



Katharina Kloke / Georg Krücken

Administratives Hochschulmanagement: Berufliche Rollen und Verortung eines distinkten Tätigkeitsfelds

**Vortrag im Rahmen der Tagung der Sektion Wissenschafts- und Technikforschung
der Deutschen Gesellschaft für Soziologie
22.-23. April 2010, Universität Bamberg**





Rahmenbedingungen des administrativen Hochschulmanagements

Akteurswerdung Hochschule

- Schaffung hierarchischer Entscheidungsstrukturen (u.a. zur Umsetzung von offiziell proklamierten verbindlichen Zielen) sowie
- fortschreitende Differenzierung und Spezialisierung der Hochschulverwaltung / Entstehen neuer Tätigkeitsfelder im Hochschulmanagement

Managerial professionals; (Rhoades 1996, 1998a); Midlevel leaders (Rosser 2004)
Neue Hochschulprofessionen (Teichler / Klumpp 2006)

z.B. Präsidial- / Rektoratsreferenten, Student-Services, Öffentlichkeitsarbeit, Internationales, Wissens- und Technologietransfer, Qualitätssicherung

Berufspositionen, die

- weder zur Routine-Administration gehören,
- noch unmittelbar Forschung und Lehre betreiben
- kein höchsten Leitungspositionen einnehmen

Sondern:

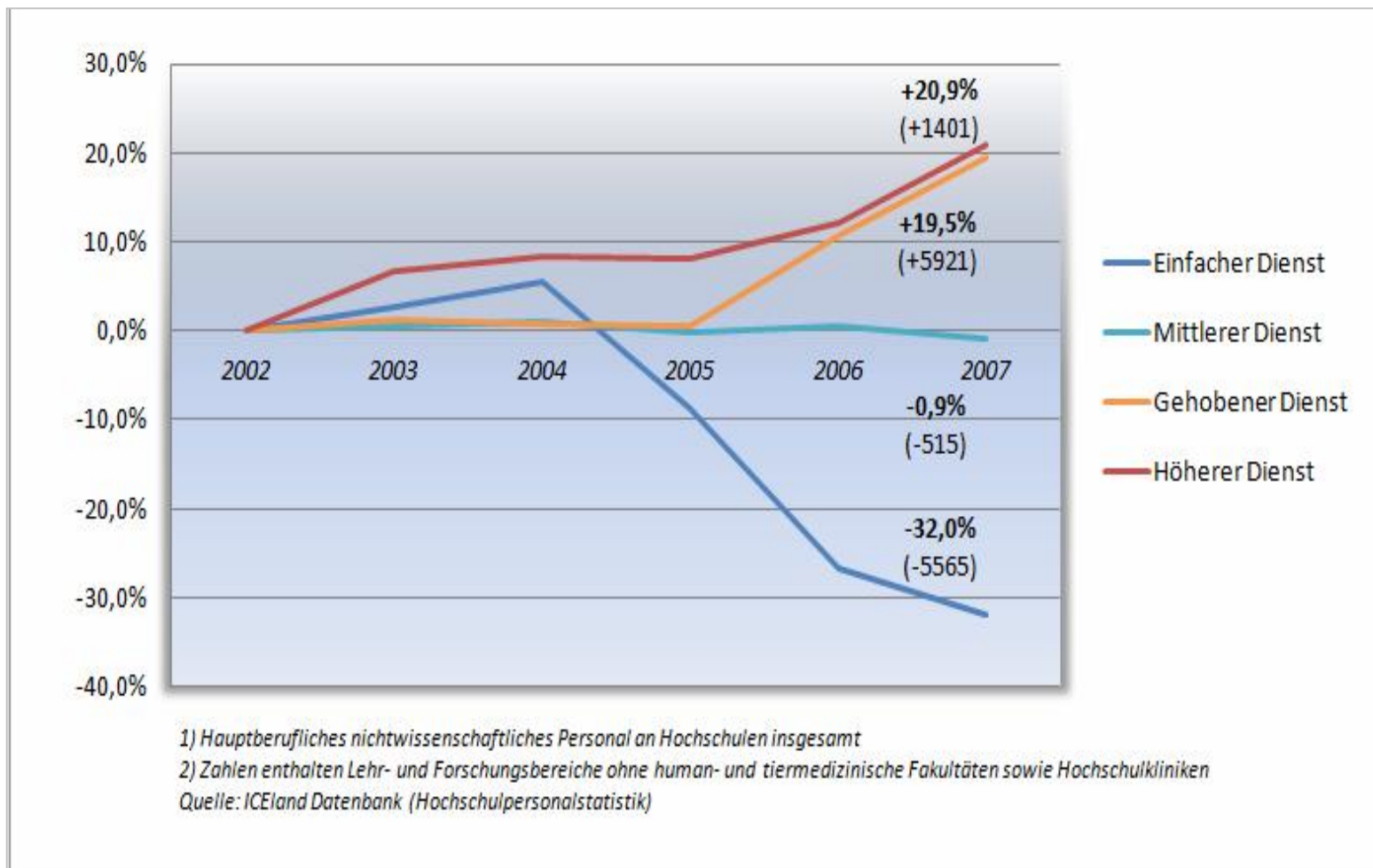
- * Unterstützung von Forschung und Lehre, von Leitungsfunktionen, von Studierenden “
- * nehmen operative Mittlerfunktionen wahr: “Schnittstellenmanagement an den internen und externen Knotenpunkten der Hochschule” (Armbruster 2006)

