

Frank EISOLDT¹ (Lübeck) & Nils-Joachim BAUER (Hamburg)

„Third-Space – First Place“: Qualitätssprung für das Management von Lehre und Forschung

Zusammenfassung

Administration nah an den Kernaufgaben wird in Hochschulen vielfach nebenamtlich von Forschenden und Lehrenden oder Sekretariaten wahrgenommen. Die Komplexität von Verwaltungs- und Managementaufgaben hat jedoch erheblich zugenommen. Die Koordination der neuen Studiengänge wird zur Vollzeitaufgabe, Forschen u.a. zur kaufmännischen Aktivität und für die Hochschulsteuerung sind künftig hoch integrierte Datensysteme unausweichlich. Der Druck auf die Hochschulen ist immens und Organisationsentwicklung alternativlos, aber auch eine große Chance für die Institutionalisierung eines „Third Space“ zwischen Kernverwaltung und Wissenschaft: kompetent, hauptberuflich und leistungsstark.

Schlüsselwörter

Third Space, Hauptamtlichkeit, Organisationsentwicklung, integrierte Datensysteme

„Third-Space – First Place“: Upgrading Higher-Education Management

Abstract

Administration along a university's academic core business is mainly done by scientists in addition to their main tasks. Complexity of administration and management tasks however has grown considerably. Coordinating courses and programmes requires full-time-professionals, research becomes business and university management depends more and more on highly integrated data systems. This exerts pressure on universities and makes organisational development necessary. But it includes the chance for institutionalising "third space" professionally and powerfully between science and administration.

Keywords

Third Space, professionalization, organisational development, integrated data systems

¹ e-Mail: eisoldt@ews-group.de

Einführung

Zwischen akademischem Lehr- und Forschungsbetrieb sowie der Kernverwaltung entsteht in den Hochschulen zunehmend eine neue Personal- und Verwaltungsstruktur – der „Third Space“. Seine Aufgabe ist das Management des immer komplexeren Betriebes von Lehre und Forschung. „Third Space“ ist jedoch noch weit entfernt von einem klaren Profil: die damit beschriebenen Strukturen sind zumindest in deutschen Hochschulen höchst heterogen (Vielfalt von Nennungen, Rollen, Dienstbezeichnungen) und fragil (Ad-hoc-Personalmaßnahmen, Zeitverträge, fehlende organisatorische Verortung).

Offenkundig ist aber, dass weder die etablierte – meist zentrale – Hochschulverwaltung noch die Lehrenden und Forschenden selbst geeignet sind, einen zunehmend komplexeren akademischen Betrieb zu verwalten. Unsere These ist, dass diese Herausforderungen eher noch wachsen werden; ein leistungsstarker und kreativer „Third-Space“ als institutionalisiertes Bindeglied zwischen Akademia und Verwaltung wird mit darüber entscheiden, ob eine Hochschule internationale Wettbewerbsfähigkeit erlangt.

Der Beitrag zeigt zunächst typische „Komplexitätsfallen“ als Auslöser dieser Entwicklung auf, um dann beispielhaft zu zeigen, welche Implikationen eine dauerhafte Institutionalisierung beinhaltet.

1 Komplexitätsfallen

Studienbetrieb

In Studium und Lehre führt die Umstellung auf die Bologna-Studienstruktur häufig zu einer Vielzahl höchst heterogener und polyvalent nutzbarer Module, Prüfungen und Lehrveranstaltungen. Dies hat ein nicht überschaubares Geflecht von Abhängigkeiten und Beziehungen zur Folge, so dass studierbare oder gar überschneidungsfreie Studiengänge mit Tabellenprogrammen aus der Standardbürosoftware und ohne aufwändige Abstimmungen nicht mehr realisierbar sind. Gestraffte Studiendauern führen zu zusätzlicher Verdichtung, so dass der Koordinationsbedarf zwischen Lehreinheiten, Lehrenden und Studierenden sprunghaft gestiegen ist.

