

# **Die Universität als moderne Organisation -**

## **Herausforderungen für das Wissenschaftsmanagement**

**Tagung**

**Dual Career Couples – neue Herausforderungen für Hochschulen**

Universität Zürich  
13. November 2009

Prof. Dr. Georg Krücken

Stiftungslehrstuhl für Wissenschaftsorganisation,  
Hochschul- und Wissenschaftsmanagement  
Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer

# Rahmenbedingungen

- **Zunahme gesellschaftlicher Ansprüche („Inklusion“)**  
(Bildungs- und Hochschulexpansion als globaler Trend; erweiterte Rolle der Hochschule in der Gesellschaft; „dritte akademische Mission“) (Schofer/Meyer 2005; Teichler 2005; Etzkowitz et al. 1997)
- **NPM-Reformen und Wandel der Governance-Strukturen**  
(Deregulierung und neue Steuerungsakteure; erweiterte Entscheidungsautonomie; Einführung von Managementinstrumenten) (Schimank/Lange 2005; Paradeise et al. 2009)
- **Hochschulen als organisationale Akteure**

► ► Umsetzung der Reformen

► Auswirkungen auf die Forschung/Lehre & akademische Profession

► ► Veränderungen im Hochschulmanagement

Figure 1: World Tertiary Students, 1815-2000

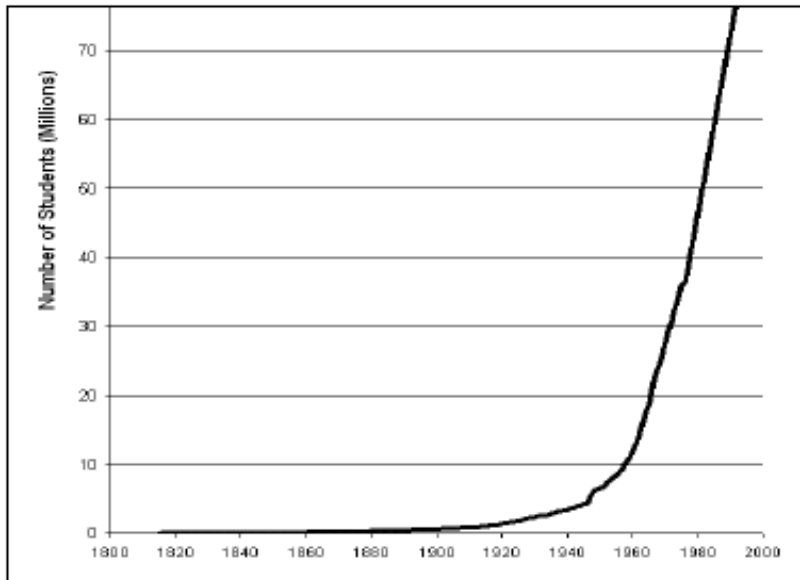
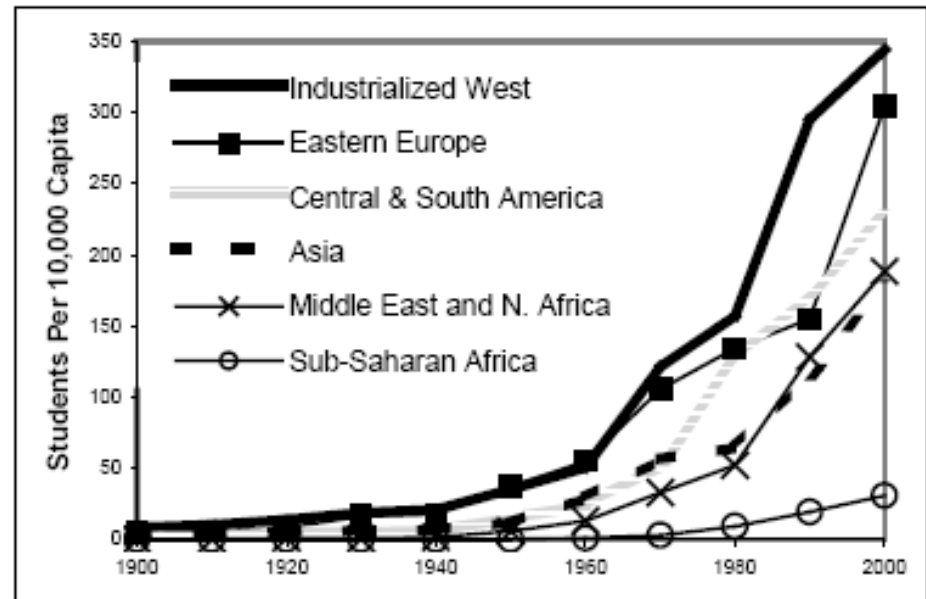


