

Michael KROHN¹ (Kassel)

Third Space – dritte Chance für den akademischen Nachwuchs?

Zusammenfassung

Der Anstieg von neuen Stellen im Hochschulmanagement trifft gegenwärtig auf fehlende systematische Karrierepfade. Die Analyse des internen Arbeitsmarktes der Hochschule zeigt institutionelle Möglichkeiten auf, um eine positive Selbstauswahl der Bewerber zu unterstützen.

Schlüsselwörter

Third Space, Nachwuchsforscher, Profession, Karriere, Wissensgesellschaft

Third Space – third chance for junior scientific staff?

Abstract

The increase of new jobs in the higher education management currently faces missing systematical career paths. The analysis of the internal labour market at the university shows new institutional possibilities to support a positive self selection of the applicants.

Keywords

Third Space, junior scientific staff, profession, career, knowledge society

¹ e-Mail: krohn@uni-kassel.de

1 Third Space – lohnendes Ziel für Karrieren in der Wissensgesellschaft?

Die zunehmende Komplexität der Umwelt von Hochschul- und Wissenschaftsorganisationen hat in den letzten Jahren zu einem deutlichen Zuwachs an spezialisierten Stellen im Hochschulmanagement geführt. Im Gegensatz zu Großbritannien, wo es eine stärkere Hinwendung von Personal aus der Privatwirtschaft in Richtung Hochschulen gibt, werden die neuen Tätigkeiten zwischen Wissenschaft und traditioneller Administration in Deutschland vor allem mit Nachwuchswissenschaftlern besetzt, die damit eine eigenständige Berufsperspektive verbinden (KRÜCKEN, BLÜMEL & KLOKE, 2010).

Die britische Hochschulforscherin Celia WHITCHURCH hat für diesen ambivalenten Bereich vermischter Berufsrollen und -identitäten, die sich zwischen den einstmaligen klaren Grenzen der traditionellen Hochschulprofessionen hin zu „blended professionals“ entwickeln, den Begriff des „third space“ geprägt. Darin kommt es zu einer Aufweichung des kulturellen Gegensatzes zwischen den kollegialen, auf die akademischen Freiheiten zielenden Steuerungsmechanismen in der Wissenschaft und den an Wettbewerb, marktlichen Anreizen und sozioökonomischen Zielen ausgerichteten Managementansätzen der Wirtschaft (WHITCHURCH, 2006; 2008; 2009; 2010).

Ob dieser Annäherungsprozess zu einem neuen, dritten Karrierepfad für den wissenschaftlichen Nachwuchs zwischen Wissenschaft und Verwaltung führt, ist gegenwärtig eine offene Frage. Im Gegensatz zu den außeruniversitären Forschungseinrichtungen haben die europäischen Hochschulen ihre Personalautonomie bislang nicht zur Etablierung klar vorgezeichneter Karrierepfade und einer systematischen Entwicklung des Managementnachwuchses genutzt (NICKEL & ZIEGELE 2010).

Die neuen Herausforderungen stellen für die Hochschulen daher einen größeren Umbruch dar. Eine Karriere- und Lebensplanung jenseits der Forschung erscheint im traditionellen, männlich geprägten wissenschaftlichen Selbstverständnis der „bedingungslosen Hingabe“ als zweitrangig (STROHSCHNEIDER, 2010).

Damit droht der dritten Chance auch schnell der riskante Beigeschmack der Drittklassigkeit, wenn dem vermeintlich in Wissenschaft und Wirtschaft gescheiterten Nachwuchs fehlende Leistungsbereitschaft als Hauptmotiv für den Rückzug in das Hochschulmanagement unterstellt wird. Da eine einheitliche, empirisch begründete Theorie der Hochschule aus dem Umfeld von Soziologie, Psychologie und Ökonomie aussteht und derzeit ein „größenwahnsinniges“ Unterfangen darstellt (METZ-GÖCKEL, 2008), sollen hier die folgenden Fragen aus der Partialsicht der Neuen Institutionenökonomik diskutiert werden:

1. Welche Motive des wissenschaftlichen Nachwuchses stehen hinter der Entscheidung für den Third Space als Karriereoption?
2. Wie können die Hochschulen eine positive Selbstauswahl unterstützen, um die neuen Stellen mit den geeignetsten Bewerberinnen und Bewerbern zu besetzen?

