

Barbara M. KEHM¹, Nadine MERKATOR & Christian SCHNEIJDERBERG (Kassel)

Hochschulprofessionelle?! Die unbekanntenen Wesen

Zusammenfassung

In den vergangenen Jahren hat die Zahl wissenschaftlich qualifizierter Personen an Hochschulen deutlich zugenommen, die selbst nicht primär in Forschung und Lehre tätig sind, aber Entscheidungen des Managements sachkundig vorbereiten, Dienstleistungen etablieren und die Kernprozesse der Hochschulen – Forschung, Lehre und Studium – aktiv mitgestalten. Witchurch nennt diese Personen „third space professionals“. Die Autoren des vorliegenden Beitrags bezeichnen diese Gruppe als Hochschulprofessionelle (HOPROs). Im Folgenden werden erste Ergebnisse des BMBF-geförderten Projekts „Die Rolle der neuen Hochschulprofessionen für die Neugestaltung von Lehre und Studium (HOPRO)“ vorgestellt, das diesen Personenkreis vertiefend untersucht. Das Projekt wird am Internationalen Zentrum für Hochschulforschung der Universität Kassel (INCHER-Kassel) durchgeführt.

Schlüsselwörter

Hochschulforschung, Hochschulprofessionen, Dienstleistungen, Hochschulmanagement, Professionalisierung

Higher Education Professionals?! An Unknown Species

Abstract

In the past years, the number of academically qualified people in higher education institutions has clearly increased, who are not primarily active in research and teaching themselves but entrusted to prepare decisions of the management, establish services and actively shape the core processes of research, teaching, and study. Witchurch calls these people “third space professionals”. The authors of the present contribution call this group “higher education professionals” (HEPROs). First results of a project funded by the German Federal Ministry for Education and Research about “the role of the new higher education professions for the redesign of teaching and studying (HEPRO)” are presented. The project is carried out at the International Centre for Higher Education Research at the University of Kassel (INCHER-Kassel).

Keywords

Higher education research, higher education professionals, services, higher education management, professionalisation

¹ E-Mail: kehrm@incher.uni-kassel.de

1 Einleitung

Nicht nur in Deutschland verlagert der Staat in wachsendem Maße Aufgaben und Verantwortung an die Hochschulen, die dadurch zu relativ autonomen Akteuren werden. Zugleich löst dieser Veränderungsprozess von der Institution zur Organisation eine Reihe von Professionalisierungsprozessen aus. Zur Wahrnehmung der neuen Aufgaben und Verantwortlichkeiten professionalisieren sich nicht nur traditionelle Hochschulleitungen sondern zur Unterstützung dieser Veränderungsprozesse sind neue Gruppen von – meist hochqualifizierten – Beschäftigten entstanden, „für deren Tätigkeitsbereiche hier der Begriff Hochschulprofessionen eingeführt wird.“ (KLUMPP & TEICHLER, 2008, S. 169).

Zudem wird seit einigen Jahren an deutschen Hochschulen die Neugestaltung von Lehre und Studium durch verschiedenste Maßnahmen (Lehrevaluation, Bologna-Prozess) verstärkt vorangetrieben. Zum größten Teil richten sich diese zumeist komplexen Gestaltungsansätze nicht allein auf die inhaltliche Veränderung von Lehre und Studium. Mit ihnen verbindet sich vielmehr auch eine Veränderung der Akteurskonfigurationen, die an diesen Gestaltungsaktivitäten beteiligt sind. In diesen neuen Akteurskonfigurationen finden wir seit den 1990er Jahren zunehmend neue Berufsrollen an den Hochschulen, die sich – im Zusammenhang mit den gestiegenen Anforderungen an Lehre und Studium durch die verschiedenen Reformen der vergangenen Jahre – etwa mit Fragen der Akkreditierung, Evaluation, curricularen Gestaltung oder der Verbesserung der Bedingungen für (internationale) studentische Mobilität – auseinandersetzen.

In den Hochschulen haben sich zwei Professionalisierungsstrategien herausgebildet, um die personellen Anforderungen, die sich mit den Reformen von Studium und Lehre verbinden, zu bewältigen.

- Zum einen lassen sich Bestrebungen beobachten, bei denen durch *ergänzende Professionalisierung* der Hochschullehrenden die Neugestaltung und Reform von Studium und Lehre vorangetrieben wird.
- Von größerer Bedeutung ist jedoch eine *gesonderte Professionalisierung*, die durch den Einsatz von ‚neuem‘ wissenschaftlich qualifizierten Personal für diese Aufgaben gekennzeichnet ist.

In diesem Artikel wird letzterem nachgegangen.

In einer im Jahr 2004 erschienenen Studie (vgl. GORNITZKA & MARHEIM LARSEN, 2004, auch GORNITZKA et al., 1998) wird durch eigene statistische Aufarbeitungen für Norwegen und durch Sekundäranalysen von Publikationen aus anderen europäischen Ländern eindrucksvoll belegt, dass die Zahl der Hochschulprofessionellen in Europa im Kontext neuer Steuerungs- und Managementkonzepte dramatisch zugenommen hat: Zum Teil werden Verdreifachungen innerhalb eines Jahrzehnts genannt. Die Studie kommt mit Blick auf Norwegen, aber auch interpretiert als typisch für kontinentaleuropäische Hochschulsysteme, zu dem Ergebnis, dass eine eher „zuarbeitende“ Rolle der neuen Hochschulprofessionen in den Ländern in den Vordergrund gestellt wird, in dem traditionell die Professor/innen eine hohe Machtfülle und wissenschaftliche Freiheit haben. Selbst wenn die neuen Hochschulprofessionellen in bemerkenswertem Maße gestaltend wirken, eignet

sich die Betonung der zuarbeitenden Rolle dazu, Auseinandersetzungen über potentielle Rollenüberschneidungen und -konflikte in Grenzen zu halten und Kooperationsbereitschaft auf Seiten der Hochschullehrer/innen zu fördern.

Für Fragen des Verhältnisses von Wissenschaftler/innen und anderen hochqualifizierten Berufstätigen und der Entstehung von Mischrollen ist auch eine Studie von DEEM (2006) von Interesse. Untersucht wird in Großbritannien die Rolle von Wissenschaftler/innen, die temporäre Managementfunktionen übernehmen. Dabei zeigt sich, dass diese, statt ihre Praxis auf Hochschulprofessionelle und Ergebnisse der Hochschulforschung zu gründen, sich in ihrer Tätigkeit eher auf symbolisches Kapital und persönliche Netzwerke verlassen.