Figure 2: Tertiary Enrollment per 10,000 Capita, Regional Averages, 1900-2000



(beide Abbildungen aus: Meyer, J.W./ Schofer, E. (2007):  
 The University in Europe and the World. In: Krücken, G./Kosmützky, A./Torca, M. (Hrsg.),  
 Towards a Multiversity? Universities between Global Trends and National Traditions. Bielefeld, transcript-Verlag, S. 45-62)

Tagung: “Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Wissenschaft”,  
 DHV Speyer 12./13. April 2010

## **Die Universität als vergleichsweise alte Organisationsform:**

**ca. 80 % aller noch bestehenden Organisationen, die vor 1500 gegründet wurden, sind Universitäten**

### **Traditionelles Universitätsverständnis**

- **Lose gekoppeltes System (Weick)**
- **Organisierte Anarchie (Cohen/March)**

### **Im Unterschied zu**

- **Wirtschaftsorganisationen (Chandler, Perrow)**
- **Staatliche Bürokratien (M. Weber)**

## **Die Universität als moderne Organisation („organisationaler Akteur“):**

- **Erweiterung von Handlungs- und Entscheidungskompetenzen gegenüber Staat und Professoren(-schaft)**
- **Zurechenbarkeit von Entscheidungen und Unterlassungen auf Gesamtorganisation („Accountability“)**
- **Definition von Organisationszielen (vs. „Universität als Institution“)**
- **Ausdehnung von formalen Strukturen**
- **Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements**



# Professionalisierung im Deutschen Hochschulsystem



## **Team:**

Leitung: Univ.-Prof. Dr. Georg Krücken  
Dipl.-Pol. Albrecht Blümel  
Dipl.-Soz. Katharina Kloke

