
Johannes MOES & Birga STENDER¹ (Hannover)

Bologna-Bürokratie – oder neue Professionen für neue Aufgaben? Die Perspektive der Hochschulberatung

Zusammenfassung

In der Folge neuer Steuerungsmodelle, des Bolognaprozesses und der wachsenden Profilbildung können und müssen Hochschulen auch die Organisation von Studium und Lehre neu ordnen. Eher inkrementell als systematisch entstehen so auf Ebene der Zentralverwaltung und der Fakultäten neue Koordinations- und Dienstleistungsstellen, die weder klar der Verwaltung noch dem akademischen Bereich angehören. Diese übernehmen neuartige Schnittstellenfunktionen, die sowohl als Entlastung wie auch mit Misstrauen gesehen werden. In Ermangelung klarer Vorbilder stellen sich Fragen der Professionalisierung, des Zuschnitts und der strategischen Vernetzung dieser neuen Stellen, die von den Hochschul- und Fakultätsleitungen unter Unsicherheit beantwortet werden müssen. Unterstützung dabei leistet interne und externe Beratung.

Schlüsselwörter

Professionalisierung, Studium und Lehre, Fakultäten, Organisation, Hochschulmanagement

Bologna Bureaucracy – Or New Professions For New Tasks? The Perspective of Higher Education Consulting

Abstract

Due to new public management, the Bologna Process and stratification higher education institutions in Germany are forced to reengineer their organization of teaching and learning. Incrementally rather than systematically new positions for coordination and services are established both at the central as at the departmental level. These positions cannot clearly be attributed as academics nor administration. They serve as bridging agents between both, seen with relief and suspicion at the same time. The lack of specific role models put forward questions of professionalization, design and strategic integration of these new positions that have to be answered by heads of departments or universities under uncertainty. Internal and external consulting is needed here.

Keywords

Professionalization, Studying and Teaching, Faculty, Organization, Higher Education Management

¹ e-Mail: stender@his.de

1 Einleitung

Wie lässt sich benennen, was gerade an den Hochschulen geschieht? In den Zeitungen stehen Ausschreibungen für Stellen, die es vorher offensichtlich nicht gab; es gibt Jahrestagungen, Netzwerke und Internetforen in Aufgabenbereichen, die vor zwanzig Jahren noch nicht einmal als Begriff existierten, heute aber offenbar schon ein eigenes Berufsprofil erfordern. Ein Jobwunder, jenseits der klassischen Karriere entweder in Lehre und Forschung oder der Verwaltung? Selbst in den Kernbereichen des Wissenschaftssystems, in Forschung und Lehre, tummelt sich ein Menschenschlag, der vorher nicht da war. Wer sind diese Leute? Und sind sie gekommen, um zu bleiben?

In der von uns eingenommenen Perspektive steht das Interesse an Hochschulen als Organisationen im Vordergrund. In einem Team von sechzehn Beraterinnen und Beratern unterstützt die HIS Hochschul-Informationssystem GmbH als Einrichtung von Bund und Ländern Hochschulen bei ihren Reformprozessen. Als ‚Externe‘ verfolgen wir im überorganisationalen Vergleich die parallelen Veränderungen an vielen Hochschulen und vollziehen auch den Trend zur Einrichtung von immer mehr Stellen zwischen Administration und Akademie mit allen ihren Ambivalenzen nach. Unser Beitrag bestimmt sich also aus den Erfahrungen einer Vielzahl von Beratungsprojekten, zumeist im Auftrag von Hochschulleitungen. Prägend ist dann das Motiv einer gezielten Organisationsentwicklung und ihrer Bedingungen. Daher ist unsere Leitfrage, ob und wann die genannte Entwicklung geeignet ist, den Hochschulen bei der Bewältigung der gewaltigen Herausforderungen zu helfen, die sich vor ihnen aufgetürmt haben.

2 Entstehungshintergrund neuer Rollen

Die großen aktuellen Veränderungen im Hochschulsystem ermöglichen und erzwingen gleichzeitig das Wachstum von Stellen zwischen Administration und Akademie: erstens ermöglicht die durch neue Steuerungsmodelle gewonnene stärkere Autonomie der Hochschulen den Hochschulleitungen, und innerhalb der Hochschulen wiederum auch den Fakultätsleitungen, neue Stellen unabhängig von einem Stellenplan einzurichten – zum Teil verfügen sie durch Studienbeiträge oder befristete Drittmittelförderungen auch in nicht geringem Maße über finanzielle Mittel, die dies erlauben.