Der amerikanische Hochschulforscher RHOADES kommt in seinen Publikationen zur Professionalisierung an Hochschulen zu dem Schluss, dass im Zuge gesonderter Professionalisierung eine Ausdünnung der Wissenschaftlerrollen eingetreten ist. Dies wird kritisch als Untergrabung eines verantwortlichen Handelns und als Entzug eines für verantwortliches Handeln erforderlichen Handlungsspielraums kommentiert (vgl. RHOADES, 1998, 2001).

Während in den USA im Zeitraum von 1976 bis 1995 das Verhältnis von wissenschaftlichem Personal zu nicht-wissenschaftlichem Personal von 69,3% auf 61,0% gefallen ist, d.h. der Verwaltungsapparat insgesamt um etwa zehn Prozent gewachsen ist (vgl. RHOADES & SPORN, 2002a, S. 17), ist für Deutschland kein Wachstum dieser Personengruppe gegenüber dem wissenschaftlichen Personal zu verzeichnen (vgl. BLÜMEL et al., 2010a).

In Norwegen wurde festgestellt, dass es im Zeitraum von 1987 bis 1999 einen generellen Anstieg beim Hochschulpersonal gegeben hat: um 56% beim wissenschaftlichen Personal und 66% beim nicht-wissenschaftlichen Personal. Innerhalb der Gruppe des nichtwissenschaftlichen Personals wuchs die Gruppe „higher administrative staff“, d.h. der Hochschulprofessionellen, im selben Zeitraum aber um 215%, während die Gruppe der Büroangestellten („clerical staff“) ein Minus von 28% verzeichnete (vgl. GORNITZKA & LARSEN, 2004, S. 458).

Auch für Deutschland ist im Zeitraum zwischen 1992 und 2007 innerhalb der Gruppe des nicht-wissenschaftlichen Personals eine deutliche Verschiebung zugunsten des Verwaltungspersonals im höheren Dienst gegenüber dem einfachen, mittleren und gehobenen Dienst festzustellen (vgl. BLÜMEL et al., 2010a). Es kann davon ausgegangen werden, dass diese Verschiebung ein Anzeichen dafür ist, „[...] dass die Hochschulprofessionen in den letzten Jahren sehr stark in der Zahl der Positionen und in der Bedeutung für die Gestaltung der Hochschulen zugenommen haben und dass sich dieser Trend in Zukunft fortsetzen wird.“ (KEHM et al., 2008, S. 199).

2 Begriffsbestimmungen

Die Klassifizierung der Hochschulprofessionellen geschieht bisher eher holzschnittartig. Die Komplexität eines solchen Versuchs zeigt sich in den nationalen und internationalen Debatten über eine einheitliche Begriffsbestimmung.

2.1 National

Eine Definition oder Klassifikation von wissenschaftlich qualifizierten Personen an Hochschulen, die selbst nicht primär in Forschung und Lehre tätig sind, aber die Entscheidungen des Managements sachkundig vorbereiten, Dienstleistungen etablieren und die Kernprozesse der Hochschulen – Forschung, Lehre und Studium – aktiv mitgestalten (zur Klassifizierung vgl. HANFT, 2004, 2006) konnte sich im deutschsprachigen Raum noch nicht durchsetzen. Da sich für diese Berufsgruppen bislang noch kein befriedigender Begriff eingebürgert hat, werden im Folgenden die Termini ‚Neue Hochschulprofessionen‘ bzw. ‚Neue Hochschulprofessionelle‘ verwandt (vgl. KLUMPP & TEICHLER, 2006; KEHM, 2006a-c).

In der vorliegenden Untersuchung wird nicht davon ausgegangen, dass die Funktionen, welche Hochschulprofessionelle ausüben, per se neu sind. Viele Funktionen bestehen seit langer Zeit. Beispiele sind: Entwicklungsplanung, Leitung von Akademischen Auslandsämtern, Fachbereichs- und Forschungsreferent/innen, Dekanatsassistent/innen, Studienberatung oder Career Service. Hinzu kommen neue Funktionen in Berufsrollen, die sich im Zusammenhang mit den durch die verschiedenen Reformen der vergangenen Jahre gestiegenen Anforderungen an Lehre und Studium beschäftigen – etwa mit Fragen der Akkreditierung, Evaluation, E-Learning, der curricularen Gestaltung oder der Verbesserung der (internationalen) Mobilität von Lehrenden und Lernenden.

Die obige enumerative Definition der Hochschulprofessionellen durch Nennung der Sachgebiete und Aufgaben ist exemplarisch. Eine solche Liste bleibt jedoch stets „unvollständig, weil sich immer mehr Sachgebiete arbeitsteilig herausbilden, und das Gemeinsame kommt dadurch nicht in den Blick“ (KLUMPP & TEICHLER, 2008, S. 169).

KLUMPP & TEICHLER merken des Weiteren an, dass sowohl eine negative Definition – d.h. Hochschulangehörige, die weder primär in Forschung und Lehre noch routinemäßige Verwaltungs- und Dienstleistungsfunktionen ausführen –, als auch eine Definition durch Abgrenzung – d.h. Hochschulangehörige, welche anders als Hochschulangehörige in Forschung und Lehre sowohl Expert/inn/en des Hochschulsystems als auch Spezialist/innen von Management und Verwaltung sein müssen – nur unzureichend dazu beitragen, die Tätigkeiten von Hochschulprofessionellen zu erfassen und definieren (vgl. KLUMPP & TEICHLER, 2008, S. 170).

Auch der Begriff „Hochschulmanagement“ (vgl. DONNER, 2008, S. 176) umschreibt lediglich die Aufgabenbereiche und Funktionen von Hochschulprofessionellen.

Die immer stärkere Ausdifferenzierung der Aufgaben im Feld zwischen Verwaltung und Forschung und Lehre ist eindeutig den wachsenden Anforderungen an die Organisationsentwicklung und Professionalisierung von Hochschul- und Fachbereichsleitungen zuzuordnen. TEICHLER (2005) unterscheidet dabei im Wesentlichen vier Aufgabenbereiche bzw. Funktionen:

- (1) Hochschul-Management: zur Entscheidungsvorbereitung und -unterstützung;
- (2) Bereich der Dienstleistungen: z.B. Bibliothekar/innen oder Berufsberater/innen;

- (3) Neuer Hybridbereich zwischen Management und Dienstleistung: z.B. Evaluato-r/inn/en, Leitung des International Office, Studiengangreferent/inn/en, Weiter-bildungsmanager/innen;
- (4) Der Ausdifferenzierung der Lehr- und Forschungsfunktionen: z.B. professio-nelle Studienberater/innen.