Personalszusammensetzung an deutschen Hochschulen 1994-2007

- Zusammensetzung des nicht-akademischen Personals nach Laufbahngruppe –

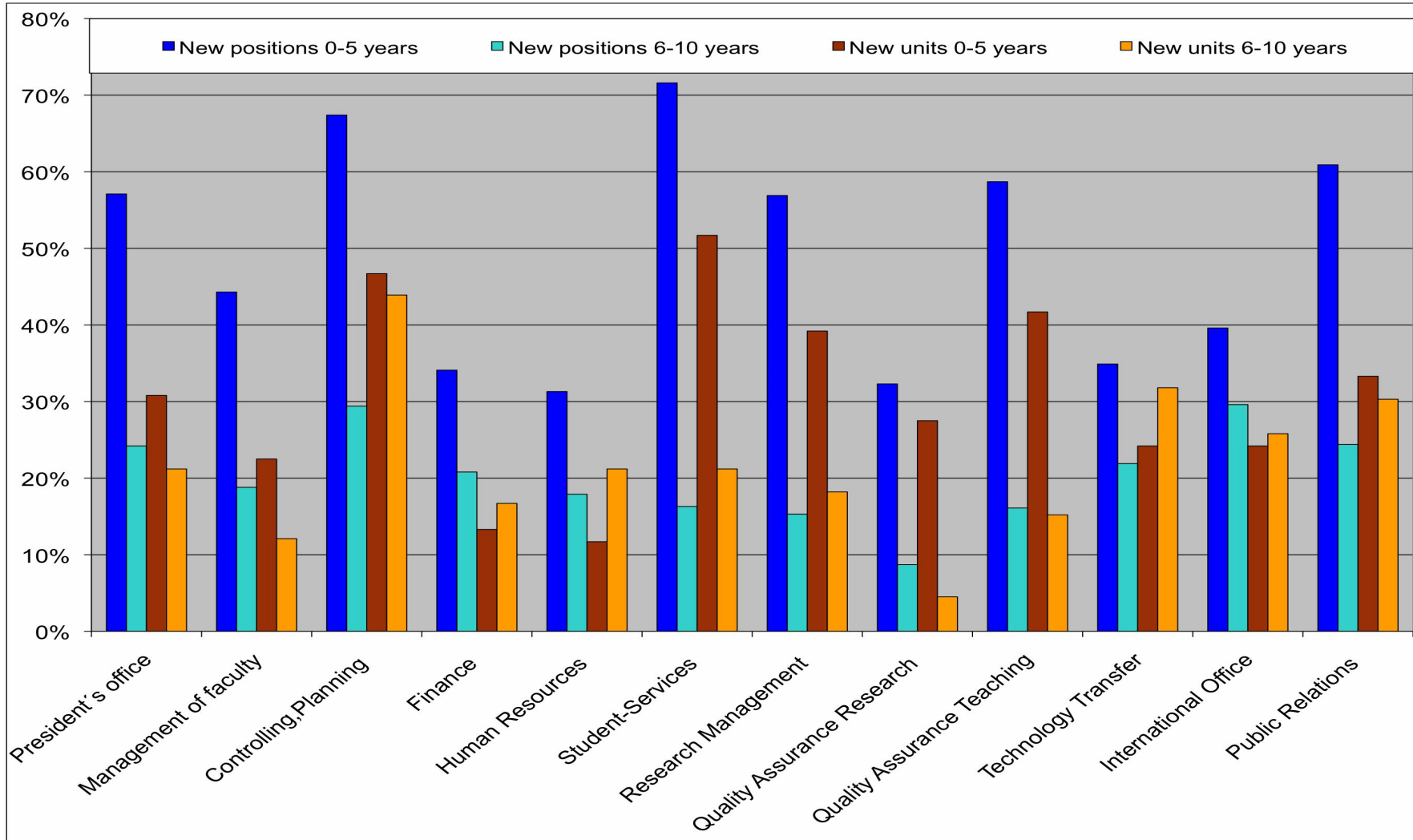
Quelle: Krücken/Blümel/Kloke/Netz 2010

Veränderung der Anzahl des nichtwissenschaftlichen Personals nach Laufbahngruppen 2002-2004





In welchen Bereichen wurden an Ihrer Hochschule in den letzten 5 bzw. 10 Jahren neue organisatorische Einheiten / Stellen geschaffen? (% Ja-Antworten)



(Quelle: FÖV-Kanzlerbefragung 2008: N 153 von 267)



Forschungsheuristik: Mintzbergs Organisationschema

Operativer Kern (Wissenschaftler)

Strategische Spitze (Rektorat, Präsidium)

Support Staff / Hilfsstab (Rechtsberatung, Empfang, Kantine)

Einheiten, die die Organisation ausserhalb des betrieblichen Arbeitsablaufs unterstützen

Technostruktur

- „gestalten, planen, verändern betrieblichen Arbeitsablauf“

- Sorgen für Wandel und Anpassung der Organisation an Veränderungen in der Umwelt