## **Laufzeit:**

16.04.2007 bis 31.12.2009

## Fragestellungen

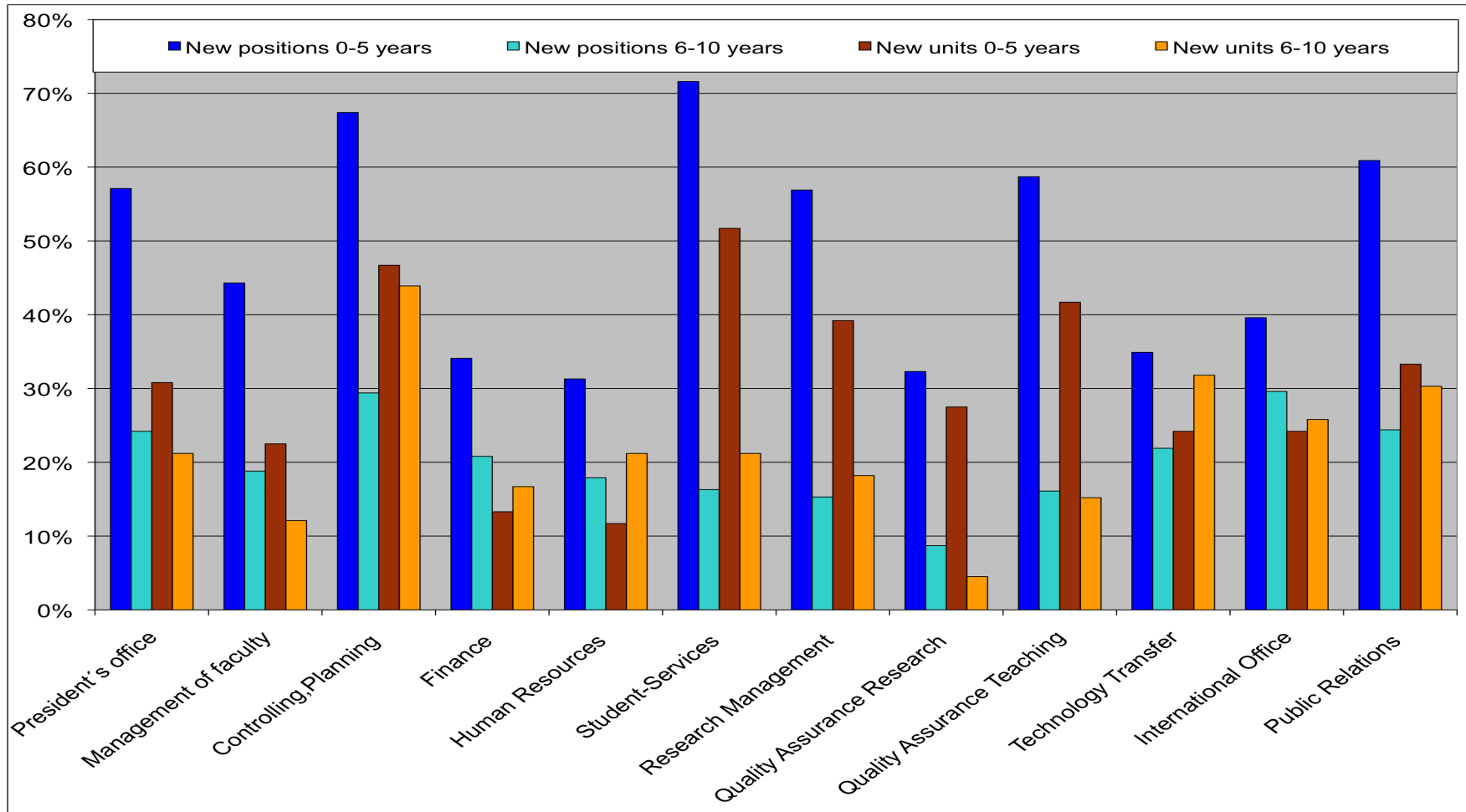
1. Wie verändert sich die **Zusammensetzung** von Hochschulmitarbeitern insbesondere im administrativen Hochschulmanagement?
2. Wie entwickeln sich **Rekrutierungspraxis und Werdegang** von Mitarbeitern im administrativen Hochschulmanagement?
3. Welche **professionellen Selbstverständnisse und Netzwerke** entwickeln sich?
4. **Spezifika und Implikationen** von Professionalisierungsprozessen?

## Methodik und Daten

- Datenanalyse von Personal-  
daten von Hochschulen in D.  
1994-2004 (ICE-HIS)
- Inhaltsanalytische Auswertung  
von Stellenanzeigen: ZEIT  
1997-2006
- Deutschlandweite  
Fragebogenerhebung:
  - a) KanzlerInnen
  - b) Leitende Mitarbeiter/innen in  
Funktionalbereichen
    - Internationales,
    - Qualitätssicherung
    - Technologietransfer
    - Wiss. Weiterbildung
    - Hochschulkommunikation
    - Career Service
- 27 Experteninterviews