Die in der Wissensgesellschaft immer wichtigere Projektarbeit verlangt von der Führung den generationenübergreifenden Ausgleich der von den jüngeren Mitarbeitern betonten Selbstentfaltungswerten wie Sinn, Handlungsspielräumen und Spaß mit den traditionellen Arbeitstugenden wie Fleiß, Disziplin und Pflichtbewusstsein, die vor allem von der älteren Belegschaft repräsentiert werden. Diese Aufgaben, die den anweisenden Vorgesetzten mehr und mehr zum Coach machen, werden in der Praxis derzeit als schlecht erfüllt eingeschätzt (WUNDERER, 2008).

In internationalen Vergleichen wie der GLOBE-Studie bestätigt sich der sachorientierte, harte Führungsstil deutscher Manager, die ihren Mitarbeitern durch zahlreiche operative Kontrollen wenig kreative Freiräume lassen (BRODBECK, 2004). Die Kreativität wird in der Wissensgesellschaft jedoch zum zentralen Sinn- und Wertmaßstab. Dies führt dazu, Wissenschaftler zusammen mit Künstlern, Designern, Ingenieuren und Unternehmern als Kern einer kreativen Klasse zu betrachten, die in ihrer schöpferischen Tätigkeit etwas Neues erschaffen und daher über die kreativen Problemlösungen von Managern, Anwälten oder Ärzten hinausgehen (FLORIDA, 2002). Die größeren Möglichkeiten, die kreativen Problemlösungen auch jenseits der klassischen Wissenschaft mit etwas wirklich Neuem zu verbinden, erklären die Attraktivität des Third Space für den wissenschaftlich sozialisierten Nachwuchs.

Für die Angehörigen der neuen Hochschulprofessionen kommt Studien an den Universitäten Gießen und Kassel zufolge eine Berufstätigkeit außerhalb der Wissenschaft daher auch nicht in Frage. Die hohe Affinität zum Wissenschafts- und Bildungsbereich ist über die verschiedenen Gruppen hinweg das verbindende biographische Element (KLUMPP & TEICHLER, 2008). Die Hochschulen sollten diesen Prozess über institutionelle Anreize steuern, um einen dritten Karrierepfad zu verstetigen.

2 Intistitutionalisierte Karrierepfade im Third Space etablieren

Die zunehmende Befristung der Arbeitsverträge in der Verwaltung und beim wissenschaftlichen Mittelbau (BANSCHERUS et al., 2009) erzeugt Unsicherheit und lässt in Verbindung mit dem im Vergleich zur Wirtschaft als schlechter bewerteten Einkommen (NICKEL & ZIEGELE, 2010) an einer positiven Selbstausswahl im Third Space zweifeln. Im Gegensatz zur reinen Wissenschaft werden die gewünschten Kandidaten durch die Vertragsbedingungen nicht systematisch angezogen.

Die Ausgestaltung des traditionellen psychologischen Arbeitsvertrags kann durch das ökonomische Modell der Turnierentlohnung erklärt werden (BACKESGELLNER, LAZEAR & WOLFF, 2001), bei der die Aussicht auf eine Professur das akademische Einstiegsopfer eines steigenden „Prekarisierungsrisikos“ (NEIS, 2009) zur rationalen Karriereinvestition macht.

Auch wenn sich diese Mühen mangels genügender Stellen am Ende vielfach nicht auszahlen, bleiben sie das Ergebnis systematischer Anreize im traditionellen Wissenschaftsbetrieb. Die historische Chance besteht darin, die größten Fehlansätze des alten Systems in Form einer hohen Kinderlosigkeit beim akademischen

Mittelbau (METZ-GÖCKEL & LIND, 2010) und einer erzwungenen Identitätsbalance zwischen den Extrempolen W3 und Hartz IV (KLINKHAMNER & SAULSOPRUN 2009) auf dem Weg zum Karrierefixstern Professur zu überwinden.

Die akademischen Quereinsteiger im Hochschulmanagement gelangen gegenwärtig jedoch vielfach zufällig auf die Stellen und müssen sich ihr Rollenverständnis erst mühsam erarbeiten (NICKEL & ZIEGELE, 2010). Die Etablierung eines systematischen Karrierepfades jenseits der Professur verlangt daher nach einer frühzeitig greifenden polyvalenten Personalentwicklung, die alternative Karriereoptionen in Wissenschaft und Hochschulmanagement eröffnet (MÜLLER-BÖLING, 2008).

Die geplanten Stellen sollten zudem systematische Möglichkeiten zum Aufbau von professionellen Netzwerken beinhalten, welche in Verbindung mit den eigenständigen Arbeitsergebnissen zum Aufbau einer positiven internen Reputation beitragen und die eigene berufliche Identität festigen. Die organisatorische Anbindung an die Hochschulleitung kann den institutionellen Rückhalt beim Aufbau der internen Reputation neben dem Einsatz professioneller Auswahlverfahren weiter verstärken.