Eine differenzierte Definition muss mehrdimensional sein und deutlich machen, „dass nur ein Teil der Gestaltungsaufgaben und Expertise sich auf Fragen der organisatorischen Gestaltung beziehen; viele Angehörige der neuen Professionen haben primär mit Fragen von Wissensgenerierung und -verwendung, Lernen und Persönlichkeit, Curriculumentwicklung u.a.m. zu tun [...] [Andererseits], dass nur ein Teil der Professionellen primär in Bereichen der Entscheidungsvorbereitung und -umsetzung tätig sind.“ (KEHM et al., 2008, S. 199) Für KEHM et al. scheint es ein typischer Prozess „für die Professionalisierung der institutionellen Gestal-tung der Hochschulen zu sein, dass die alten Grenzen von Management und Dienst-leistungen immer fließender werden. ‚Management‘ ist wohl eher ein Terminus für eine vor-professionelle Gestaltung der Institution Hochschule“ (ebd., S. 199 f.).

KEHM et al. (2008, S. 199) haben vier Entwicklungsprozesse der Hochschulprof-essionellen ausgemacht:

- (1) Alteingesessene Tätigkeitsbereiche erfahren einen deutlichen Wandel in Tätig-keit und Qualifikationsanforderungen, z.B. traditionelle Verwaltungstätigkeiten.
- (2) Bisher kaum beruflich ausdifferenzierte Bereiche durchlaufen seit geraumer Zeit einen Weg wachsender professioneller Ansprüche und Kompetenzen, z.B. Stu-dienberatung.
- (3) Nebenaufgaben wachsen zu neuen Berufsrollen aus, z.B. Studiengangsent-wicklung.
- (4) Neue Aufgabenbereiche kommen hinzu, die früher unbekannt waren, z.B. Wis-senstransfer oder Fundraising.

2.2 International

Auch in den USA scheint die Begriffsfindung für Hochschulprofessionelle noch nicht abgeschlossen zu sein. Im Gegensatz zu Deutschland existiert in den USA ein Leitungsmodell mit einem starken mittleren Management (RHOADES & SPORN, 2002a, S. 15). RHOADES beschreibt das Managementmodell der US-Hochschulen als zunehmend stärker organisiert und beeinflusst durch „mana-gerial professionals“ (etwa vergleichbar mit hauptberuflichen Dekanen), welche den Professor/inn/en gleichgestellt sind und die Hochschule sowie die Professo-r/inn/en leiten. Letztere werden von RHOADES als „managed professionals“ bezeichnet, denen dann die Hochschulprofessionellen als „managerial profes-sionals“ gegenüberstehen (RHOADES, 1998).

Bezug nehmend auf seinen eigenen Aufsatz von 1995 zu Studierendenservices schreibt RHOADES von „administrators, and support professionals“ (RHOADES, 2001, S. 628). Im einem vergleichenden Aufsatz zum Qualitätsmanagement wird für die USA die Bezeichnung „managerial professors“ verwendet, wohingegen z.B.

für Österreich das Wort „administrators“ genutzt wird (RHOADES & SPORN, 2002b, S. 381). Wie schwierig die Abgrenzung auch zwischen wissenschaftlichem und nicht-wissenschaftlichem Personal ist, zeigt die Reihung von “faculty, administrators, and non-academic professionals“ (RHOADES & SPORN, 2002a, 385), wobei sowohl die nicht-wissenschaftlichen „Professionals“ als auch Professor/in/en in Leitungsfunktionen als „administrators“ bezeichnet werden.

ROSSER (2004) verwendet für ihre US-weite Untersuchung zu Demographie, Arbeitsbedingungen und -zufriedenheit und Moral von Hochschulprofessionellen den Begriff „mid-level leaders“. Darunter fasst sie sowohl wissenschaftliches als auch nicht-wissenschaftliches Unterstützungspersonal innerhalb von Hochschulen, beispielsweise leitende Angestellte in Studierendenverwaltung, Personal- und Finanzverwaltung, Öffentlichkeitsarbeit, Beratungsservices oder Entwicklungs- und Strukturplanung. Ausdrücklich werden die „mid-level leaders“ als Nicht-Wissenschaftler/innen klassifiziert, welche überwiegend einer höheren Ebene, beispielsweise der Dekanin/dem Dekan, zuarbeiten.

Nicht ganz einfach aus dem Englischen zu übernehmen sind die verwendeten Personalklassifikationen „administrators“, was sowohl mit Sachbearbeiter/in als auch Verwaltungsleiter/in übersetzt werden kann, „professionals“ als Expertin / Experte bzw. Fachfrau/-mann, „technicians“, was am Ehesten mit Facharbeiter/in oder Techniker/in zu übersetzen ist, und „specialists“, wofür Übersetzungen von Spezialist/in oder Expert/in bis Fachkraft reichen. Weiter differenziert werden müssen die Klassifikationen nach funktioneller Spezialisierung, erforderlichen Qualifikationen und Fähigkeiten oder Arbeitserfahrung (vgl. ROSSER, 2004, S. 324).

Generell hat es den Anschein, dass in Großbritannien inzwischen überwiegend der Begriff „managers“ für Hochschulprofessionelle gesetzt ist, sei es „academic and non-academic managers“ (u. a.) oder „woman academic managers“ (DEEM, 1998). Whitchurch spricht sich für die Verwendung von “professional managers” für Hochschulprofessionelle aus. Basierend auf einer Literaturstudie für die Leadership Foundation for Higher Education grenzt sie “professional managers” ab von “managers”, “administrators”, “non-academic staff”, “academic related staff”, “professional staff” und “support staff”, welche alle in unterschiedlichen offiziellen Klassifikationen benutzt werden, ab (vgl. WHITCHURCH, 2006a, S. 5, auch 2006b, 2008d). Sie begründet dies mit der Notwendigkeit zur Professionalisierung dieser Personengruppe und den vielfältigen Anforderungen an die Hochschulsteuerung, welche weder mit „administration“ noch mit „management“ hinreichend zu fassen sind (vgl. WHITCHURCH, 2006a, S. 6-7).

In späteren Schriften zur Identität der Hochschulprofessionellen arbeitet WHITCHURCH mit Definitionen für „professional staff“ als „general managers“, z.B. in Fachbereichen oder von Studierendenservices, „specialist professions“, z.B. im Personal- und Finanzwesen, und „‘niche‘ specialist“, z.B. im Forschungsmanagement oder der Qualitätsentwicklung, zur Beschreibung von „management“ (vgl. WHITCHURCH, 2008b, S. 380) oder schließt sich den Definitionen von RHOADES zu „managerial professionals“ an (vgl. WHITCHURCH, 2009, S. 407).

WHITCHURCH (2008a, 2008b, 2008c) arbeitet zunächst ausführlich drei Typen von „professionals“ heraus: Eingebundene, grenzüberschreitende und ungebundene Hochschulprofessionelle (bounded, cross-boundary, unbounded).

Eingebundene Hochschulprofessionelle sind „innerhalb der Grenzen einer Funktion oder eines organisationalen Raums lokalisiert und werden bestimmt von den Regeln und Ressourcen dieses Raums“ (bzw. dieser Funktion). Ihre Aufgabe wird von Whitchurch beschrieben als „Aufrechterhaltung von Prozessen und Strukturen“.