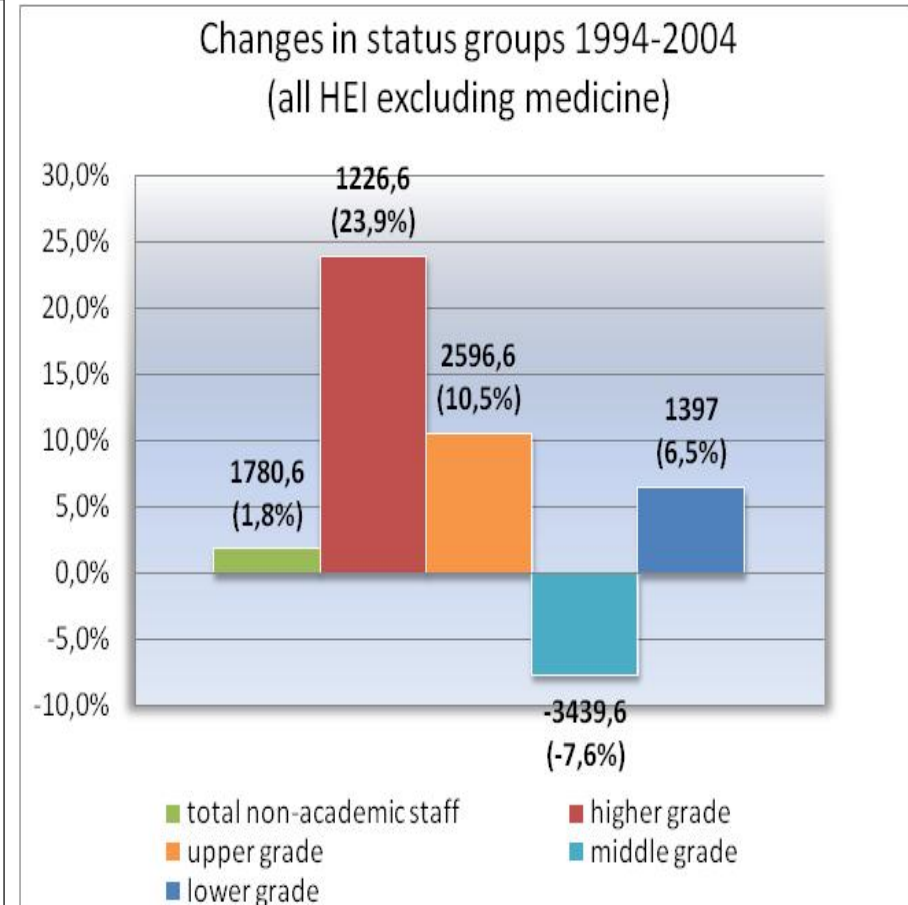
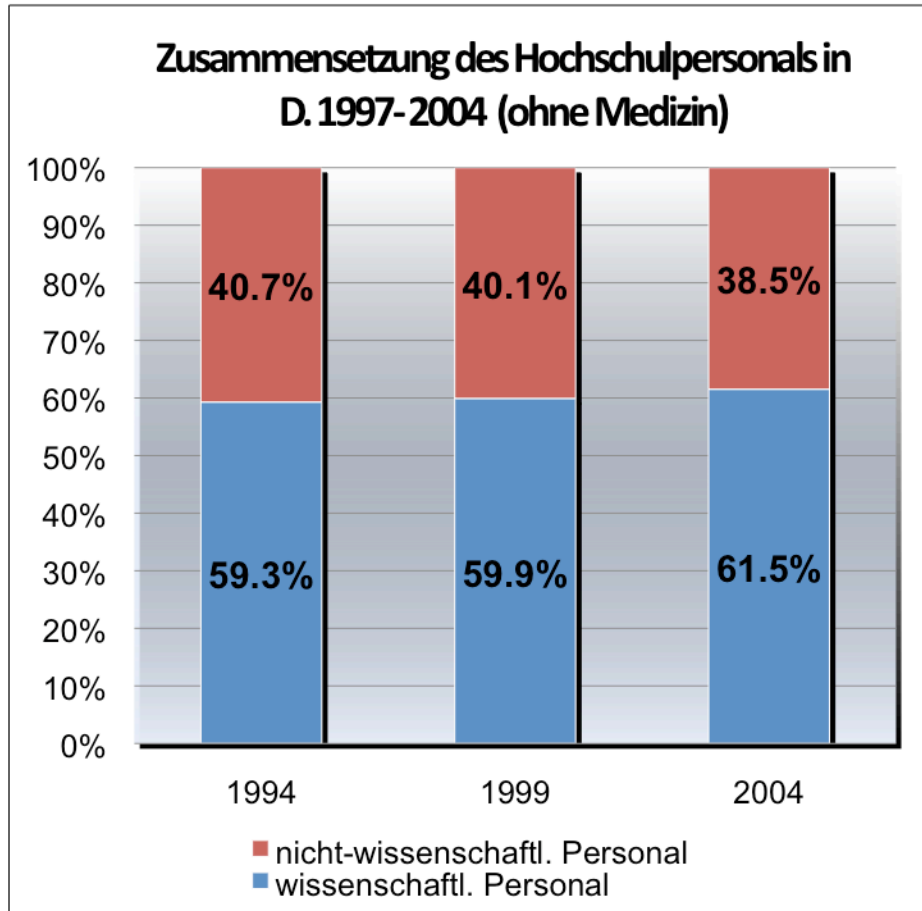