Die ökonomische Theorie empfiehlt als materiellen Anreiz eine dienstaltersabhängige Entlohnung, bei der jungen Arbeitnehmern weniger bezahlt wird als ihre Leistung wert ist und älteren dafür mehr, um bei den schwer messbaren Arbeitsoutputs im (Projekt-)Management die Leistungs- und Einkommensorientierung der motivierten jüngeren Beschäftigten zu berücksichtigen, die eine dauerhafte Karriere in den Hochschulen anstreben (BACKES-GELLNER, LAZEAR & WOLFF, 2001).

Da die intrinsische Motivation das zentrale Auswahlkriterium für den Third Space darstellt und sich bei der jüngeren Akademikergeneration gleichzeitig eine hohe materielle Leistungsorientierung feststellen lässt (BARGEL, 2008), ist eine für beide Seiten vorteilhafte Verbindung von immateriellen und monetären Anreizen durch Entdeckung, Entwicklung und Entlohnung erforderlich. Dies kann durch eine gedankliche Aufteilung des Third Space in drei Segmente eines internen Arbeitsmarktes veranschaulicht werden:

1. Den „akademischen Arbeitskraftunternehmern“, die sich primär mit ihrem Projekt identifizieren, befristete Loyalität gegen eine Steigerung ihrer externen Beschäftigungsfähigkeit tauschen und die Hochschule nach Projektende auch wieder freiwillig verlassen (WILKENS, 2004).
2. Dem „befristeten Führungsnachwuchs“, der sich dauerhaft in der Hochschule etablieren will und sich dafür in der ersten Karrierephase parallel zum ersten Segment in befristeten Projektstellen bewährt.
3. Den „etablierten Führungskräften“, die durch entfristete Stellen eine dauerhafte Perspektive im Hochschulmanagement realisieren können.

In der ersten projektorientierten Karrierephase kann durch die alternativen Angebote a) zur Steigerung der Employability durch allgemeine Managementqualifikationen und b) zur Steigerung der Managementkompetenzen im Hochschulbereich eine positive Selbstauswahl initiiert werden. Durch die höhere Bereitschaft im zweiten Segment, humankapitalspezifische Investitionen zu tätigen, kommt es bei institutionalisierten Karrierepfaden zu einer Zweiteilung des Third Space.

Der befristete „Junior Space“ dient als anfänglicher Qualitätsfilter zwischen den ersten beiden Gruppen, um neben der Produktivität die verborgene Eigenschaft „Bindungspräferenz“ signalisieren zu können. Der darauf aufbauende unbefristete „Senior Space“ stellt das Ziel des zweiten Karriereschrittes für das entfristete dritte Segment dar, um sich in den unterschiedlichen Managementbereichen der Hochschule zu spezialisieren und in der gesamten Organisation weiter zu vernetzen.

Ein begleitendes Instrument zur Einführung von Marktmechanismen stellt hierbei das Großgruppenverfahren Open Space dar. Innerhalb eines vorgegebenen Moderationsrahmens führen die selbstorganisierten Prozesse der dezentralen Themenentwicklung spontan zu neuem Wissen (SAAM, 2002). So kann in den Hochschulen im übertragenen Sinne ein neuer „Open Third Space“ entstehen, wenn sich die neuen und alten Professionen offen auf Augenhöhe begegnen und neue Wege des dezentralen „Wissensvollzugs“ in wechselnden Projektnetzwerken beschreiten.

Ohne den Bereich der Medizin promovieren in Deutschland allerdings jedes Jahr etwa 16.000 bis 18.000 Personen (STATISTISCHES BUNDESAMT, 2009). Für das gesamte Segment des promovierten wissenschaftlichen Nachwuchses werden die zahlenmäßig weit darunter liegenden neuen im Stellen Third Space damit nur eine weitere Option auf dem Arbeitsmarkt darstellen. Für die Hochschulorganisationen ist dieses Teilsegment dafür ein umso wertvoller Beitrag zur Entwicklung eines professionellen Managements. Die professionsübergreifende Kooperation innerhalb verbindlicher Strukturen kann die Affinität, Kreativität und Produktivität des akademischen Nachwuchses hier dauerhaft in forschungs- und lebensdienliche Bahnen lenken – gleichgültig ob als theoretisch fundierte Manager oder hochschulpraxisorientierte Wissenschaftler.

4 Literaturverzeichnis

- Backes-Gellner, U., Lazear, E. & Wolff, B.** (2001): Personalökonomik, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Banscherus, U. et al.** (2009): Arbeitsplatz Hochschule. Zum Wandel von Arbeit und Beschäftigung in der „unternehmerischen Universität“. WiSo-Diskurs. