige des *Third-Space-Bereichs* gibt, sinnvoll ist, für den Schweizer Markt weitere Angebote zu konzipieren. Manuela Eicher bezweifelt dies. Thomas Marty gibt dagegen zu bedenken, dass der hochschulpolitische Hintergrund in Deutschland und der Schweiz verschieden ist. Da «die gesetzlichen Rahmenbedingungen, die Institutionen, der ganze Kontext» sehr bestimmend sind, müssten diese in ein massgeschneidertes Weiterbildungsangebot für Hochschulmanagement einbezogen werden, denn sonst könne man gleich irgendeine Managementausbildung machen. Gemäss Antonio Loprieno besteht für die Schweiz «das Problem der kritischen Masse generell» – als kleines Land müsse sie sich immer fragen, ob sie in quantitativer Hinsicht nicht zu klein sei für bestimmte Angebote. Andererseits sei es «auch nicht gut, in einem Sektor gar nichts zu haben, wenn dieser Sektor im Sinne der gesellschaftlichen Reflexion wichtig wird». Man müsse sich deshalb die Frage stellen, «ob diese Pendezenz für uns als akademische Gesellschaft wichtig genug ist, um reflektiert zu werden».

Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Diskussionsrunde

Manuela Eicher, PhD	Dekanin für Forschung, Entwicklung und Dienstleistungen an der Hochschule für Gesundheit Freiburg i. Ü.
Prof. Dr. Antonio Loprieno	Rektor der Universität Basel und Präsident der Rektorenkonferenz der Schweizer Universitäten CRUS
Dr. phil. nat. Thomas Marty, Executive MBA	Managing Consultant bei der Berinfor AG in Zürich
Prof. Dr. Martin Schäfer	Rektor der Pädagogischen Hochschule Bern
Dr. Franziska Zellweger Moser	Dozentin und Studiengangsverantwortliche am Zentrum für Hochschuldidaktik und Erwachsenenbildung (ZHE) der Pädagogischen Hochschule Zürich
Maddalena Tognola, lic. phil. nat.	Research Manager and Administrator / Wissenschaftliche Mitarbeiterin beim Programm EURESEARCH der Universität Bern

Anhang

Programm zur Tagung vom 9. November 2012

Programm

Tagungsmoderation
Roger Ehret, Journalist, Basel

Ab

13.00 Uhr Registrierung und Kaffee

13.30 Uhr Begrüssung und Einführung

- Dr. Andreas Fischer, Direktor ZUW
 - Prof. Dr. Walter Perrig, Vizerektor Entwicklung der Universität Bern
-

13.45 Uhr Professionalisierungsprozesse in der nationalen und internationalen Hochschullandschaft

Referat

- Bernhard Nievergelt, lic. phil., Executive MPA, Universität Basel, wissenschaftlicher Mitarbeiter im Programm für Wissenschaftsforschung und Projektleiter des Forschungsprojektes «Universitäres Wissenschaftsmanagement: Die Mikroebene der «Neuen Governance der Wissenschaft»»
-

14.20 Uhr Professionalisierung an Schweizer Hochschulen

Referat über die Ergebnisse der ZUW-Studie 2012 «Neue Funktionen und Tätigkeitsbereiche an Schweizer Hochschulen»

- Patricia Tremel, MA, Universität Bern, Studienleiterin CAS Forschungsmanagement, Projektleiterin der ZUW-Studie
-

14.55 Uhr Pause

15.25 Uhr Personalentwicklung in Hochschulen – Die Förderung neuer Professionen

Referat

- Dr. Sigrun Nickel, CHE Centrum für Hochschulentwicklung Gütersloh, Projektmanagerin, Forschungsprojekte zu Hochschulgovernance und Hochschulmanagement, Qualitätsentwicklung sowie Durchlässigkeit zwischen beruflicher und akademischer Bildung
-