Gleichzeitig erwarten Studierende und auch die Politik, dass Regelstudienzeiten nicht durch unkoordinierte Stundenpläne signifikant überschritten werden müssen. Die Gefahr für die Hochschulen: wenn Planung und Koordination von Studien- und Semesterprogrammen im Zeitalter von Bologna und Studiengebühren weiter als „Nebenbei“-Aufgabe von Lehrenden betrieben werden, bleibt die Studierbarkeit im komplexen Netzwerk von Lehrverflechtungen hängen und potenzielle Studierende der Hochschule fern.

Forschungsmanagement

In großen, kooperativen Forschungsvorhaben ist der „Third Space“ längst angekommen. Nationale wie internationale Verbundvorhaben belegen nicht erst seit Einrichtung eigener Administrationen für Exzellenzcluster und Graduiertenschulen, dass kreative Mittler mit „Anschlussfähigkeit“ gleichermaßen zu Forschenden

und zur Kernverwaltung Effizienz- und Effektivitätsvorsprünge bewirken. Während in der Zuwendungs- und Auftragsforschung Verwendungsbestimmungen und -nachweise seit Jahren von kaufmännischen Elementen geprägt sind, zieht eine externe kaufmännische Rechnungslegung nunmehr unabhängig von den Finanzquellen für die gesamte Hochschule herauf.

Die Vollkostenrechnung und damit verbundene Kostentransparenz wird künftig elementare Voraussetzung für eine leistungsfähige Mittelakquise in einer sich deutlich wandelnden Hochschulfinanzierung. Spätestens, wenn die Hochschule auch intern kaufmännisch steuern will, wird beim Gros der Forschenden berechtigter Widerstand erzeugt: Finanzmanagement und -bürokratie dürfen nicht vom Kernauftrag abhalten, Innovation zu erschaffen und Erkenntnis zu vermitteln.

Hochschulsteuerung

In Bezug auf die Koexistenz vielfältigster Datenhaltungssysteme werden Hochschulen ihrem Ruf, Orte der Ideen und Entwicklungen zu sein, mehr als gerecht. Stamm- und Bewegungsdaten über Personal und Finanzen werden je nach Hierarchieebene in Systemen gehalten, die seit den frühen Tagen der EDV von einschlägigen Spezialangeboten bis zur Nebenbuchhaltung mit unverwüstlichen Haushalts-Überwachungs-Listen reichen. Auch im „Kerngeschäft“ der Hochschulen, zum Beispiel bei Studienverlaufs- und Leistungsdaten, blüht eine Landschaft vielfältiger Insel- und Eigenlösungen. Der fatalen Konsequenz nicht integrierbarer Daten und damit nicht (schnell) verfügbarer Steuerungsinformationen soll mit modernen Campus Management Systemen begegnet werden.

Diese jedoch müssen eine beliebige Komplexität von Prozessen unterschiedlicher Fächer(kulturen) abbilden, technisch integrieren und teilweise standardisieren. Sie können deshalb weder von der Kernverwaltung – aufgrund der fehlenden Nähe zum akademischen Betrieb – noch vom akademischen Personal – aufgrund des zu stark verhafteten, isolierten Fächerdenkens – adäquat fachlich gesteuert werden. Die Folge: bisherige Versuche von Hochschulen, komplexe Campus-Management-Systeme in tradierten Strukturen einzuführen, werden nicht als Ent-, sondern als Belastung und „Auslieferung“ an IT-Systeme empfunden.

2 Qualitätssprung möglich

Deutsche Hochschulen reagieren auf diese Anforderungen vielfach nicht mit systematischer Organisationsentwicklung, sondern mit personellen und organisatorischen Ad-hoc-Maßnahmen: Studienkoordinatoren oder -manager werden – häufig befristet und ohne klares Qualifikationsprofil – eingestellt, Management-Aufgaben werden an Qualifikationsstellen im Mittelbau angedockt, professorale Beauftragte werden eingerichtet, Sekretariate werden zu „Mini-Verwaltungseinheiten“ aufgestockt. Dabei beansprucht jede Fakultät, manchmal jedes Institut, seine eigene, individuelle Lösung.

Diese bunte Vielfalt des realen „Third Space“ ist jedoch keine adäquate Antwort auf die eigentliche, strukturelle Herausforderung der Hochschulen: ihr tradiertes Rollenkonzept anzupassen und ihr akademisches Management zu professionali-

sieren. Nur durch nachhaltige, koordinierte Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung – wie in den folgenden Ansätzen gezeigt – wird „Third Space“ zu einem Qualitätssprung.