*In welchen Bereichen wurden an Ihrer Hochschule in den letzten 5 bzw. 10 Jahren neue organisatorische Einheiten / Stellen geschaffen? (% Ja-Antworten)*



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

## Zusammensetzung des Hochschulpersonals in D. (Quelle: ICE-HIS 2008)



- Anforderungsprofile für MitarbeiterInnen im administrativen Hochschulmanagement werden spezialisierter und stellen auf funktionalbereichsspezifische Kenntnisse/Qualifikationen ab
- Es entwickeln sich neue Tätigkeits- und Berufsfelder (z.B. Qualitätsentwickler/-innen und Forschungsreferenten/-innen; Fakultätsmanager/-innen; Präsidialreferenten/-innen)
- Rekrutiert wird verstärkt überregional und nicht nur „*managerial professionals*“, sondern Experten/-innen mit spezifischem Organisationswissen der Hochschulentwicklung (z.B. Auswahlverfahren; Forschungsevaluation; Akkreditierung und Studiengangreform)
- Affinität zu Kernprozessen der Organisation Hochschule ist wichtig:
  - insbesondere in forschungsnahen Bereichen ist Forschungserfahrung (Promotion) oft wichtiges Anforderungskriterium; 29.6% der Befragten promoviert
- Neue MitarbeiterInnen sind vorher oft im Hochschul- und Wissenschaftsbetrieb tätig gewesen

## Inhaltsanalyse Stellenausschreibungen der ZEIT 1997-2006

Beim Präsidium der Universität ist zum nächstmöglichen Termin die Stelle einer/eines

### Referentin/Referenten für Berufungsangelegenheiten (VergGr. BAT IIa/Ib)

zu besetzen. Die Stelle ist nicht teilzeitgeeignet.

Die Universität Hannover ist die größte niedersächsische Landesuniversität mit rund 25.000 Studierenden und 9 Fakultäten. Dem Präsidium der Universität Hannover gehört neben dem Präsidenten der Vizepräsident für Verwaltung und Finanzen sowie die Vizepräsidentin für Lehre und der Vizepräsident für Forschung an.

Als Referentin/Referent unterstützen Sie das Präsidium u. a. bei der Entwicklung und Umsetzung profilorientierter Strukturkonzepte für die Berufungspolitik. Die gezielte Stärkung innovativer Bereiche durch eine nachhaltige Berufungsstrategie des Präsidiums gehört ebenso wie die Begleitung der Berufungsverfahren in den Fakultäten zu Ihrem Tätigkeitsgebiet.