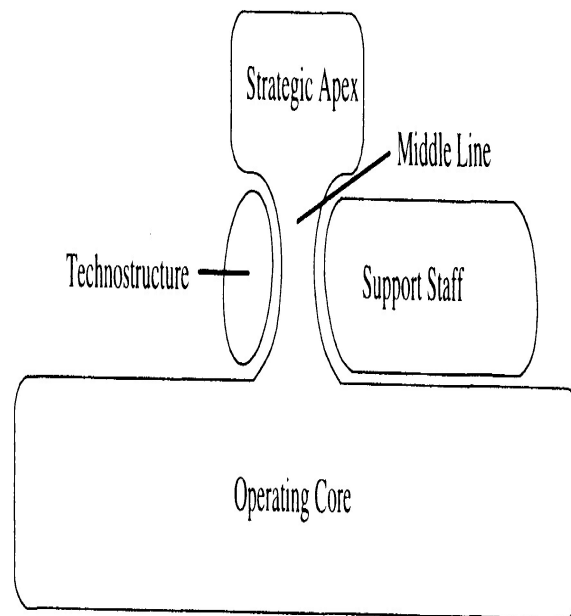
- Standardisierung von Arbeitsabläufen und -produkten

- Wenig formale Machtbefugnisse, wenn informelle Macht (Sammeln von Informationen, Beratung von Linienführungskräften, Umsetzung von Entscheidungen strategischer Spitze, aber keine formalen Machtbefugnisse)

- Abhängigkeit in der Durchführung der Tätigkeiten von professionellen MitarbeiterInnen

- Orientierung an Hierarchieträgern

Forschungsheuristik: Mintzbergs Organisationsschema



Mittellinie:

- Bindeglied zwischen strategischer Spitze und operativen Kern

„Sammeln Feedback-Informationen über Leistungen in der eigenen Einheit und leiten einige dieser Informationen auf höherer Ebene weiter. Aufwärts fließen Störmeldungen aus der eigenen Einheit, Veränderungsvorschläge sowie Entscheidungen, die einer Genehmigung bedürfen“ (Mintzberg 1992:32)

- Formale, durch strategische Spitze übertragene Macht

- Orientierung nach unten und nach oben

Forschungsheuristik: Mintzbergs Organisationschema

*Wie sind die administrativen Hochschulmanager in der Hochschule verortet?
Technostruktur oder mittleres Management?*

1. Tätigkeitsfelder des administrativen Hochschulmanagements
2. Zusammenarbeit und Akzeptanz mit/durch verschiedenen Gruppen innerhalb der Hochschule
3. Berufliches Selbstverständnis?
4. Auswirkungen der Tätigkeit **auf Forschung**, Lehre, gesamte Hochschule

Methodik und Daten

- leitende Mitarbeiter in Funktionalbereichen
(N 492) davon 70% Leitung; 13% Stellvertretung

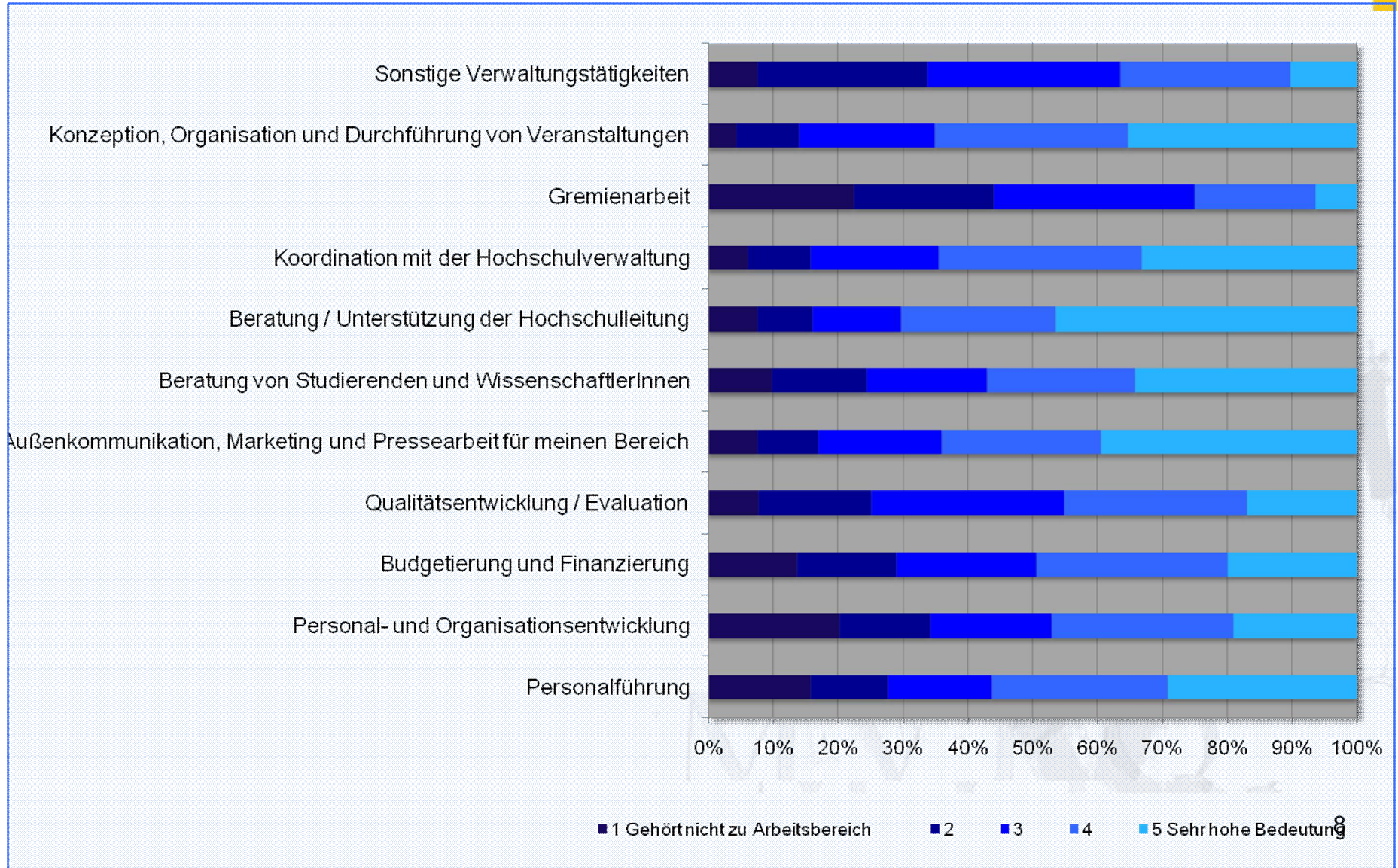
* Internationales * Wissenschaftliche Weiterbildung * Qualitätssicherung
* Technologie Transfer * Hochschulkommunikation * Career Service