2.1 Hauptamtliche Berufsrollen schaffen

Was sind Aufgaben und Qualifikationsprofile von Studienkoordinatoren und Studienmanagern? Wie muss sich das Profil von Mitarbeitern der Prüfungsverwaltung im Bologna-Konzept studienbegleitender Prüfungen verändern? Welches Qualifikationsprofil ist für eine effektive und „ganzheitliche“ studentische Beratung und Betreuung notwendig? Sind moderne Projektmanager in der Forschung so etwas wie kaufmännische Geschäftsführer von „Forschungsunternehmen“?

Die Aufgaben des „Third Space“ brauchen eigenständige Qualifikationsprofile mit einschlägigen Kompetenzen und Berufsrollen, die den notwendigen Spagat für kreative Grenzgänger attraktiv machen. Dabei muss die Personalrekrutierung ebenso wie die Einarbeitung und kontinuierliche Fortbildung professionalisiert und durch die Personalentwicklung der Hochschule garantiert werden.

Die vergleichbaren Problemlagen der Hochschulen bei gleichzeitiger Unsicherheit über die Form der Professionalisierung des „Third Space“ legen es nahe, die Entwicklung und Stabilisierung dieser Berufsrollen im fächer- oder gar hochschulübergreifenden Austausch vorzunehmen. Dies würde gleichzeitig übergreifende Karrierewege, Lern- und Austauschprozesse zwischen den Beteiligten sowie die Entwicklung von Qualifikationsmaßnahmen erleichtern.

Initialzündung für die Konkretisierung solcher (Berufs-)Rollen kann neben anderen Auslösern beispielsweise die Einführung von Campus Management Systemen sein. Ohne hochschulübergreifende Rollenkonzepte (und damit einheitlicher Berufsrollen im akademischen Management) lassen sich Schulungen, Wissenstransfer oder die Einführung neuer Funktionen und Releases nicht mit vertretbarem Aufwand organisieren.

2.2 Organisationseinheiten und Teams bilden

Die im „Third Space“ häufig auftretende Individualisierung von Aufgaben („Einzelkämpfer“) – je kleiner das Fach, desto stärker – ist keine zukunftsfähige Organisationsform; nicht nur aufgrund der fehlenden Vertretungen, sondern insbesondere weil arbeitsteilige Spezialisierungen, teamorientierte Lernprozesse oder kundenfreundliche Beratungs- und Öffnungszeiten nicht gewährleistet werden können. Effektives Management braucht eine gute Führungsstruktur und leistungsfähige Teams, und dies bedeutet für den kleinteiligen akademischen Betrieb zumeist die organisatorische Zusammenführung von Aufgaben oder die fächerübergreifende Kooperation.

An den Universitäten Hamburg und Mainz sind z.B. alle dezentralen Verwaltungsaufgaben für das Studium – einschließlich der Semesterplanung und der Prüfungsverwaltung – in „Studienbüros“ konzentriert worden. Sie bilden für Studierende gleichzeitig nur *eine* Ansprechstelle für alle organisatorischen Anliegen und eine einfache Orientierung auf dem gesamten Campus.

Insbesondere bei kleinteiligen Fächerstrukturen (z.B. Geistes- und Kulturwissenschaften) muss die Organisationsentwicklung dabei den Grad zwischen Fachnähe und sinnvoller Teambildung sensibel ausloten.

2.3 Prozesse definieren und harmonisieren

Die Steuerung von und das Denken in Prozessen ist eine weitere, zentrale Herausforderung für die Organisationsentwicklung im „Third Space“. Während Prozessmanagement für die Kernverwaltung der Hochschulen durch die hohe Standardisierung von Massenaufgaben (z.B. Personalmaßnahmen, Immatrikulation, Beschaffung) üblich ist, wird der akademische Betrieb geprägt von unzähligen Individuallösungen für eine Vielfalt von Aufgaben und Fächern.