16.00 Uhr Qualifizierung und Weiterbildung von Hochschulprofessionellen

Round-Table-Diskussion und Plenum

- Maddalena Tognola, lic. phil. nat., Research Manager and Administrator / Wissenschaftliche Mitarbeiterin beim Programm EUresearch der Universität Bern
 - Manuela Eicher, PhD, Hochschule für Gesundheit Freiburg, Dekanin für Forschung, Entwicklung und Dienstleistungen
 - Prof. Dr. Antonio Loprieno, Rektor der Universität Basel, Präsident der Rektorenkonferenz der Schweizer Universitäten CRUS
 - Dr. Thomas Marty, Executive MBA, Berinfor AG, Senior Consultant
 - Prof. Dr. Martin Schäfer, Rektor der Pädagogischen Hochschule
 - Dr. Franziska Zellweger, Pädagogische Hochschule Zürich, ZHE – Zentrum für Hochschuldidaktik und Erwachsenenbildung
-

17.30 Uhr Beobachtungen aus der Tagung

- Dr. Roman Brotbeck, Hochschule der Künste Bern und Leiter der Graduate School of the Arts Bern
-

17.45 Uhr Apéro riche

Impressionen



FOTOS: ALEXANDER EGGER

Zentrum für universitäre Weiterbildung ZUW

bis 2009: Koordinationsstelle für Weiterbildung KWB

Herausgeber: Dr. Andreas Fischer, Direktor des Zentrums für universitäre Weiterbildung ZUW
Die inhaltliche Verantwortung für die Arbeitsberichte liegt bei den Autorinnen und Autoren.

Arbeitsberichte

Nr.	Titel	Jahr	Fr.
38	Weber Karl, Tremel Patricia (ZUW) / Balthasar Andreas; Fässler Sarah (Interface): Programmatik und Entwicklung der Schweizer Fachhochschulen	2010	58.–
37	Weber Karl, Tremel Patricia: Perspektiven öffentlicher Förderung von Weiterbildung	2009	30.–
36	Beywl Wolfgang, Fischer Andreas, Senn Peter Th.: KWB-Studiengänge begleiten und bewerten	2007	30.–
35	Senn Peter Th., Ertel Helmut, Fischer Andreas: Berner Kompetenzprofil für Weiterbildungsmanagement	2007	30.–
34	Weber Karl, Stämpfli Tiina: Weiterbildungseinrichtungen im Profil – Kanton Bern	2006	30.–
33	Weber Karl, Senn Peter Th., Fischer Andreas: Führungsmodell für Weiterbildungs- organisationen FWB	2006	14.–
32	Weber Karl, Horváth Franz: Internationalisierung und Export von universitärer Weiterbildung	2005	14.–
31	Beywl Wolfgang (Hrsg.): Evaluation im Kontext	2004	30.–
30	Gertsch Marianne, Meyrat Michael: Der Lehrstellenbeschluss 2 – Evaluation: Jahresbericht 2001 (auch in Französisch verfügbar)	2002	20.–
29	Horváth Franz (Hrsg.): Forum Bildung und Beschäftigung (NFP43) – Workshop Dokumentation	2002	30.–
28	Gertsch Marianne, Gerlings Alexander: Der Lehrstellenbeschluss 2: Evaluation der Startphase (auch in Französisch verfügbar)	2001	20.–
27	Gertsch Marianne, Gerlings Alexander, Weber Karl: Der Lehrstellenbeschluss 2: Evaluation Schlussbericht (auch in Französisch und Italienisch verfügbar)	2000	20.–
26	Gertsch Marianne: Der Lehrstellenbeschluss: Evaluation Ausbildungsverbünde (auch in Französisch verfügbar)	1999	14.–
25	Gertsch Marianne, Gerlings Alexander, Modetta Caterina: Der Lehrstellenbeschluss: Evaluation Studie über Brückenangebote (auch in Französisch verfügbar)	1999	26.–
24	Gertsch Marianne, Hotz Hans-Peter: Der Lehrstellenbeschluss: Evaluation Studie zum Lehrstellenmarketing (auch in Französisch verfügbar)	1999	26.–
23	Niederberger Josef Martin, Weber Karl: LEONARDO DA VINCI: Evaluation der Schweizerischen Beteiligung am Berufsbildungsprogramm der Europäischen Union	1998	vergriffen
22	Gertsch Marianne, Weber Karl: Der Lehrstellenbeschluss – Evaluationen 2. Zwischen- bericht (auch in Französisch verfügbar)	1999	26.–
21	Gertsch Marianne, Modetta Caterina, Weber Karl: Der Lehrstellenbeschluss – Evaluation 1. Zwischenbericht (auch in Französisch erhältlich)	1998	26.–
20	Wicki Martin, Qualifikationsbedarf auf dem Arbeitsmarkt	1998	26.–
19	Weisser Jan, Wicki Martin: Die Wirksamkeit universitärer Weiterbildungs- veranstaltungen aus der Perspektive der Teilnehmenden Evaluation im Auftrag des BA für Bildung und Wissenschaft	1997	26.–
18	Wicki Martin, Hofer Christian: Potentiale der Nachdiplomanbieter im Wirtschaftsraum Mittelland Angebotsstudie im Auftrag der Projektgruppe NDS /«Espace Mittelland»	1996	20.–
17	Symposium 1996: Universitäre Weiterbildung Institutionalisierung, Markt und Qualität der Weiterbildung an den Hochschulen	1996	38.–
16	Weber Karl: Modulare Berufliche Weiterbildung: Vision und Wirklichkeit	1996	vergriffen
15	Küng Valentin: Konzept für ein Weiterbildungsangebot im Spannungsfeld Wissenschaft-Technik-Gesellschaft	1995	14.–
14	KWB: Jahresdokumentation 1994	1994	gratis