Grenzüberschreitende Hochschulprofessionelle „erkennen (funktionale und/oder organisationale) Grenzen, nutzen diese aber aktiv, um strategische Vorteile zu erzielen und institutionelle Kapazitäten aufzubauen, indem sie aus ihrem Wissen um beide Seiten der Grenzen, mit denen sie zu tun haben, Kapital schlagen“.

Ungebundene Hochschulprofessionelle „zeigen eine Missachtung von Grenzen, oder von Regeln und Ressourcen, (...) und bearbeiten die breit gefassten Projekte, mit denen sie befasst sind, mit einem explorativen und ergebnisoffenen Ansatz“ (WHITCHURCH, 2008b, S. 382-384).

In einer international vergleichenden Studie zu neuen Hochschulprofessionellen in Australien, Großbritannien und den USA nennt WHITCHURCH (2008b, 2009) einen weiteren, vierten Typ: Hochschulprofessionelle mit Mischfunktionen (blended professionals). Hochschulprofessionelle haben „Portfolios mit einer Mischung von Erfahrungen, die sich aus Elementen akademischer wie professioneller Aktivität zusammensetzt“. In dieser Analyse führt Whitchurch das Konzept des „dritten Raums“ (third space) ein: „Ein emergentes Territorium zwischen dem wissenschaftlichen und dem professionellen Bereich, welches vorrangig von weniger gebundenen Typen des Hochschulprofessionellen bevölkert wird“ (WHITCHURCH, 2008b, S. 384).

WHITCHURCH nimmt an, dass „Tätigkeiten in diesem ‚dritten Raum‘ indikativ für künftige Trends bei der Herausbildung professioneller Identitäten sind und sich diese Tätigkeiten zunehmend mit Aufgaben von Wissenschaftler(inne)n vermischen, die Projekt- und managementbezogene Rollen übernehmen, so dass sich wahrscheinlich neue Formen des ‚dritten Raums‘ ergeben werden“ (vgl. ebd.). Die Herausforderungen für Hochschulprofessionelle in Mischfunktionen hat WHITCHURCH weiter am Beispiel von Verbindungspersonen zwischen Hochschule und Gesellschaft allgemein und Wirtschaft im Speziellen ausgearbeitet (vgl. WHITCHURCH, 2010). Gemeinsam mit GORDON geht WHITCHURCH darüber hinaus eingehend der Frage nach, wie Professionalisierungsprozesse innerhalb von Hochschulen dazu beitragen, die Fähigkeiten von Hochschulen zu steigern, auf externe und (daraus resultierende) interne Herausforderungen zu antworten (vgl. WHITCHURCH & GORDON, 2010).

3 Das Projekt HOPRO

3.1 Methodik

Das bislang weitgehend unerforschte Feld der Hochschulprofessionen in Deutschland wird in dem Projekt HOPRO umfassend empirisch untersucht. Neben der Triangulation verschiedener Erhebungsinstrumente (schriftliche Befragungen, fernmündliche Interviews) und der Anwendung unterschiedlicher quantitativer und qualitativer Analyseverfahren (Methodentriangulation), werden auch unterschiedliche Personenkreise (HOPROs, ProfessorInnen und weitere Akteure auf Hochschulebene) befragt.

Gegenstand der Untersuchung ist die Situation der HORPOs an elf deutschen Hochschulen, deren Präsidiien sich zur Teilnahme bereit erklärt haben. Es handelt sich hierbei um klassische sowie technische Universitäten aus dem gesamten Bundesgebiet. In der Stichprobe sind sowohl lehr- als auch forschungsstarke Universitäten vertreten, ebenso wurden unterschiedlich große Universitäten (gemessen an der Zahl der Studierenden und der ProfessorInnen) einbezogen.

Auf Grundlage der ersten Arbeitsdefinition von Hochschulprofessionen (siehe Abschnitt 2.1) wurde bestimmt, welche Personen mit welchem Aufgabenprofil zur Stichprobe gehören. Dazu wurden Primäraufgaben innerhalb der Verwaltung, der Einrichtungen und der Fachbereiche spezifiziert und definiert, inwieweit Personen, die in diesen Feldern tätig sind, als HOPROs klassifiziert werden können. An Hand der primären Aufgaben erfolgte eine systematische, mehrstufige Homepage-recherche. Die so entstandene Adressliste wurde mit Hilfe der offiziellen Projekt-Kontaktpersonen an den Universitäten überarbeitet und letztendlich in einen Adressdatensatz aller HOPROs überführt.

Die Gesamtheit aller HOPROs (3078 Personen) wurde anschließend postalisch mit der Bitte angeschrieben, an der Projektbefragung teilzunehmen. Neben der Möglichkeit, den Fragebogen online oder als Papierversion auszufüllen, konnten sich die Befragten aus der Befragung austragen, wenn sie sich selbst nicht als HOPROs verstanden. Eine ausführliche Version der ersten Arbeitsdefinition wurde den Befragten in allen vier Anschreibewellen zur Verfügung gestellt.

Eine Herausforderung stellte die Fragebogenkonstruktion dar, da die Befragung in vorwiegend geschlossener Form ein noch wenig erforschtes Feld in einer bisher nicht vorhandenen Komplexität erfassen sollte und gleichzeitig durch die Länge und thematische Fülle nicht die Befragungspopulation abschrecken durfte. Es erschien deshalb sinnvoll, bereits im Feld getestete Fragebögen als Grundlage für die Itemkonstruktion zu verwenden, einige Fragen zu adaptierten, andere hinzuzufügen oder anzupassen. Die Fragebogenkonstruktion wurde in mehreren Zyklen von Experten validiert, insbesondere hinsichtlich der Operationalisierung von Begriffen (bspw. Tätigkeit vs. Aufgabe) sowie der Reihenfolgeeffekte. Anschließend wurde der Fragebogen im Feld getestet (Pretest).

Die letztendlich eingesetzte Version des Fragebogens enthielt detaillierte Fragen zu acht Themenkomplexen, unter anderem zur Beschäftigungssituation (inklusive Vertragsstruktur, Verortung, offizielle und tatsächliche Funktionen) und den ge-

neuen Aufgaben und Tätigkeitsbereichen. Um die Rolle der Hochschulprofessionen erfassen zu können, wurden Fragen zur Eigeninitiative und zu Gestaltungsspielräumen gestellt. Weiterhin beantworteten die Testpersonen Fragen zur Abgrenzung, Arbeitsteilung und Zusammenarbeit verschiedener Funktionsbereiche. Um Aussagen über die Arbeitsprozesse und Kooperationen zu treffen, wurden Fragen nach der Interaktion mit Hochschullehrer/innen gestellt. Fragen zur Qualifikation, dem Qualifikationsbedarf (inkl. notwendiger Kompetenzen) und der Weiterqualifizierung sollen Aufschluss über die professionelle Etablierung geben. Trotz des enormen Umfangs von 27 Seiten und 69 Fragen war der bereinigte Rücklauf mit 42,5 % der angeschriebenen Personen sehr gut.