- 39 Experteninterviews



Tätigkeitsfelder des administrativen Hochschulmanagements

„Welche Bedeutung haben die folgenden Tätigkeiten in Ihrer Position?“

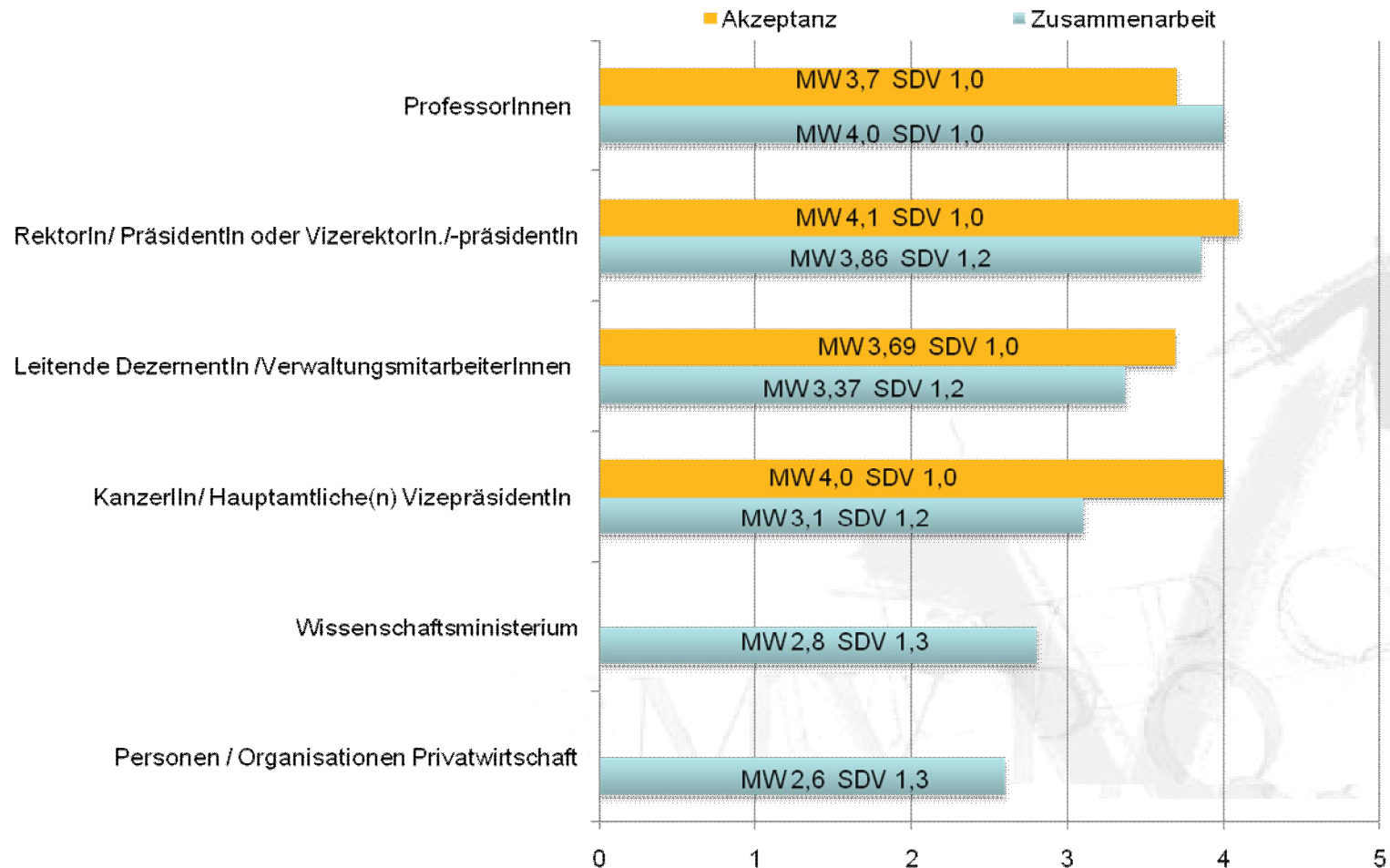


Akzeptanz und Zusammenarbeit mit Personen / Institutionen innerhalb und ausserhalb der Hochschule

„Wie stark arbeiten Sie in Ihrem Arbeitsalltag mit folgenden Personen / Personengruppen / Institutionen zusammen?“ 1= Keine Zusammenarbeit; 5= Sehr starke Zusammenarbeit