#### Ihre Aufgabenschwerpunkte sind insbesondere:

- Vorbereitung und administrative Begleitung von Berufungsverfahren für Professuren einschließlich der Beratung in den beteiligten Gremien,
- fakultätsübergreifende Koordination der Berufungsverfahren,
- Entwicklung und Umsetzung eines nachhaltigen Qualitätssicherungsverfahrens für zukünftige Berufungen,
- Unterstützung der Struktur- und Profiplanungen im Bereich der Berufungspolitik des Präsidiums.

Das Präsidium erwartet von Bewerberinnen und Bewerbern um diese Position folgende Qualifikationen:

- ein abgeschlossenes wissenschaftliches Hochschulstudium,
- einschlägige mehrjährige Erfahrungen in der Administration von Hochschulen sowie im Wissenschaftsmanagement,
- Kenntnisse des deutschen Hochschulsystems und vergleichbarer internationaler Systeme,
- Erfahrungen in der Durchführung von Berufungsverfahren wären wünschenswert.

Das Arbeitsgebiet liegt an der Schnittstelle zwischen Präsidium, Hochschulverwaltung und den Fakultäten.

Die enge Zusammenarbeit und kontinuierlichen Abstimmungsprozesse mit den akademischen Organisationseinheiten erfordern eine sehr gute Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit; Verbindliches Auftreten, Belastbarkeit, Freude an der Arbeit im Team des Präsidialstabs und die Bereitschaft, auch außerhalb büroüblicher Dienstzeiten tätig zu sein, sind weitere Voraussetzungen.

Die Universität Hannover will Frauen im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften besonders fördern und fordert deshalb qualifizierte Frauen nachdrücklich auf, sich zu bewerben.

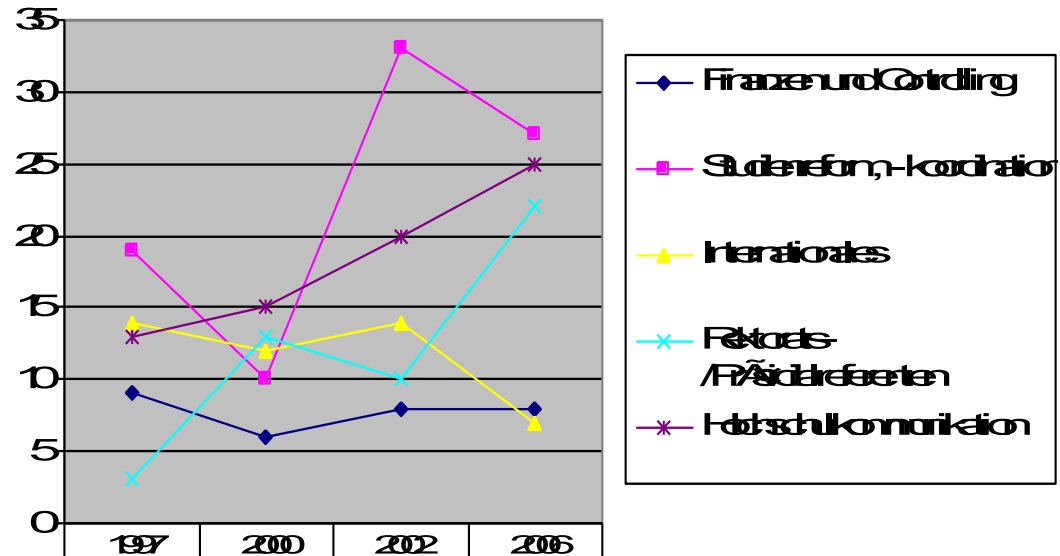
Schwerbehinderte werden bei gleicher Qualifikation bevorzugt.

Für Auskünfte stehen Ihnen Frau Bettina Stoll unter der Telefonnummer 0511 762-3578, E-Mail: [bettina.stoll@praesidialamt.uni-hannover.de](mailto:bettina.stoll@praesidialamt.uni-hannover.de), und Herr Prof. Dr.-Ing. Erich Barke unter der Telefonnummer 0511 762-2202, E-Mail: [praesident@uni-hannover.de](mailto:praesident@uni-hannover.de), gerne zur Verfügung.