Doch was sind die HOPROs genau, wo machen sie was, wie und mit wem?

3.2 Ergebnisse: Was ist ein HOPRO?

HOPROs sind mehrheitlich weiblich (60%), durchschnittlich 45 Jahre alt und besitzen die deutsche Staatsbürgerschaft (95%). Der Universitätsabschluss unterscheidet als ein zentrales Kriterium den HOPRO vom rein administrativen Personal. Zumeist handelt es sich bei dem Abschluss um einen Magister/Master oder ein Diplom (74%). Dass die studierte Fachrichtung nur eine geringe bis gar keine Rolle für die Ausübung einer HOPRO-Tätigkeit spielt, spiegelt sich nicht nur in der Einschätzung der Befragten wieder, sondern auch in der Verteilung der Herkunftsfachrichtungen: 39% der Befragten kommen aus den Sprach-/Kulturwissenschaften oder der Psychologie; 30% aus den Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften und weitere 26% aus den Naturwissenschaften oder der Mathematik.

Die dennoch hohe Wichtigkeit einer universitären Ausbildung zeigt sich auch darin, dass ein Viertel der Befragten zudem eine abgeschlossene Promotion besitzt. Auslandserfahrung wurde von knapp 60% gesammelt, insbesondere bei Tätigkeiten in Forschung und Lehre oder in Form von Studienaufenthalten im Ausland. Auch wenn insgesamt 29 verschiedene Sprachen angegeben wurden, in denen die Befragten nach eigenen Angaben Fachgespräche führen können, dominieren doch klar die Fremdsprachen Englisch und Französisch. Weitere Kompetenzen, die in hohem Maße gefordert werden – und auch vorhanden sind – sind Kommunikationskompetenz und Verantwortungsbewusstsein.

Lehr- und Forschungskompetenz sind ebenfalls vorhanden, spielen aber nur eine untergeordnete Rolle, obwohl die Mehrheit der Befragten offiziell der Statusgruppe der wissenschaftlichen MitarbeiterInnen (46%) zugeordnet und auch als MitarbeiterInnen an ihrer Organisationseinheit tätig ist. Ein Viertel der Befragten gibt an, die Funktion LeiterIn oder GeschäftsführerIn innezuhaben. Dementsprechend ist die Hälfte der Befragten der Entgeltgruppe TVöD, TVL 13 bzw. der Vergütungsgruppe BAT II oder der Beamtenbesoldungsgruppe 13 zugeordnet; weitere 21% eine Stufe höher.

Ausgeführt wird die Funktion zumeist auf einer Planstelle (74%), unbefristet (55%) und in Vollzeit (70%). Die Einordnung in die Strukturen der Hochschule ist sehr heterogen. Angegeben wurden fast 500 unterschiedliche Bezeichnungen der Organisationseinheit, der die eigene Stelle zugeordnet ist, die größtenteils im Fachbereich/der Fakultät angesiedelt ist (32%), während ein weiteres Viertel mit ihren

Tätigkeiten der zentralen Verwaltung zugeordnet ist. Im Durchschnitt sind die Organisationseinheiten der HOPROs 2004 gegründet worden (Median).

Seit fünf Jahren sind die Befragten auf ihrer Stelle beschäftigt (acht Jahre an der Hochschule). Zwei Drittel der Befragten geben an, dass ihre Organisationseinheit mit der Schaffung ihrer Position ein (zum Teil) neues Tätigkeitsfeld erschlossen hat. Es kann somit davon ausgegangen werden, dass die Tätigkeitsfelder der HOPROs – auch wenn es sich nicht um ein vollständig neues Phänomen handelt – insbesondere in den letzten Jahren einen quantitativen Anstieg oder zumindest eine funktionelle Differenzierung durchlaufen haben.

Tabelle 1: Aufgabenbereiche der HOPROs

Aufgabenbereiche	Häufigkeit	Gültige Prozent
Studienberatung und Studienservice	105	21%
Fachbereichsreferent/innen/-management/-leitung/-geschäftsführung/-assistenz	85	17%
Leitung/Geschäftsführung (außer Fachbereich)	43	9%
Verwaltung/Administration/Management/Koordination (unbestimmt)	33	7%
Qualitätssicherung und -entwicklung	20	4%
Prüfungswesen	19	4%
Öffentlichkeitsarbeit/Marketing	18	4%
Personalentwicklung/Weiterqualifizierung	17	3%
Gleichstellung	17	3%
Studien-, Entwicklungs-, Strategie-, Kapazitätsplanung	17	3%
Studium und Lehre (unbestimmt)	16	3%
Schlüsselqualifikationen/Weiterbildung für Studierende/Praktika	15	3%
E-Learning/EDV/Medien	15	3%
Forschungsservice	14	3%
Bibliothek	12	2%
Lehre	11	2%
Mobilität/ERASMUS	10	2%
Wissens- und Technologietransfer	9	2%
Internationalisierung/Internationales	8	2%
Personalwesen (ohne Personalentwicklung)	7	1%
Rechtsangelegenheiten	4	1%
Wissenschaftlicher Nachwuchs	4	1%
Finanzen	3	1%
Forschung	2	0%
Gesamt gültig	504	100%
Sonstiges	34	5%
Mischung, nicht klar abgrenzbar, unbekannt oder ähnliches	139	21%
Fehlende	77	15%
Gesamt	754	

Komplexer als die strukturellen Zuordnungen der HOPROs sind die Dienstbezeichnungen, die bei über drei Viertel der Befragten individuell war. Bei 67% der Befragten konnte an Hand der Dienstbezeichnung der Aufgabenbereich bestimmt werden. Die Aufgabenbereiche Studienberatung /Studienservice und Fachbereichsmanagement sind bei den Befragten am stärksten vertreten (vgl. Tabelle 1).

Die Primärfunktionen sind ebenfalls sehr vielseitig, können jedoch in 18 Haupttätigkeiten eingeteilt werden (vgl. Tabelle 2). Ein knappes Viertel der Befragten gibt an, Beratungs-, Betreuungs-, Unterstützungs-, und Informationstätigkeiten durchzuführen; 19% der Befragten übernehmen Leitungsaufgaben; weitere 17% Koordinations-, Organisations- und Managementaufgaben.