Zweitens ist es unübersehbar der Bologna-Prozess und die flächendeckende Einrichtung der neuen modularen Studiengänge, die an vielen Stellen der Organisation Hochschule die Allokation eines Expertentums für Studienorganisation erzwingen, das sich genau auf der Trennlinie zwischen Akademie und Administration bewegt und dadurch jeweils die Vertreter/innen der einen oder anderen Seite strukturell überfordert. Diese reale Überforderung, sei es von Lehrenden, die nicht noch mehr Freizeit in ECTS-Berechnungen investieren wollen, oder von Verwaltungsangestellten, für die eine Übersetzung von KMK-Beschlüssen in die Logik der speziellen Fächer nicht leistbar erscheint, führt zur Entstehung einer Kaste von Mittler-Wesen, denen die Rolle der Vermittlung zwischen beiden Welten zugeschrieben wird.

Der dritte Entwicklungsstrang in der Hochschullandschaft ist deren explizite Differenzierung und auch Stratifikation: Hochschul- und Fakultätsleitungen sehen sich anders als noch vor zwanzig Jahren in einem Wettbewerb zwischen den Hochschulen und auch zwischen den Instituten innerhalb eines Faches, in dem um begrenzte Ressourcen konkurriert wird. Die Autonomie der Hochschulen wird mehr und mehr durch eine leistungsorientierte Mittelverteilung ergänzt und der Wettbewerb um Drittmittel läuft zu einem großen Teil über fokussierte Förderprogramme (z.B. die deutsche Exzellenzinitiative oder europäische Forschungsprogramme).

Weiterhin können und müssen Hochschulen im Rahmen des Bologna-Prozesses ein Profil ausbilden, mit dem sie gezielt bestimmte Zielgruppen von künftigen, gegenwärtigen oder ehemaligen Studierenden ansprechen können. Zumindest in Deutschland suchen Duale Hochschulen, Fachhochschulen, kleine und mittlere Universitäten wie auch die großen Massenuniversitäten nach ihren Plätzen in der sich ausbildenden Rangfolge, die durchaus oben und unten, Gewinner und Verlierer kennt. Auch diese Entwicklung befördert die Einrichtung von neuen Stellen, die die Profilbildung unterstützen sollen und vielfach im größeren Zusammenhang des Hochschulmarketings zu sehen sind. Große Universitäten profilieren sich durch ganze Stäbe, die sich um die Karriereförderung der Absolvent(inn)en oder die Work-Life-Balance der Forschenden kümmern sollen, und kleine Hochschulen müssen ebenso zusehen, mit begrenzten Mitteln Alleinstellungsmerkmale zu schaffen.

Den Trend zur Einrichtung neuer Stellen(-typen) kann man an verschiedenen Themenfeldern beschreiben, die den Hochschulen als neue Aufgaben zugeschrieben werden, wie dem Studienplatzmarketing, der Gewinnung zusätzlicher Ressourcen durch Fundraising, der dauerhaften Kontaktpflege zu den Alumni, Koordination der Graduiertenausbildung oder dem wachsenden Feld von Weiterbildungsstudiengängen.

Im Gegensatz zu diesen neuen Aufgabengebieten konzentrieren wir im Folgenden unsere Darstellung auf neue Rollen in der Organisation von Studium und Lehre, d.h. in Bezug auf ein klassisches Aufgabenspektrum, in dem sich aber Charakter und Ausmaß der Aufgaben so stark verändert haben, dass auch in diesem Bereich neue Rollen und Funktionen entstehen. Diese Orientierung am Kern von Studium und Lehre bedeutet: neue Rollen werden hier direkt zwischen zentralen Akteuren (zentrale Hochschulverwaltung, Hochschulleitung) und dezentralen Einheiten (Fakultäten, Fachbereichen) verhandelt, was ein zusätzliches Konfliktmoment beinhaltet. Und gleichzeitig richten sich auf diese vielleicht am meisten Verbesserungshoffnungen.

Spannend ist die Frage, inwieweit von den beteiligten Akteuren selbst überhaupt die Entstehung eines neuen ‚Raumes‘ im Sinne eines ‚Third Space‘ zwischen zwei Welten oder Handlungslogiken gesehen wird. Auf der Ebene der Fakultäten erscheint die akademische Vorbildung im jeweiligen Fach, also der ‚Stallgeruch‘, derzeit fast ausnahmslos die Vorbedingung für die Stellenvergabe zu sein, nicht aber eine Qualifikation in Verwaltungsabläufen und Fakultätsmanagement. Unklar bleibt, ob die Fachzugehörigkeit nach erfolgter Etablierung der Stelle für die Dienstgeber an Bedeutung verliert und andere Voraussetzungen in den Vordergrund rücken. Die häufige Befristung und damit unsichere berufliche Entwicklungsperspektive tut ein

Übriges, um auch bei den Stelleninhaber(inne)n selbst ein unabhängiges Rollenverständnis zu verhindern. Eine (Mindest-)Beteiligung an der Lehre oder auch Pläne zur eigenen wissenschaftlichen Weiterqualifizierung sind Indizien, dass an vielen Stellen eine wissenschaftliche Karriere in Richtung Professur weiterhin von Bedeutung bleibt. Für eine Karriere im Wissenschaftsmanagement dagegen bieten sich für die im jeweiligen Fach Ausgebildeten keine klaren Rollenvorbilder.