„Wie schätzen Sie die Akzeptanz Ihrer Tätigkeit aus Sicht des / der ein?“ 1= Keine Akzeptanz; 5= Sehr starke Akzeptanz

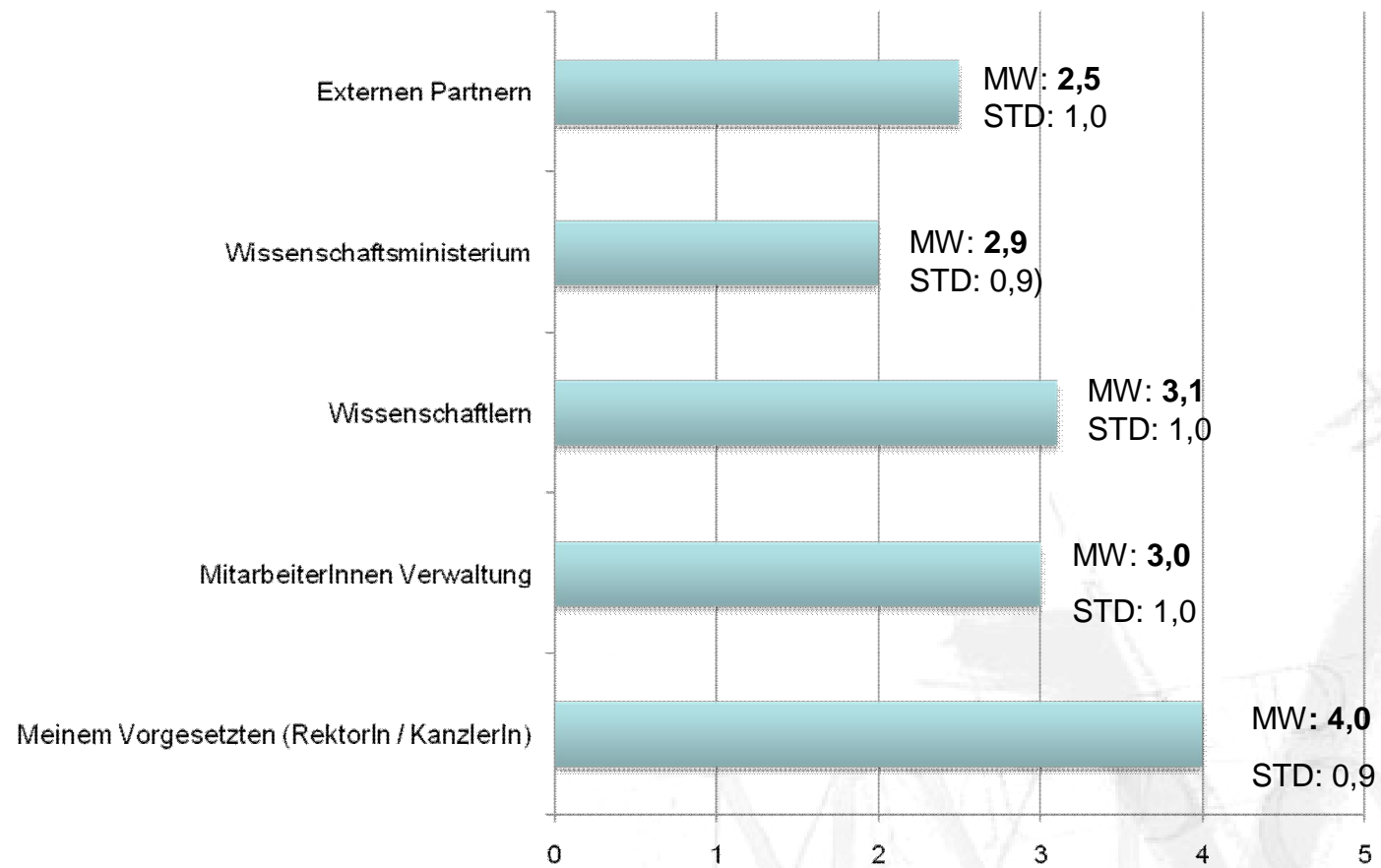
”