Tabelle 2: Tätigkeiten der HOPROs

Tätigkeiten	Häufigkeit	Prozent*
Beratung, Betreuung, Unterstützung, Information	145	23,9%
Leitung	114	18,8%
Koordination / Organisation / Management (unbestimmt)	101	16,6%
Lehre	51	8,4%
Geschäftsführung	48	7,9%
Qualitätssicherung/Evaluation/Statistik/Monitoring	31	5,1%
Entwicklung / Weiterentwicklung / Überarbeitung / Erstellung / Planung	23	3,8%
EDV	20	3,3%
Verwaltung	17	2,8%
Marketing / Öffentlichkeitsarbeit	15	2,5%
Forschung	14	2,3%
Assistenz	13	2,1%
Kooperation / Kommunikation	10	1,6%
Weiterbildung / Weiterqualifikation / Fortbildung	7	1,2%
Controlling / Überprüfen / Überwachen	6	1,0%
Durchführung / Umsetzung	4	,7%
Service (undefiniert)	3	,5%
interne Kommunikation	2	,3%
Sonstiges	6	1,0%
Mischung, nicht klar abgrenzbar, unbekannt oder ähnliches	166	27,3%
Gesamt	796	

*gültige Prozent der Fälle, nicht der Anzahl der Antworten (Mehrfachantworten).

Information/Beratung und Administration sind häufige Tätigkeiten. Die vertraglich festgelegten Aufgaben unterscheiden sich im Durchschnitt nur sehr wenig von der realen beruflichen Situation, lediglich der, mit durchschnittlich 9% der Vertragszeit, geringe Anteil an Forschung ist real im Durchschnitt mit 2,5% geringer. Der geringe Forschungsanteil wird jedoch nicht als negativ angesehen. Im Gegenteil, 20% der Befragten haben sich bewusst für eine HOPRO-Tätigkeit als Alternative zu Forschung und Lehre entschieden. Die Mehrheit hat sich jedoch aus Interesse an diesem speziellen Bereich für eine Tätigkeit als HOPRO entschieden (65%) oder aus Passungsgründen zwischen Anforderungsprofil und eigenen Fähigkeiten (63%). Die großen Freiräume für Gestaltung und Eigeninitiative scheinen das Interesse an

der HOPRO-Tätigkeit ebenso zu steigern wie die Möglichkeit, die Strategie der Organisationseinheit mitgestalten zu können. Die Befragten empfinden die Aufgabenvielfalt als positiv. Zur Arbeitssituation der HOPROs gefragt, äußern sie, dass sie an Schnittstellen arbeiten, multifunktional tätig sind, neue Tätigkeitsfelder gestalten, Troubleshooter sind und oft dort einspringen, wo unmittelbarer Bedarf entsteht. Nur teilweise stimmen sie der Aussage zu, dass Hochschulprofessionelle Routinetätigkeiten ausführen. Vielmehr helfen Sie mit ihrer Funktion, Arbeitsabläufe effektiv, transparent, effizient und einfacher zu gestalten.

Die bereits erwähnte Bedeutung der Kommunikationskompetenz wird anhand des engen Arbeitskontaktes mit verschiedenen Personengruppen deutlich. Auch wenn dieser mit HOPROs der eigenen Hochschule am intensivsten ist, so besteht ebenfalls ein enger Kontakt mit ProfessorInnen, Studierenden, wissenschaftlichen MitarbeiterInnen und MitarbeiterInnen der zentralen Hochschulverwaltung. Die Akzeptanz der eigenen Person und Position wird als positiv wahrgenommen; bei den direkten Vorgesetzten wird die höchste Akzeptanz erwartet, bei den ProfessorInnen die geringste.

Die Zusammenarbeit der HOPROs mit den ProfessorInnen wird somit als schwieriger angesehen, obwohl die Befragten angeben, dass sich durch ihre Funktion ProfessorInnen besser auf Primäraufgaben in Lehre und Forschung konzentrieren können (Mittelwert 2,3) und teilweise von Sekundäraufgaben entlastet werden (Mittelwert 2,5). Der entscheidende Unterschied zu anderen wissenschaftlichen MitarbeiterInnen ist das Selbstverständnis: Die Befragten verstehen sich selbst als DienstleisterInnen und weniger als Verursacher neuer Pflichten und Kontrollen. Die Befragten sehen sich als Hochschulprofessionelle und Experten, teilweise als Generalisten, aber kaum noch als Wissenschaftler.

4 Schlussfolgerungen

Es gibt eine große Vielfalt von HOPROs, die aber auch einige Gemeinsamkeiten teilt. Sie sind MitarbeiterInnen mit unterschiedlich disziplinärem, aber akademischem Hintergrund, die multiple Dienstleistungsfunktionen erfüllen, welche zu meist in Form von Beratungs- und Management-Tätigkeiten ausgeführt werden. Ebenso heterogen wie die Aufgaben, sind die Verortungen der Funktionen und Stellen, nicht aber die Vertragsbedingungen (siehe Kapitel 3.2). Die geforderten Kernkompetenzen beziehen sich insbesondere auf soft skills: Verantwortungsbewusstsein für die häufig eigenständige Arbeit und Kommunikationskompetenz für die Kooperation mit den verschiedenen Statusgruppen. Auch wenn Lehre und Forschung durchaus Bestandteil der Arbeit sind, verstehen sich die meisten HOPROs nicht mehr als WissenschaftlerInnen.

4.1 Rollen

Eine umfassende Rollenbeschreibung ist für Deutschland bisher nicht vorhanden. Es gibt Untersuchungen zu Forschungsreferent/innen (vgl. ADAMCZAK et al., 2007), Hochschulkanzler/innen (vgl. KRÜCKEN et al., 2009, BLÜMEL et al., 2010b), Hochschul- und Fachbereichsleitungen (vgl. NICKEL & ZIEGELE, 2006,

2010) sowie Fachbereichsmanager/innen und Dekan/innen (vgl. LEICHSENRING, 2009), welche einen begrenzten Einblick liefern. Für Norwegen haben GORNITZKA & MARHEIM LARSON (2004, S. 462-466) festgestellt, dass die Bereiche, in denen Hochschulprofessionelle ihre Aufgaben wahrnehmen, immer vielfältiger werden. Es hat sich jedoch noch keine dominante Berufsrolle oder ein dominantes Selbstverständnis ausgeprägt. Hochschulprofessionelle beschreiben ihre Rolle eher als schwach, besonders im Umgang mit Wissenschaftler/innen und gewählten Amtsträger/innen. Wie die HOPRO-Studie aufzeigt, sehen sie sich selbst vorrangig als Dienstleister/innen von Wissenschaftler/innen und ihre Rolle weniger aktiv als reaktiv (vgl. auch GORNITZKA, 2008, S. 174).