Auf der Ebene der Phänomene lässt sich deutlich beschreiben, dass neue Stellen geschaffen werden, um die neuen Aufgaben der Hochschulen wahrzunehmen und neue Funktionen der Organisation an der Hochschule zu institutionalisieren. Analytisch scheint uns für die Diskussion der – soziologisch geladene – Begriff der ‚Rolle‘ nützlich um zu betonen, dass hier neue Positionen geschaffen werden, für die es bisher in der Organisation Hochschule keine klaren Vorbilder gab und für die ein Kanon ‚angemessener‘ Verhaltensweisen erst noch (auch in der Organisationskultur) etabliert werden muss. Die Rollen der Akteure ergeben sich erst in der konkreten Interaktion in einem komplexen Aushandlungsverhältnis. Insofern ist die Rollen-Perspektive fruchtbarer als zum Beispiel die Frage nach der Ausbildung eigener neuer ‚Professionen‘, die stärker als die Rolle die rechtlichen, berufsständischen oder qualifikatorischen Aspekte betonen.

Wenn wir unter anderem von einem Prozess der ‚Professionalisierung‘ reden, dann ist damit in erster Linie eine schwache Form des Begriffes gemeint, der betont, dass hier Aufgaben, die bislang eher unter die ‚sonstigen Aufgaben‘ des akademischen Personals fielen, in eigenen Stellen hauptamtlich – und damit ‚professionell‘ – bearbeitet werden.

Im Folgenden sollen die neuen Rollen auf Basis unserer Beratungserfahrungen dargestellt werden, bevor wir auf die organisationalen Konsequenzen und die Möglichkeiten der internen und externen Unterstützung der Veränderungen zu sprechen kommen.

3 Neue Rollen in der Organisation von Studium und Lehre

Hochschulen schaffen in den letzten Jahren auch im Bereich Studium und Lehre erkennbar neue Stellen zwischen Wissenschaft und Verwaltung, sowohl im zentralen als auch im dezentralen Bereich (Fakultäten/Fachbereiche).

Ausgelöst wird dies durch die Aufgaben in Studium und Lehre, die es zwar vor Einführung der konsekutiven Studiengänge bereits gab, deren Charakter und Ausmaß sich aber in den letzten zehn Jahren deutlich verändert haben. Dies betrifft die Studiengangsplanung, die in engem Kontakt mit zentralen Akteuren und den Akkreditierungsagenturen organisiert werden muss; die Bereitstellung von widerspruchsfreien und aktuellen Studieninformationen und -beratungsmöglichkeiten; die Lehrplanung, die für verkürzte Regelstudienzeiten ein studierbares und stärker als früher festgelegtes Curriculum organisieren muss; oder auch die Prüfungsverwaltung, die nicht mehr erst am Ende die Leistungen summiert, sondern in jedem Semester widerspruchsfrei Prüfungen organisieren und dokumentieren muss, die allesamt für den erfolgreichen Abschluss Bedeutung haben.

Teilweise entstehen in diesem Bereich neue Stellen mit einem klaren Aufgaben- und Rollenprofil auf der Basis eines geplanten hochschulweiten Prozesses, teilweise als bloße Reaktion einzelner Bereiche auf neue und akute Anforderungen – im zweiten Fall kann es entsprechend zu einem eher unkoordinierten Wachstum mit ungünstigen Veränderungen der gesamten Organisationsstruktur kommen.

In den Fakultäten sind die neuen Rollen oftmals so gestaltet, dass sie die Schnittstellenfunktion zu den Studierenden, Lehrenden, der zentralen Hochschulverwaltung und anderen Fakultäten/Bereichen übernehmen. Zugeordnet sind die meist dem Studiendekanat, d.h. dem Verantwortungsbereich des Studiendekans / der Studiendekanin einer Fakultät. Drei konkrete Beispiele illustrieren dies:

Lehr- und Studienkoordinator/in

Auf der Ebene der Fakultät nimmt der Stelleninhaber/die Stelleninhaberin Aufgaben der Lehrplanung und Abstimmung des Lehrangebots, der strukturellen Studienbetreuung, der hochschulweiten Vernetzung und der Unterstützung von Weiterentwicklungen im Bereich Studium und Lehre wahr.