Modi der Entscheidungsfällung

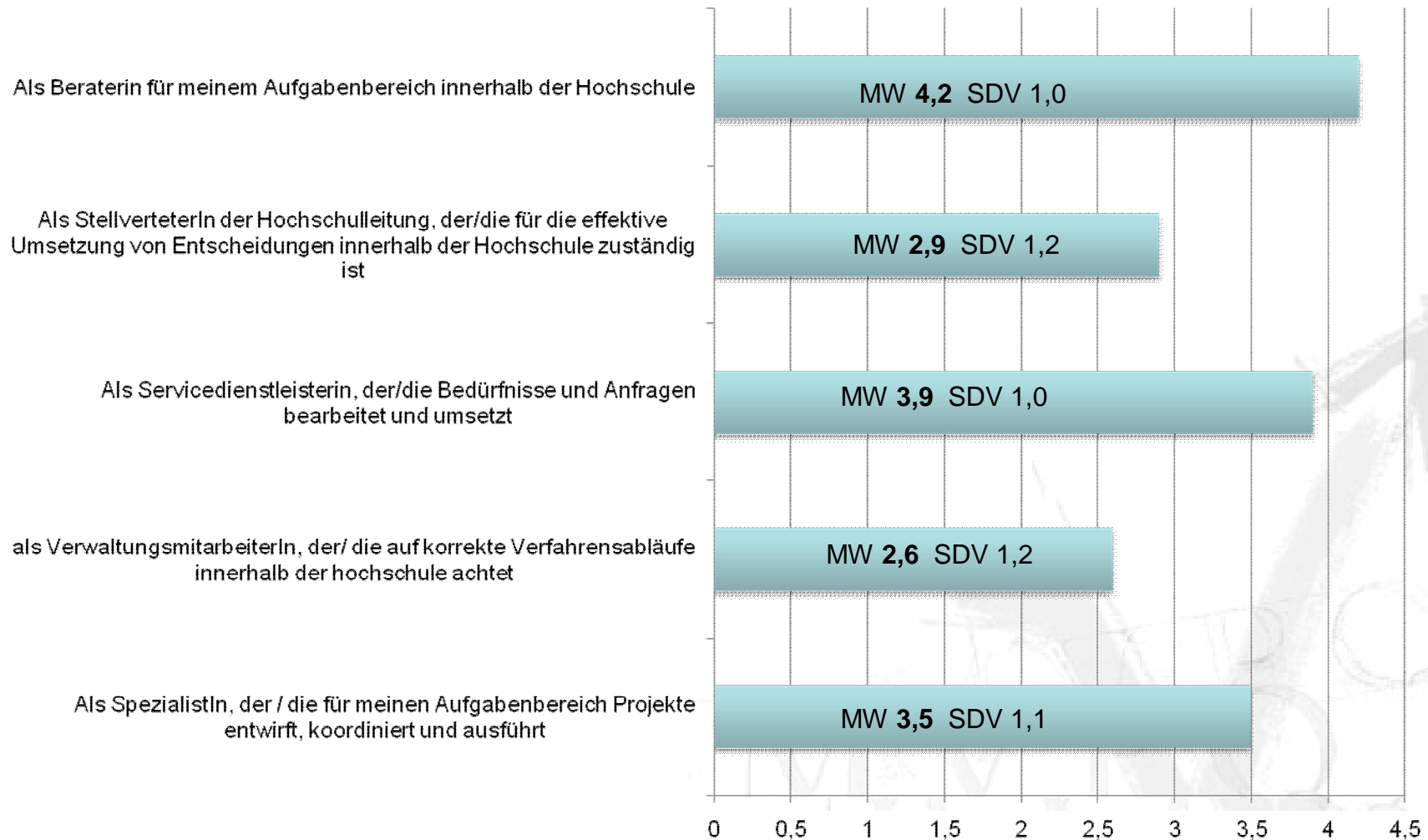
„Wichtige inhaltliche Entscheidungen, die mein berufliches Tätigkeitsfeld betreffen, treffe ich mit...“

1= Nie; 5=Sehr häufig



Berufliches Selbstverständnis

„Inwiefern treffen die im folgenden genannten Statements auf Ihr berufliches Selbstverständnis zu?“ 1= trifft gar nicht zu; 3 teils/teils; 5 trifft voll und ganz zu)





Rolle und Selbstverständnis

- Selbstverständnis ist geprägt durch Dienstleistungsverständnis für die Wissenschaftler und für die Hochschulleitung
- Berufsrolle wird vor allem als „Berater“ und „Servicedienstleister“ umschrieben für Wissenschaftler und Hochschulleitung
- aber eher nicht als „*verlängerter Arm der Hochschulleitung*“ (!*aber abhängig von organisatorischer Angliederung Dezernat vs. Dezentrale Einheit!*)
- Zentrale Basis wird in der bereichsspezifischen Expertise im Hinblick auf neue Instrumente sowie Organisationsumwelten gesehen, **aber** auch in Umsetzungen von strategischen Richtlinien
- Abhängig in Entscheidungen von Unterstützung des Präsidiums/ Rektorats sowie von Mitarbeit der Wissenschaftler
- Vor allem Informelle Macht durch Information, Beratung, Durchführung von Entscheidungen strategischer Spitze



Rolle und Selbstverständnis

„Also, da können wir [in Bezug auf Inhalte von Zielvorgaben] Vorschläge machen. Das Präsidium entscheidet dann, inwieweit es sich danach richtet oder nicht, also, da sind die völlig frei. Wir haben da keine, keinen Hebel oder keine Entscheidungsbefugnis. Das nicht. Aber sie fragen diese Expertise schon nach. Und auch mit einer solchen Haltung, dass sie sagen, wir sind nicht Experten für den Bereich, sondern sagen, hier, ihr seid doch die Experten dafür, jetzt sagt uns bitte, was dazu. Dann kann man eben beraten, Vorschläge machen, ja, inwieweit die angenommen werden oder umgesetzt werden, bleibt dann natürlich Entscheidung des Präsidiums“