Dennoch wird in den wenigen Arbeiten zur Rolle der Hochschulprofessionellen diese „zwischen Strategie und Innovation“ (KALLENBERG, 2005) verortet, was stärker für eine aktive Rolle spricht. In weiteren Analysen im Rahmen des HOPRO-Projekts soll untersucht werden, ob das eher reaktive und dienstleistende Selbstverständnis der HOPROs an deutschen Hochschulen auf eine (noch) mangelnde professionelle Identität zurückzuführen ist oder etwa auf eine gezielte Bescheidenheit, um eigene Vorstellungen konfliktloser durchzusetzen zu können. Selbst wenn die neuen Hochschulprofessionellen in bemerkenswertem Maße gestaltend wirken, eignet sich die Betonung der zuarbeitenden Rolle dazu, Auseinandersetzungen über potentielle Rollenüberschneidungen und -konflikte in Grenzen zu halten und Kooperationsbereitschaft auf Seiten der Hochschullehrer/innen zu fördern.

4.2 Professionalisierung

Hochschulprofessionelle sind Expert/innen des Hochschulsystems und verfügen über eine "große Vertrautheit mit den Kernfunktionen der Hochschulen" (KLUMPP & TEICHLER, 2008, S. 170). Als Expert/innen durchlaufen sie eine zunehmende Professionalisierung, welche jedoch (noch) nicht als Profession nach soziologischem Verständnis charakterisiert werden kann. In der Berufs- bzw. Professionssoziologie wird Professionalisierung als ein Prozess charakterisiert, der folgende Elemente einschließt: Verwissenschaftlichung, Fixierung von Berufsbezeichnung und Ausbildung, Akademisierung, Aufbau einer exklusiven Berufsorganisation, Bindung an ein Berufsethos, eine staatlich sanktionierte Selbststeuerung der Berufsgruppe durch ihre Berufsorganisation, Monopolisierung der Ausübung einer bestimmten Tätigkeit durch die Professionsangehörigen (vgl. NULLMEIER, 2001, S. 363). GORNITZKA (2008, S. 173) macht die Professionalisierung der nicht (primär) in Forschungs- und Lehre Tätigen an vier Aspekten fest:

- (1) „Steigende Ansprüche an die formale Ausbildung für administrative Positionen,
- (2) Formaler Statusanstieg von administrativen Positionen,
- (3) Entstehen einer gemeinsamen kognitiven Basis,
- (4) Entstehung und Formalisierung von Netzwerken des entsprechenden Personenkreises und einer gemeinsamen Identität“ (GORNITZKA, 2008, S. 173).

Im Rahmen des HOPRO-Projekts wird in den nächsten Phasen analysiert, in welcher Form und in welchem Maße die HOPROs sich professionalisieren und welchen Einfluss die unterschiedlichen Grade an Professionalisierung auf die Ausübung der Funktion, auf die Kooperation mit Dritten und auf Lehre und Studium insgesamt haben.

5 Literaturverzeichnis

- Adamczak, W., Debusmann, R., Krause, E. & Merkator, N.** (2007). Traumberuf ForschungsreferentIn. Kassel: Internationales Zentrum für Hochschulforschung Kassel. Universität Kassel (Werkstattberichte, 69).
- Armbruster, B.** (2008). Professionelles Schnittstellenmanagement. Die Hochschule als Team. In: Kehm, B., Mayer, E., Teichler, U. & Rittgerott, C. (Hrsg.): a.a.o., S. 179-181.
- Blümel, A., Kloke, K., Krücken, G. & Netz, N.** (2010a). Restrukturierung statt Expansion. Entwicklungen im Bereich des nicht-wissenschaftlichen Personals an deutschen Hochschulen. Angenommen zur Veröffentlichung in: Die Hochschule (erscheint voraussichtlich 2010).
- Blümel, A., Kloke, K. & Krücken, G.** (2010b). Hochschulkanzler in Deutschland: Ergebnisse einer hochschulübergreifenden Befragung. Deutsches Forschungsinstitut für Öffentliche Verwaltung (FÖV) Speyer, <http://www.foev-speyer.de/hochschulprofessionalisierung/pdfs/Bericht%20Befragung%20Hochschulkanzler%20in%20D.pdf> (Stand: 30.08.2010).
- Deem, R.** (1998). 'New Managerialism' and Higher Education: the management of performances and cultures in universities in the United Kingdom. *International Studies in Sociology of Education*, Vol. 8, No. 1, S. 47-70.
- Deem, R.** (2006). Changing Research Perspectives on the Management of Higher Education: Can Research Permeate the Activities of Manager-Academics? *Higher Education Quarterly*, Jg. 60, H. 3, S. 203-228.
- Donner, H.** (2008). Der Aufgabenvielfalt aktiv begegnen: Neue Herausforderungen für das Hochschulmanagement. In: Kehm, B. Mayer, E., Teichler, U. & Rittgerott, C. (Hrsg.): a.a.o., S. 175-176.
- Gornitzka, A., Kyvik, S. & Marheim Larsen, I.** (1998). The Bureaucratisation of Universities. In: *Minerva* 36, S. 21-47.
- Gornitzka, A. & Marheim Larsen, I.** (2004). Towards Professionalisation? Restructuring of Administrative Work Force in Universities. *Higher Education*, Jg. 47, H. 4, S. 455-471.
- Gornitzka, A.** (2008). Norway: The Growing "Administration": Towards Professionalised University Administration? In: Kehm, B. Mayer, E., Teichler, U. & Rittgerott, C. (Hrsg.): a.a.o., S. 172-174.
- Jopp, M.** (2008). Eine „Profession“ für Generalisten: Hochschulstrukturentwicklungsplanung und Qualitätsmanagement. In: Kehm, B. Mayer, E., Teichler, U. & Rittgerott, C. (Hrsg.): a.a.o., S. 181-183.
- Kallenberg, A.J.** (2005). Strategy and Innovation. The Roles of Academic Middle Managers in Higher Education. Vortrag auf der 27. Jahrestagung der European

Association of Institutional Research (EAIR), 28.-31.8.2005 in Riga (unpubliziertes Manuskript).

Kehm, B.M. (2006a). Professionalising Management in Higher Education Institutions. In: Audy, J.L.N. & Morosini, M.C. (Hrsg.). *Inovacao e Empreendedorismo na Universidade / Innovation and Entrepreneurialism in the University*. Porto Alegre: EDIPUCRS, S. 231-246.

Kehm, B.M. (2006b). Strengthening Quality through Qualifying Mid-Level Management. In: Fremerey, M. & Pletsch-Betancourt, M. (Hrsg.). *Prospects of Change in Higher Education. Towards New Qualities and Relevance*. Festschrift for Matthias Wessler. Frankfurt/M., London: IKO Verlag für Interkulturelle Kommunikation, S. 161-171.