Studiengangskoordinator/in

Diese Funktion ist an einigen Hochschulen auf einzelne Studiengänge bezogen, an anderen auf ein Bündel von Studiengängen. Wenn einzelne Studiengänge koordiniert werden, werden oftmals alle Aufgaben des laufenden Studiengangsbetriebs, Qualitätssicherung und Weiterentwicklung des Studiengangs sowie die Kommunikation zu Studierenden, Lehrenden, Praxiseinrichtungen und Alumni übernommen, teilweise ergänzt um eigene Lehrtätigkeit. Werden Studiengangsbündel koordiniert, bilden die Koordinationsstellen verstärkt die Schnittstelle zu anderen Fakultäten und Einrichtungen der Hochschule (z.B. dem zentralen Prüfungsamt oder dem Zentrum für Lehrerbildung) und nehmen dazu Aufgaben wahr, die im Rahmen des Bologna-Prozesses neu entstanden sind bzw. eine höhere Bedeutung gewonnen haben (z.B. Akkreditierungsbegleitung oder Sicherstellung der Studierbarkeit).

Referent/in des Studiendekans / der Studiendekanin

Die Stelle dient der umfassenden Unterstützung des in der Regel im Wahlamt tätigen Studiendekans bzw. der Studiendekanin. Der Stelleninhaber/die Stelleninhaberin übernimmt Aufgaben der Koordination für die von der Fakultät angebotenen Studiengänge vor allem bezogen auf das Lehrveranstaltungs- und das Studiengangsmanagement, wozu z.B. die Koordination des Lehrangebotes innerhalb der Fakultät und mit anderen Fakultäten und die Betreuung der entsprechenden Gremien gehört.

Diese oder ähnliche Stellen auf Fakultätsebene sind nicht unbedingt ein neues Phänomen an Hochschulen. Inhaltliche und organisationale Vorläufer gab es an deutschen Universitäten in der Vergangenheit z.B. auf der Ebene von akademischen Räten, die neben ihrer Lehrtätigkeit oftmals auch Aufgaben der Studienberatung, Lehrplanung und Studiengangskoordination übernommen haben. Mit Abschaffung dieses Stellentypus‘ und dem Ausscheiden der bisherigen Stelleninhaber/innen in Verbindung mit der geschilderten Veränderung der Aufgaben stehen

Hochschulen und Fakultäten vor der Anforderung, neue zukunftsfähige Stellenmodelle – und geeignete Finanzierungsformen – zu entwickeln. Derzeit wird bei der Finanzierung der Stellen in den entsprechenden Bundesländern oftmals auf Studienbeiträge bzw. entsprechende Ausgleichsmittel zurückgegriffen.

Unter Professionalisierungsaspekten besonders interessant sind Ansätze, in denen die Entstehung neuer Stellen fakultätsübergreifend koordiniert wird. Hier werden hochschulweite Modelle etabliert und ähnliche Stellen bzw. Organisationsformen in allen Fakultäten geschaffen, weil hier über die Professionalisierung innerhalb der Fakultät hinaus eine Professionalisierung auch auf der Ebene der gesamten Hochschule gefördert werden kann. Studium und Lehre betreffende fakultätsübergreifende Abstimmungsfragen können auf der Arbeitsebene leichter bearbeitet werden. Für die zentralen Verwaltungsbereiche sind die zuständigen Akteure einfacher zu adressieren und in der Regel gut erreichbar. Eine Vernetzung der in den Fakultäten in ähnlichem Aufgabenbereich tätigen Personen bietet darüber hinaus das Potenzial, unterschiedliche Vorgehensweisen auszutauschen, voneinander zu lernen oder gemeinsame fakultätsübergreifende Standards zu entwickeln.

Auf zentraler Hochschulebene werden an Hochschulen ebenfalls verschiedene Stellen neu eingerichtet, die Studium und Lehre unterstützen sollen. Einerseits sind dies Stellen, die zentral angesiedelt werden, um bestimmte Aufgaben, z.B. die Qualitätssicherung für Studium und Lehre oder die Durchführung von Akkreditierungen, für alle Fakultäten zu übernehmen. Diese fachlich spezialisierten Stellen werden meist bestehenden Verwaltungseinheiten zugeordnet oder als Stabsstellen eingerichtet, wenn ihr Charakter zwischen Wissenschaft und Verwaltung oder ihre Unabhängigkeit betont werden soll. Darüber hinaus werden im zentralen Bereich an einzelnen Hochschulen auch Rollen geschaffen, die explizit die Vernetzung der dezentralen Akteure untereinander sowie diejenige von dezentralen und zentralen Akteuren zur Aufgabe haben. Dafür werden nur teilweise neue Stellen eingerichtet. Zu einem größeren Teil werden solche Vernetzungsaufgaben bestehenden Rollen als Zusatzaufgabe übertragen (z.B. der Zentralen Studienberatung oder Referent(in)en in Stabsstellen für das Feld Studium und Lehre).