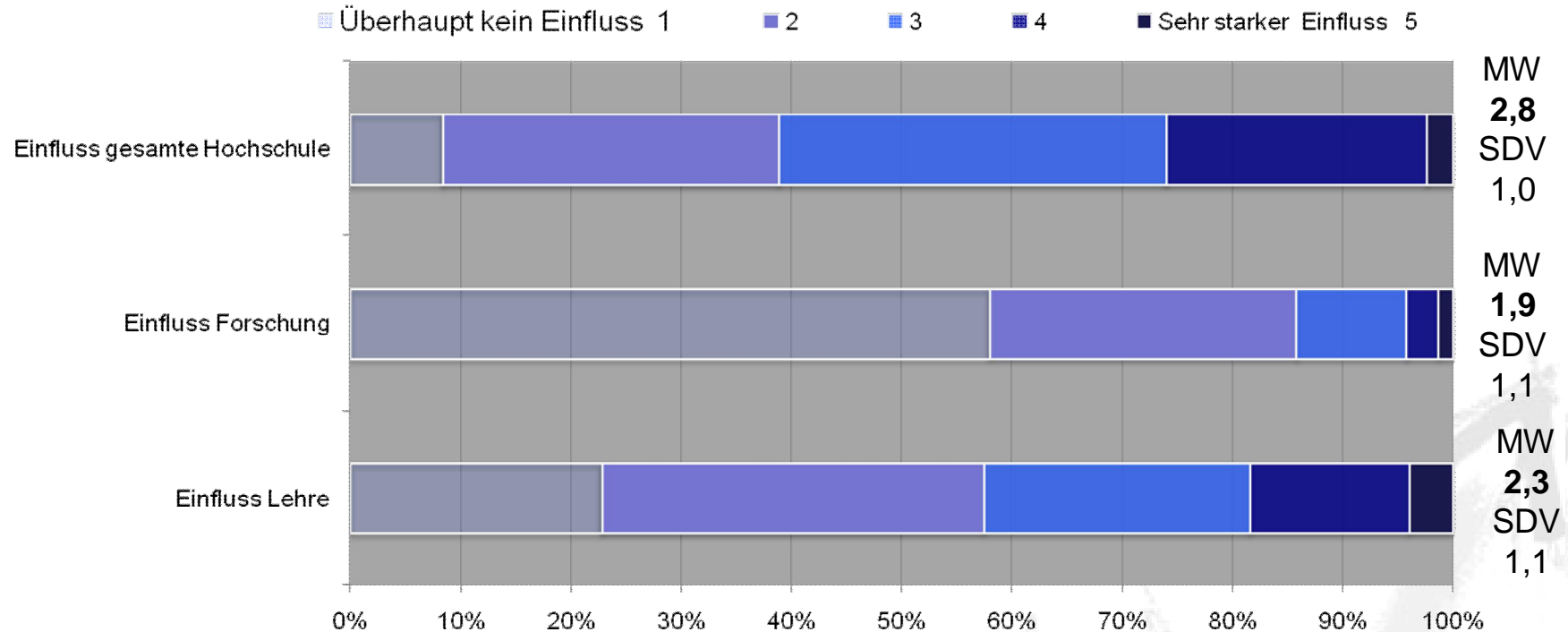
(Leiterin dezentrale Organisationseinheit für Qualitätssicherung)

„Dann gibt's den sehr guten, starken Vizepräsidenten für Studium und Lehre, ganz klar. Also ich denke, noch so gute Ideen werden nicht umgesetzt, wenn's nicht von oben die Unterstützung gibt, das Okay dafür. Und dann muss man sie von unten entwickeln, aber letztendlich umsetzen müssen es die Lehrenden. Und deren Engagement können Sie gar nichts erreichen“

(Leiterin Referat Qualitätssicherung; Dezernat Studium und Lehre)

Auswirkung Tätigkeit auf Gesamte Hochschule / Forschung / Lehre

„Wie stark schätzen Sie den Einfluss Ihrer Arbeit auf die Entwicklung und Ausgestaltung der Lehre / Forschung an Ihrer Hochschule bzw. auf die gesamte Hochschule ein“?



	Gesamt	Internationales	Weiterbildung	Qualitäts-sicherung	Hochschulkom-munikation	Career Service	Technologie Transfer
Lehre	MW 2,33 SDV: 1,1	MW 2,43, SDV: 1,0	MW: 3,3. SDV 1,3	MW 3,0 SDV 1,1	MW 1,7 SDV 0,7	MW 2,1 SDV1,0	MW 1,9 SDV0,8
Forschung	MW 1,9 SDV 1,1	MW: 1,62 SDV: 0,8	MW: 1,7 SDV: 0,9	MW 1,9 SDV 1,1	MW 1,3 SDV 0,4	MW 1,3 SDV 0,4	MW 3,1 SDV 1,2
Ganze Hochschule	MW 2,8 SDV 1,0	MW 2,88 SDV 1,0	MW 2,3 SDV 1,0	MW 3,12 SDV 1,0	MW 2,9 SDV 1,0	MW 2,6 SDV 0,8	MW 2,8 SDV 1,0

Zusammenfassung /Fazit

Verortung:

Pro Technostruktur:

*Anpassung Organisation an veränderte Umwelt (siehe Bereiche der Einrichtung von neuen Bereichen / Stellen)

- Informelle Macht
- Abhängigkeit von professionellen Mitarbeitern

•Pro Mittellinie:

- Bindegliedfunktion
- Orientierung nach oben und unten
- Umsetzung von strategischen Entscheidungen

Keine klare Zuordnung Technostruktur / Mittellinie

Auswirkung auf Forschung

durch Gestaltung organisatorischer Rahmenbedingungen oder durch Bereitstellung von Informationen und Beratung; aber kein direkter Einfluss