Kehm, B.M. (2006c). Neue Hochschulprofessionen: die 'heimlichen' Manager?. In: HRK (Hrsg.). *Von der Qualitätssicherung der Lehre zur Qualitätsentwicklung als Prinzip der Hochschulsteuerung*. Projekt Qualitätssicherung. Bonn: HRK (Beiträge zur Hochschulpolitik, 1/2006, Bd. 2), S. 258-265.

Kehm, B.M., Mayer, E. & Teichler, U. (2008). Resümee der Herausgeber. Auf dem Weg zum Ausbau und zur Stabilisierung der Hochschulprofessionen. In: Kehm, B. Mayer, E., Teichler, U. & Rittgerott, C. (Hrsg.): a.a.o., S. 198-200.

Kehm, B.M., Mayer, E., Teichler, U. & Rittgerott, C. (2008) (Hrsg.). *Hochschulen in neuer Verantwortung. Strategisch, überlastet, divers?* Bonn: Lemmens (Hochschule innovativ).

Klumpff, M. & Teichler, U. (2008). Experten für das Hochschulsystem: Hochschulprofessionen zwischen Wissenschaft und Administration. In: Kehm, B. Mayer, E., Teichler, U. & Rittgerott, C. (Hg.): a.a.o., S. 169-171.

Krücken, G., Blümel, A. & Kloke, K. (2009). *Towards Organizational Actorhood of Universities: Occupational and Organizational Change within German University Administrations*. Speyer: FÖV-Discussion Paper Nr. 48.

Leichsenring, H. (2009). *Befragung zum Fakultätsmanagement 2009 – Management im Team: Perspektiven von Fakultätsmanager(inne)n und Dekan(inn)en*. Gütersloh: Eigenverlag.

Nickel, S. & Ziegele, F. (2006). Profis ins Hochschulmanagement – Plädoyer für die Schaffung von hauptamtlichen Karrierewegen für Hochschul- und Fakultätsleitungen. *Hochschulmanagement*, 1/2006, S. 2-6.

Nickel, S. & Ziegele, F. (2010). *Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement – nationale und internationale Modelle*. Gütersloh: Vergleichsstudie im Auftrag des BMBF, Band 1 und 2.

Nullmeier, F. (2001). Professionalisierung. In: Hanft, A. (Hrsg.). *Grundbegriffe des Hochschulmanagements*. Neuwied, Kriftel: Luchterhand, S. 363-368.

Pellert, A. (1999). *Die Universität als Organisation. Die Kunst, Experten zu managen*. Wien: Böhlau (Studien zu Politik und Verwaltung, 67).

Rhoades, G. (1996). Reorganizing the Work Force for Flexibility: Part-time Professional Labor. *The Journal of Higher Education*, 67(6), S 626-659.

Rhoades, G. (1998). *Managed Professionals: Unionized Faculty and Restructuring Academic Labor*. Albany, AZ: State University Press.

Rhoades, G. (2001). Managing Productivity in an Academic Institution: Rethinking the Whom, Which, What, and Whose of Productivity. *Research in Higher Education*, Jg. 42, H. 5, S. 619-632.

Rhoades, G. (2006). The Higher Education We Choose: A Question of Balance. *The Review of Higher Education*, Jg. 29, H. 3, S.385-404.

Rhoades, G. (2007): The Study of the Academic Profession. In: Gumpert, P.J. (Hrsg.). *Sociology of Higher Education. Contributions and Their Contexts*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, S. 113-146.

Rhoades, G. & Sporn, B. (2002a). New models of management and shifting modes and costs of production: Europe and the United States. *Tertiary Education and Management*, 8(1), S. 3-28.

Rhoades, G. & Sporn, B. (2002b). Quality assurance in Europe and the U.S.: Professional and political economic framing of higher education policy. *Higher Education*, 43, S. 355-390.

Rosser, V.J. (2004). A National Study on Mid-Level Leaders in Higher Education: The Unsung Professionals in the Academy. *Higher Education*, Jg. 48, H. 3, S. 317-337.

Teichler, U. (2005). Einführende Überlegungen zum Thema 'Qualifizierung für eine professionelle Hochschulgestaltung: Neue Studienangebote in Deutschland.' Vortrag auf einem Workshop des Wissenschaftlichen Zentrums für Berufs- und Hochschulforschung der Universität Kassel am 24. Oktober (unveröffentlichtes Manuskript).

Whitchurch, C. (2006a). Professional Managers in UK Higher Education: Preparing for Complex Futures. London: Interim Report publ. Leadership Foundation for Higher Education.

Whitchurch, C. (2006b). 'Who do they think they are?' The Changing Identities of Professional Administrators and Managers in UK Higher Education. *Journal of Higher Education Policy and Management*, Jg. 28, H. 2, S. 159-171.

Whitchurch, C. (2008a). Beyond Administration and Management: Reconstructing the Identities of Professional Staff in UK Higher Education. *Journal of Higher Education Policy and Management*, Jg. 30, H. 4, S. 375-386.

Whitchurch, C. (2008b). Shifting Identities and Blurring Boundaries: The Emergence of Third Space Professionals in UK Higher Education. *Higher Education Quarterly*, Jg. 62, H. 4, S. 377-396.

Whitchurch, C. (2008c). Beyond Administration and Management: Changing Professional Identities in UK Higher Education. In: Barnett, R. and di Napoli, R. (Hrsg.). *Changing Identities in Higher Education: Voicing Perspectives*. Abingdon: Routledge.

Whitchurch, C. (2008d). Professional Managers in UK Higher Education: Preparing for Complex Futures: Final Report. Leadership Foundation for Higher Education, London.

Whitchurch, C. (2009). The Rise of Blended Professionals in Higher Education: a Comparison between the United Kingdom, Australia and the United States. *Higher Education*, 58, S. 407-418.

Whitchurch, C. (2010). Some implications of 'public/private' space for professional identities in higher education. *Higher Education*, Online First™, 10. März 2010.

Whitchurch, C. & Gordon, G. (2010). Diversifying Academic and Professional Identities in Higher Education: Some Management Challenges. *Tertiary Education and Management*, Vol. 16, Nr. 2, S. 129-144.

AutorInnen



Prof. Dr. Barbara M. KEHM || Universität Kassel || INCHER-Kassel || Mönchebergstraße 17, D-34109 Kassel

<http://www.incher.uni-kassel.de/>

Kehm@incher.uni-kassel.de



Nadine MERKATOR, M.A. || Universität Kassel || INCHER-Kassel || Mönchebergstraße 17, D-34109 Kassel

<http://www.incher.uni-kassel.de/>

Merkator@incher.uni-kassel.de



Christian SCHNEIJDERBERG, M.A. || Universität Kassel || INCHER-Kassel || Mönchebergstraße 17, D-34109 Kassel

<http://www.incher.uni-kassel.de/>

Schneiderberg@incher.uni-kassel.de