Diese stellen auf zentraler Seite ein Pendant zu den neuen Rollen in den Fakultäten dar, das in seinen Potenzialen für die organisationale Professionalisierung nicht unterschätzt werden darf. Es etablieren sich auf diese Weise strukturierte Informations- und Kommunikationswege zwischen Fakultäten und Administration, die Akteure lernen ihre jeweiligen ‚Gegenstücke‘ in den anderen Fakultäten kennen und können aufgrund der persönlichen Kontakte Fragen und Probleme schneller klären. Es kann ein Forum entstehen, sich auf der Arbeitsebene über ‚Good Practices‘ auszutauschen und Vorgehensweisen besser aufeinander abzustimmen. Die zentralen Rollen können dabei sinnvoll den Anstoß für die Vernetzung sowie die Organisation regelmäßiger Austauschtreffen übernehmen. Sie können darüber hinaus den Wissenstransfer aus der Perspektive der zentralen Verwaltung gestalten und Ideen, Rückmeldungen und Probleme der Fakultäten wieder an die zentrale Verwaltung zurückgeben. Hierdurch bekommt ein derartiger Prozess eine Zielrichtung, die ihn unabhängig vom Engagement einzelner Individuen macht.

4 Reaktionen auf die neuen Rollen

Im Rahmen von Beratungsprojekten im Umfeld von Studium und Lehre ergeben sich für externe Berater vielfältige direkte Kontakte insbesondere mit Personen, die in Fakultäten solche neuen Rollen innehaben, weil diese schnell über ein hohes Zusammenhangswissen verfügen und in der Fakultät wie auch darüber hinaus gut vernetzt sind. Zudem werden diese Funktionsträger/innen auch in Gesprächen mit Studierenden, Lehrenden, Studiendekanen, Prüfungsausschussvorsitzenden und weiteren Akteuren häufig als wichtige Schnittstellen und Knowhowträger benannt. Sie haben also vielfach eine Schlüsselstellung in ihrer Fakultät inne. Es lohnt sich deshalb, einen Blick auf die Selbst- und die Fremdwahrnehmung der neuen Rollen und Personen zu werfen, und einige Wahrnehmungen zu schildern, wie diese Rollen sich in den Hochschulen etablieren.

Einerseits entfalten sie eine große und schnell sichtbare Entlastungsfunktion in den Fakultäten. Entlastet werden vor allem der Studiendekan / die Studiendekanin und Lehrende, die im Rahmen der akademischen Selbstverwaltung weitere Aufgaben in Studium und Lehre wahrnehmen. Eine Fülle von Anfragen, Kommunikationen und Prozessen läuft über sie. Lehrende und Studierende nehmen diese Entlastung und Bündelung von Knowhow erkennbar wahr und bringen den Stelleninhaber(inne)n eine hohe Wertschätzung und Akzeptanz entgegen. Die hohe Bedeutung der Personen für gut funktionierende Abläufe wird regelmäßig betont. Fakultäten oder ggf. die zentrale Verwaltung finden hier klare und zuverlässig erreichbare Ansprechpartner/innen für ihre Anliegen.

Auf der anderen Seite lösen die neuen Rollen aber auch Unsicherheiten und Misstrauen aus. Durch die starke Vernetzung und die Einbindung in eine Vielzahl von Aufgaben und Prozessen wird teilweise in den Fakultäten – v.a. auf der Ebene der Dekanate – befürchtet, dass sich eine Machtkonzentration bei diesen Funktionsträger(inne)n entwickeln kann. Eine ‚Verwischung‘ der Verantwortlichkeiten zwischen Dekanat und den neuen Rollen stellt eine unerwünschte Nebenwirkung dar. Ohnehin sind in einigen Bundesländern und Universitätsverfassungen die Kompetenzen der (Studien-)Dekanate drastisch erweitert worden – hier mischen sich die verschiedenen Trends der Machtkonzentration.

Neben dieser Befürchtung wird auf Seiten der Fakultäten eine zunehmende Bürokratisierung der Aufgaben und Prozesse auch im Bereich Studium und Lehre gesehen, die sich in den neuen Rollen widerspiegelt und gleichzeitig durch sie verstärkt wird. Ressourcen, die hier hinein fließen, stehen nicht direkt für die Wissenschaft zur Verfügung. Ein weiterer Aspekt, der für Unsicherheit im Umgang mit den neuen Rollen sorgt, ist die organisationale Einbindung der Personen. Für die Führungskräfte in den Fakultäten wie auch für Akteure auf zentraler Ebene stellt sich als Herausforderung dar, diese Funktionen inhaltlich und hierarchisch passend in bestehende Strukturen einzubinden, so dass sie wirksam arbeiten können und nicht als ‚frei schwebend‘ wahrgenommen werden. Zum Teil kommt es daher sehr darauf an, für diese Stellen individuell in hohem Maße engagierte Personen zu rekrutieren.