Permanente Wechsel von akademischen Führungskräften und Fachverantwortlichkeiten in Fakultäten und Instituten sowie fehlende Qualifikationen im Prozessmanagement prägen eine Kultur inkrementaler, experimenteller und häufig wechselnder Verfahren und Abläufe. Dies ist weder effizient noch bietet es eine Grundlage für verlässliche und qualitätsgesicherte Services z.B. für Studierende. Auch können die Vorteile integrierter IT-Systeme wie schnell verfügbare Reports oder automatisierte Verfahren nicht oder nur eingeschränkt genutzt werden.

Die Herausforderung besteht darin, Prozesse behutsam zu harmonisieren, zu dokumentieren, durch gute IT-Lösungen zu unterstützen und durch klare Prozessverantwortungen abzusichern. Dieser nicht unbeträchtliche Aufwand in Konzeption und Umsetzung wird sich nur für Prozesse lohnen, die in gewissem Umfang standardisiert werden (können). Während etwa der Planungsprozess von Grundlagenklausuren im Bachelorstudium u.E. problemlos und zum Vorteil aller Beteiligten standardisierbar ist, gilt dies für Individualprüfungen (mündliche Prüfungen, Hausarbeiten, Präsentationen) nur eingeschränkt oder gar nicht.

Nach unseren Erfahrungen gibt es in der heutigen Realität des akademischen Betriebs ein erhebliches Potenzial, durch professionelles Prozessmanagement Aufwände zu reduzieren sowie die Transparenz und Verständlichkeit von Verfahren zu verbessern. Dies setzt jedoch voraus, dass die Besonderheiten des akademischen Betriebs reflektiert und Methoden aus Massenverfahren in Verwaltung und Industrie nicht schematisch transferiert werden. Akademische Prozesse werden immer stark von Fächeridentitäten geprägt sein, und sie werden gesteuert von Menschen, die wissenschaftlich sozialisiert und damit experimentell und innovativ veranlagt sind. Ein zu enges Prozesskorsett wird keine Nachhaltigkeit im akademischen Betrieb finden.

An der Universität Mainz z.B. haben wir gute Erfahrungen damit gemacht, den akademischen Kalender von Studium und Lehre zeitlich in die wichtigsten Meilensteine der Lehrveranstaltungs-, Prüfungs- und Raumplanung zu gliedern und damit grob zu standardisieren. Ohne dass der Freiraum für die konkrete Erreichung der Meilensteine beschnitten wird, ist für eine große Universität (35.000 Studierende) ein gemeinsamer, orientierender Rahmen für die Studienorganisation und den Einsatz eines Campus Management Systems gesetzt.

3 Ausblick

„Third Space“ wird keine Übergangserscheinung bleiben, sondern seine derzeit noch inkrementalen und „chaotischen“ Strukturen festigen und profilieren. Anders kann eine adäquate Antwort auf die immer komplexeren Strukturen in Lehre und Forschung nicht aussehen. Weder die tradierte Verwaltung mit ihren überschaubaren Massenverfahren noch Lehrende und Forschende selbst können die quantitativ und qualitativ steigenden Managementaufgaben des akademischen Betriebs auf Dauer übernehmen. Neue, hauptamtliche Berufsrollen, neue Organisationsstrukturen in Fakultäten und Fachbereichen sowie modernes Prozessmanagement werden sich etablieren.

Spätestens mit der Einführung integrierter Campus Management Systeme werden sich die Hochschulen mit diesen Themen auseinandersetzen. Die Chancen liegen in besserem Service, effizienteren Verfahren und mehr Transparenz sowie der Möglichkeit, dass Lehrende und Studierende sich nicht mit ausufernden Verwaltungsaufgaben beschäftigen müssen. Sie können sich wieder auf ihre Kernaufgaben konzentrieren:

studieren, lehren und forschen.

Autoren



Frank EISOLDT || Geschäftsführer || ews-group ||
LindenArcaden, Konrad-Adenauer-Str. 6, D-23558 Lübeck

www.ews-group.de

eisoldt@ews-group.de



Nils-Joachim BAUER || Geschäftsführer || Datenlotsen
Informationssysteme GmbH || Beim Strohhause 27,
D-20097 Hamburg

www.datenlotsen.de

nils-joachim.bauer@datenlotsen.de