Ihre Bewerbung mit den üblichen Unterlagen erbitten wir bis zum **18. Februar 2006** an:

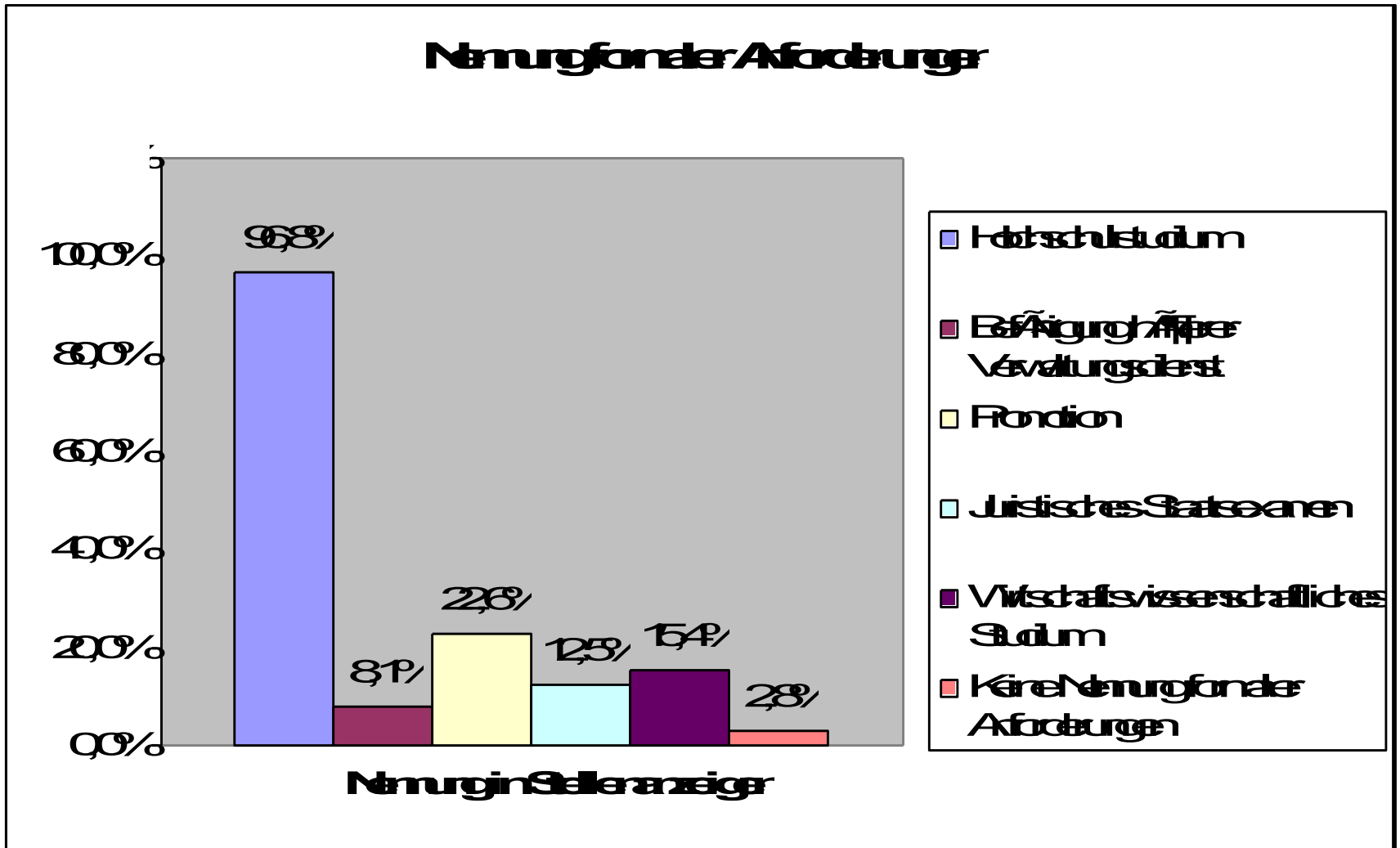
Präsident der Universität Hannover  
Prof. Dr.-Ing. Erich Barke  
Wellengarten 1 - 30167 Hannover  
<http://www.uni-hannover.de/campus/job.htm>