Aus der Perspektive der Organisationsberatung können die Irritationen als ein Hinweis darauf interpretiert werden, dass sich hier eine strukturelle Veränderung

der bestehenden Hochschulorganisation abzeichnet und erkennbar wird, dass neue Stellen und bestehende Strukturen nicht optimal zusammenpassen. So verändern die neuen Funktionen durch ihre eher hohe Eingruppierung das bestehende Stellengefüge in den Fakultäten und die Ressourcenverteilung zwischen Wissenschaft und Fakultätsmanagement, aber auch auf zentraler Ebene im Vergleich zu den bisherigen Verwaltungslaufbahnen. Neue Rollen haben oftmals zunächst ein Art ‚Experimentalcharakter‘, da ihre dauerhafte Notwendigkeit und Ausgestaltung nicht sicher abgeschätzt werden kann, und werden deshalb befristet eingerichtet. Ihre Finanzierung ist ebenfalls oftmals nur befristet gesichert. Hier agieren die Fakultätsleitungen nachvollziehbar vorsichtig, um eine Flexibilität bezogen auf die Personalressourcen zu erhalten und ggf. nachsteuern zu können.

Entsprechendes gilt für die neuen Rollen auf zentraler Ebene. Auch hier ist aus Sicht der Organisation und ihrer Führungskräfte schwer zu beurteilen, ob die neuen Aufgaben dauerhaft im selben Umfang anfallen werden und mit welchem Aufwand sie wahrgenommen werden sollen. Die Befürchtung zunehmender Bürokratisierung wird bei neuen zentralen Rollen verständlicherweise von Seiten der Fakultäten eher stärker geäußert, weil die zentral zugeordneten Stellen als Verwaltungsstellen wahrgenommen werden. Auf zentraler Ebene ergeben sich wiederum Organisationsfragen in Bezug auf die Anbindung der neuen Stellen und die Wahrnehmung der Stelleninhaber/innen als Personen, deren Verwaltungszugehörigkeit unklar ist.

Betrachtet man das Selbstverständnis der Personen, die diese neuen Rollen im Bereich Studium und Lehre innehaben, wird die Beantwortung der Frage nach einem ‚Third Space‘ eher noch unübersichtlicher. Die Stelleninhaber/innen in den Fakultäten verstehen sich oftmals eher als Wissenschaftler/innen – insbesondere dann, wenn sie auch eigene Lehrtätigkeit wahrnehmen. Die Personen in den zentralen Bereichen definieren sich eher der Verwaltung zugehörig. Ein (gemeinsames) Verständnis der Zugehörigkeit zu einer neuen Gruppe von Hochschulangehörigen scheint aus der Beratungsperspektive heraus in der Praxis bislang kaum erkennbar. Hinzukommt, dass bei der Frage nach der beruflichen Perspektive von den häufig promovierten Personen Optionen fast nur in der wissenschaftlichen Karriere gesehen werden, weil eine Laufbahn im Wissenschaftsmanagement immer noch als unplanbar und unsicher erscheint.

5 Beratungsbedarf der Hochschulen und ihrer Leitungsebenen

Die Führungskräfte auf Hochschulebene und in den Fakultäten sind hier mit schwierigen Organisationsfragen konfrontiert, für deren Bearbeitung ihnen oftmals das Handwerkszeug fehlt. Dadurch, dass die Führungskräfte an Hochschulen, vor allem in den Fakultäten, ihre Verantwortung im Rahmen von Wahlämtern wahrnehmen, müssen sie oft weitreichende Entscheidungen treffen, obwohl sie hierfür nicht ausgebildet sind und oft keine lange Amtserfahrung haben. So entstehen bei ihnen nicht selten ‚Bauchschmerzen‘, was Reichweite, Kosten und Zukunftsfähigkeit der zu treffenden Entscheidungen angehen.

Aus dieser Situation heraus ergibt sich Beratungsbedarf auf Seiten der zentralen Bereiche und Fakultäten, wie auf die veränderten Anforderungen sinnvoll reagiert werden kann und eine organisationale Professionalisierung gefördert werden kann, z.B. durch die Schaffung von spezifischen Stellen oder die Entwicklung eines fakultätsübergreifenden Organisationsmodells. Gerade Fragestellungen im Bereich der Organisation von Studium und Lehre sind hier eine Herausforderung, weil oftmals die Verteilung von Verantwortung und Aufgaben zwischen Zentrale und Fakultäten/Fachbereichen berührt wird. Es ist beispielsweise zu entscheiden, ob eine Stelle für Studierendenmarketing von einer einzelnen Fakultät eingerichtet werden darf, welches Maß an inhaltlicher und finanzieller Verantwortung für die Organisation von Studium und Lehre die Fakultäten übernehmen, wenn sie Studiengangskoordinator(inn)en einstellen, oder welche hochschulweiten Aufgaben eine neue Referentenstelle in der Zentralen Verwaltung für Studium und Lehre übernimmt.