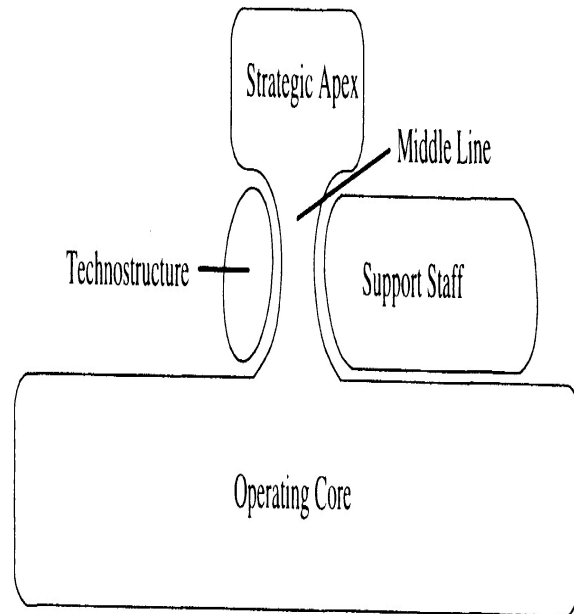
Zusammenfassung / Fazit

- Administrative Hochschulmanager sind weder eindeutig der Mittellinie zuzuordnen, noch eindeutig der Technostruktur
- Wenig Auswirkung auf Inhalte der Forschung, wenn auf Rahmenbedingungen
- Beschreibung der administrativen Hochschulmanager erinnert an neuere Beschreibungen von Berufsgruppen, die sich durch eine hybride *Professionalität* (Noordegraaf 2007):
- Mediator, der Verbindungen zwischen externen und internen Partner, verschiedenen Gruppierungen innerhalb einer Organisation und organisationalen und professionellen Rationalitäten herstellt. Macht durch Kontrolle von Expertise, eher rhetorische und symbolische Kontrolle. Tätigkeit durch verhandeln, definieren, vermitteln gekennzeichnet

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

<http://www.foev-speyer.de/hochschulprofessionalisierung/>

- Blümel, A. / Kloke, K. / Krücken, G. (2010): Professionalisierungsprozesse im Hochschulmanagement in Deutschland, in: Langer, A. / Schroer, A., (Hrsg.), Professionalisierung im Non-For-Profit-Bereich. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (im Erscheinen).
- Krücken, K. / Blümel, A. / Kloke, K. (2010): Hochschulmanagement – auf dem Weg zu einer neuen Profession?, in: WSI Mitteilungen – Sonderheft (im Erscheinen).
- Blümel, A. / Kloke, K. / Krücken, K. / Netz, N. (2010): Restrukturierung statt Expansion. Entwicklungen im Bereich des nicht-wissenschaftlichen Personals an deutsche Hochschulen, in: die Hochschule 2010 (im Erscheinen).

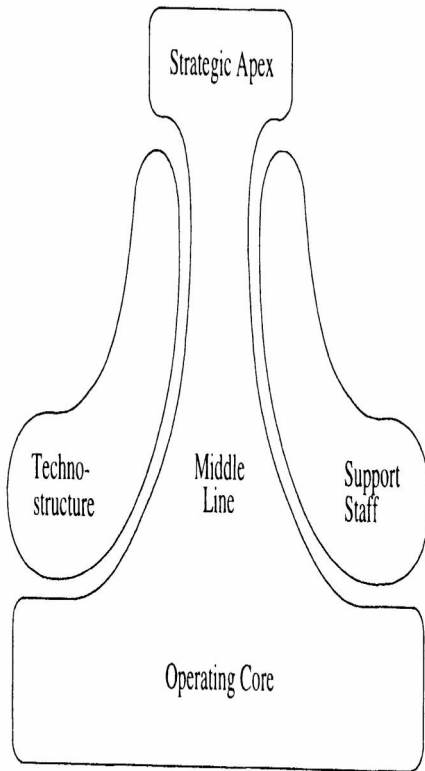


Mintzberg 1983/1992: 262

„An der McGill University in Montreal, einer Institution mit 17.000 Studenten und 12000 Professoren, konnte der Autor nur zwei kleine Abteilungen finden, die als technokratisch anzusehen sind: ein winziges Planungsbüro und ein hochschuldidaktisches Zentrum [...]. Auch die Mittellinie in der Profibürokratie ist nicht ausgebaut. [...] die Fakultät für BWL [...] (funktioniert) reibungslos mit sechzig Professoren und einem Dekan als einziger Führungskraft“

Expertenbürokratie:

- „Herzstück“: Professionellen Mitarbeiter / Operating Core
- Keine Organisationsstrategie, sondern Strategien der individuellen professionellen Mitarbeiter
- Technostruktur und Hierarchie in der Mittellinie sind in der Profibürokratie nicht stark entwickelt, da z.B. Planung und Standardisierung durch professionellen Mitarbeitern selbst bzw. durch Berufsverbände erarbeitet wird und professionelle Autonomie im Vordergrund steht
- Parallele Hierarchien: eine demokratische bottom-up Hierarchie für professionellen Mitarbeiter und eine top-down Hierarchie für Administration
- Situativer Faktor: Komplexe, stabile Umwelt



Quelle: S. Nickel (2007) in
Anlehnung an Mintzbergs
Organisationstypen (1983)

Mintzbergs Organisationstypen:

Entwicklungstendenz:

Hochschulen transformieren sich in handlungs- und entscheidungsfähige Akteure mit eigenen Zielen und Strategien und bauen dafür Strukturen auf

-Stärkung Leitungsebene

-Starker Ausbau mittleres Management (in hochschulpolitischer Literatur zumeist Dekane)

➤ Nicht mehr nur bottom-up, sondern auch top-down Entscheidungen für die professionellen Mitarbeiter

-Starker Ausbau Technostruktur (administrativen Hochschulmanager?)

ABER:

Ist Trennung von Technostruktur und Mittellinie noch haltbar?

Oder werden Übergänge fließender?