### Entwicklung Stellenausschreibungen



	1997	2000	2002	2006
<b>Frauen und Gendering</b>	9	6	8	8
<b>Studien- und Koordination</b>	19	10	33	27
<b>Heroldes</b>	14	12	14	7
<b>Fakultäts- / Präsidialstellen</b>	3	13	10	22
<b>Hochschulmarketing</b>	13	15	20	25

# Stellenanzeigen Zeit 1997-2006



# Professionelles Selbstverständnis und Vernetzung

(Quelle: 27 Interviews, 3 pro Funktionalbereich)

- Selbstverständnis ist geprägt durch **Dienstleistungsverständnis** für Hochschule / Wissenschaftler bzw. **Unterstützung** der Hochschulleitung
- Zentrale Basis sehen sie in der **bereichsspezifischen Expertise im Hinblick auf neue Instrumente sowie Organisationsumwelten**
- Befragte äußern **starke Verpflichtung gegenüber der Organisation Hochschule**: „*Ich denke v.a. aus der Sicht und für die Hochschule als Ganzes*“.
- **Die Anzahl von Experten-Netzwerken/Fortbildungsprogrammen im Hochschulmanagement** und damit institutionalisierten Formen für Wissensaustausch ist deutlich gewachsen (z.B. Netzwerk Career Services; Projekt Q; Netzwerk ForschungsreferentInnen; [www.wissenschaftsmanagement-online.de](http://www.wissenschaftsmanagement-online.de), Programme in verschiedenen Ländern)
- Zentrales Ziel ist dabei vor allem Austausch und Diffusion von „Best Practices“ (Reflexion und Verwissenschaftlichung: „Theoretisierung“)
- Zudem: starke regionale Orientierung (Föderalismus; Nachbarhochschulen)

# Diskussion und Ausblick

- Wissenschaftsmanagement als Katalysator für Strukturangleichungsprozesse zwischen Universitäten: organisationsübergreifende Vernetzung, Verwissenschaftlichung, Diffusion von Wissen; perspektivisch: Standardisierung von Berufspraxis (Beispiel: AUTM in USA)?
- Aufbau von Formalstrukturen (Stellen, Abteilungen) bei hoher Nähe zu den akademischen Kernbereichen Forschung & Lehre: Entkopplung, Entschärfung des Grundkonfliktes Wissenschaft/Verwaltung oder zunehmende Spannungen?
- WissenschaftsmanagerInnen als allgemeine OrganisationsexpertInnen oder ExpertInnen für spezifische Bereiche der modernen Universitätsorganisation?
- Karrierewege im Wissenschaftsmanagement: langfristige Etablierung eines „dritten Weges“ zwischen Wissenschaft und klassischer Administration?

## **Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**

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

- Krücken, G., 2008: Lässt sich Wissenschaft managen?,  
in: Wissenschaftsrecht, 41: 345-358.
- Krücken, G./Blümel, A. /Kloke, K., 2009: Towards Organizational Actorhood of Universities. Occupational and Organizational Change within German University Administrations, Speyer, FÖV Discussion Paper 48.
- Blümel, A./Kloke, K./Krücken, G., 2009: Professionalisierungsprozesse im Hochschulmanagement in Deutschland, in: Langer, A./Schroer, A., (Hrsg.), Professionalisierung im Non-For-Profit-Bereich. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (erscheint vorauss. Frühjahr 2010).