Zum Teil verfügen die Hochschulen mit eigenen Einrichtungen für Organisationsentwicklung über die Möglichkeit, diese Unterstützung intern bereitzustellen. Diese Einrichtungen haben den Vorteil, die gesamte Hochschule zu kennen und damit auch viele parallel laufende Prozesse im Blick zu haben. Dennoch bedienen sich Hochschulen zunehmend auch externer Unterstützung, denn zum Teil bedarf es des Feedbacks und der Impulse von außen, um einen bislang wenig zielgerichteten Prozess der stückweisen Umwidmung von Aufgaben und Stellen in ein schlüssiges Konzept zu überführen. Es gilt, wegzukommen vom reinen Reagieren auf immer neue Engpässe hin zu einer klaren Setzung von Prioritäten und Posterioritäten. Der Abstand zur direkten Organisation kann dabei als wertvoll erweisen.

Externe Berater können den Führungskräften in den Hochschulen bei der Bearbeitung der Organisationsfragen fachliche Unterstützung in Form von Organisationsanalysen und -vergleichen anbieten, z.B. durch Aufgabenanalysen, ressourcen- oder prozessbezogenen Vergleiche von Fakultäten, Nutzwertanalysen von Organisationsoptionen oder Anregungen aus anderen Hochschulen. Im guten Fall können also externe Berater dafür sorgen, dass neue Aufgaben und Funktionen der Hochschulen in Studium und Lehre schneller aufgegriffen und organisatorisch bewältigt werden – unter Beteiligung derjenigen, die diese neuen Aufgaben und Funktionen wahrnehmen, und mit der Möglichkeit einer kritischen Distanz bezogen auf bestehende Interessenlagen.

Gefragt ist in den meisten Fällen eine Kombination aus Fachberatung und einer Begleitung der Organisationsentwicklung. Diese konzentriert sich auf die Erarbeitung sinnvoller und stringenter Prozessabläufe, einer übersichtlichen und klaren Struktur der Aufbauorganisation und der Verantwortungsbereiche und auf wirksame und effizienzorientierte Formen der aufgabenübergreifenden Organisation. Allgemeingültige Ergebnisse, wie viele Ressourcen in welche Aufgabenbereiche fließen und wie Aufgabenbereiche optimal aufgeteilt werden sollen, sind dabei nicht zu erwarten, weil in vielen neuen Aufgabenbereichen derzeit noch Erfahrungs- und Vergleichswerte fehlen. Nichtsdestotrotz können Erfahrungen aus der Beratung anderer Hochschulen wertvolle Hinweise für eine sinnvolle Vorgehensweise liefern.

Neben der Analyse von einzelnen Organisationseinheiten sowie der Begleitung von organisationalen Veränderungsprozessen wird die Beratung einzelner Führungskräfte im Sinne eines Coachings nachgefragt. Eine externe Beratung wird nicht die generelle Unsicherheit beseitigen können, unter der Entscheidungen getroffen werden müssen. In dem Maße, wie Leitungsebenen tatsächliche Strukturentscheidungen überantwortet bekommen, müssen diese unter Unsicherheit agieren. Der Prozess der Entscheidungsfindung und die erforderlichen Kommunikationsprozesse können allerdings kompetent begleitet werden.

6 Ansätze einer weiteren Professionalisierung

Bei aller Notwendigkeit einer fallbezogenen Vorgehensweise und Beratung ergeben sich aus den bisher gewonnenen Erfahrungen einige allgemeine Ansätze, die eine Ausrichtung der Professionalisierung zwischen Administration und Akademie skizzieren können. Grundlegend für sie ist die Erkenntnis, dass die Hochschulen und Fakultäten um einen Ausbau solcher Stellen nicht umhinkommen, sondern vielmehr aktiv in diesen Prozess eintreten sollten, wenn sie vom bloßen Reagieren auf Überforderungssituationen wegkommen wollen.