13	Wicki Martin: Komparative Evaluation zweier Fort- und Weiterbildungsprojekte im Suchtbereich	1994	20.–
12	Gertsch Marianne: Der Weiterbildungsbedarf der Institutionen der schweizerischen Drogenhilfe	1994	20.–
11	Weber Karl (Hrsg.): Berufsbildung und Allgemeinbildung: Konstanz und Wandel eines bildungspolitischen Problems	1993	14.–
10	Cyranek Günter, Bürgi-Schmelz Adelheid (Hrsg.): Computergestützte kooperative Arbeit (Dokumentation der gleichnamigen Weiterbildungsveranstaltung)	1993	14.–
9	Bürgi Rudolf: Weiterbildungsprogramm Ingenieurpädagogik (Konzept)	1993	7.–
8	Wicki Martin: Betriebliche Weiterbildung in Klein- und Mittelbetrieben des Kantons Solothurn	1993	14.–
7	Bergamin Per: Wissenschaftliche Weiterbildung im Oberwallis	1993	vergriffen
6	Bürgi-Schmelz Adelheid, Weber Karl: Technikgestaltung und Bewertung	1992	14.–
5	KWB: Handlungsbedarf in der Bildungspolitik (Seminarbericht)	1992	14.–
4	KWB: Berufliche Arbeitsteilung und wissenschaftliche Weiterbildung	1992	14.–
3	Aebi Doris: Universitäre Weiterbildung im Spannungsfeld von Wissenschaft und Praxis	1992	14.–
2	KWB: Hochschule für Weiterbildung in der Diskussion (Workshopbericht Kongress SGS)	1992	14.–
1	KWB: Jahresdokumentation 1992	1992	vergriffen

zoom

	Titel	Jahr	Fr.
3	Gautschi Patricia; Fischer Andreas (Hg.): Arbeitsplatz Hochschule im Wandel	2013	30.–
2	Zimmermann Therese E.; Fischer Andreas (Hg.): Ohne Studium zur wissenschaftlichen Weiterbildung?	2012	30.–
1	Zimmermann Therese E.; Müller Marianne; Fischer Andreas: Le «MAS» en Suisse. Résultats d'une analyse exploratoire. (2. überarbeitete Auflage)	2011	15.–
1	Zimmermann Therese E.; Müller Marianne; Fischer Andreas: Der «MAS» in der Schweiz. Ergebnisse einer explorativen Analyse.	2011	15.–

Preise

Preise inklusive Mehrwertsteuer

Bezugsquelle

Universität Bern, Zentrum für universitäre Weiterbildung ZUW, Postfach 8573, 3001 Bern
 Telefon 031 631 33 61, Fax 031 631 33 60, E-Mail bibliothek@zuw.unibe.ch

Universität Bern
Zentrum für universitäre Weiterbildung ZUW

Schanzeneckstrasse 1
Postfach 8573
3001 Bern

Telefon +41 31 631 39 28
Fax +41 31 631 33 60

E-Mail zuw@zuw.unibe.ch
www.zuw.unibe.ch