- Durch die tiefgreifenden Veränderungen der Hochschullandschaft sind neue Aufgaben und Anforderungen entstanden, auch im Kernbereich von Studium und Lehre. Der Aufbau von neuen oder auch die Anpassung existierender Studiengänge, die Koordination der Lehre oder der studienbegleitenden Prüfungen und Aspekte des Controlling oder der Qualitätssicherung erfordern einen Zeitaufwand und eine Sachkenntnis, die nicht länger vom akademischen Bereich zur Verfügung gestellt werden können.
- Dies bedeutet auch eine Verlagerung von Aufgaben und Ressourcen von den Wissenschaftler(inne)n weg und damit z.B. den Verzicht auf wichtige Ressourcen in diesem Bereich, die bislang zum Beispiel in Qualifizierungsstellen fließen; dies ist aber zu einem gewissen Maße alternativlos.
- Wie Aufgabenbereiche jeweils zugeschnitten und Stellen benannt werden, ist eine fallbezogen zu bestimmende Frage. Allerdings kann als allgemeines Ziel benannt werden, dass die Anforderungsprofile auf akademisch qualifizierte Mitarbeiter/innen ausgerichtet sein werden. Die Dotierung der Stellen muss diesem Ziel angepasst sein. Nichts spricht dagegen, die Bewerber/innen aus dem eigenen Fach zu rekrutieren und ihnen über ein geringes Lehrdeputat einen eigenen Erfahrungshorizont in der Lehre zu ermöglichen.
- Allerdings muss bei der Rekrutierung geeigneter Personen von vornherein Wert auf überfachliche Kompetenzen wie Organisationsgeschick, Kontaktfreude oder kommunikative Fähigkeiten gelegt werden, um den Brückenschlag zwischen Wissenschaft und Verwaltung wirkungsvoll, d.h. insbesondere kompetent und anerkennt, herstellen zu können. Entsprechend sind gezielte Weiterbildungen der oft akademisch geprägten Kandidat(inn)en in Richtung Hochschulmanagement und -verwaltung wichtig und begrüßenswert.

- Um geeignete Bewerber/innen gewinnen und dann auch dauerhaft binden zu können, müssen die eingerichteten Stellen ihren Inhaber(inne)n eine mindestens mittelfristige Perspektive beruflicher Entwicklung bieten. Dazu gehört die Frage einer Verstetigungsoption ebenso wie Möglichkeiten der beruflichen Weiterentwicklung bzw. Karriereoptionen. Stellen, die in erster Linie an eine Wissenschaftskarriere gebunden sind und insofern Engagement primär in Lehre und Forschung erfordern, wirken unter Umständen kontraproduktiv für die organisationale Professionalisierung. Allerdings ist derzeit festzustellen, dass andere strukturelle Entwicklungsperspektiven für diese Akteure an den Hochschulen noch weniger erkennbar sind. Ein Konzept zur Personalentwicklung ist in diesem Feld dringend erforderlich.
- Eine Professionalisierung jenseits von Akademie und Administration erfordert bei den entsprechenden Stelleninhaber(inne)n selbst das Ausbilden einer entsprechenden Identität, die sich nicht auf negative Abgrenzungen beschränkt, sondern positiv ein Selbstverständnis beschreibt, das zwischen beiden Welten vermittelt. Dazu muss eine ‚kritische Masse‘ geschaffen werden, d.h. es muss auf Hochschulebene eine gewisse Zahl solcher Stellen geschaffen werden, deren Inhaber/innen sich regelmäßig begegnen und austauschen, um eine entsprechendes gemeinsames Selbstverständnis zu entwickeln. Dieser letztgenannte Aspekt erfordert die Investition von personellen Ressourcen auf zentraler Ebene in eine Koordination zwischen Fächern und Fakultäten, in eigene, übergreifende Fortbildungen und in Unterstützung für eine auch hochschulübergreifende Vernetzung.

Die Hochschulen stehen unter dem Druck weitreichender Veränderungen. Diese wirken sich auch auf die Personalstruktur aus, ohne dass hier bisher eine klare Zielperspektive erkennbar wird. Die Herausbildung von neuen Stellen und Rollen auch in den Kernaufgaben von Studium und Lehre ist dabei eine auffällige Erscheinung. Der Wechsel von den in Zeiten der Bildungsexpansion rekrutierten Beschäftigten an den Hochschulen zu einer neuen Generation macht sich auch im Hochschulmanagement bemerkbar. Vielfach werden neue Stellen auf Personen mit einem akademischen Hintergrund zugeschnitten, die nun eine Vermittlungsfunktion in die Logik der Verwaltung übernehmen – und die angesichts der veränderten und gewachsenen Aufgaben in den konsekutiven Studiengängen unverzichtbar wird. Ob und wie sich allerdings diese Vermittlungsfunktion dauerhaft in der Struktur der Hochschulen niederschlagen wird, ist bislang noch offen, und damit auch die Dauerhaftigkeit eines möglichen ‚Third space‘ innerhalb der Organisation Hochschule.

AutorInnen



Johannes Moes || HIS Hochschul-Informationssystem GmbH,
Hannover || Arbeitsbereich Hochschulmanagement || Goseriende 9,
D-30159 Hannover

www.his.de

moes@his.de



Birga Stender || HIS Hochschul-Informationssystem GmbH,
Hannover || Arbeitsbereich Hochschulmanagement || Goseriende 9,
D-30159 Hannover

www.his.de

stender@his.de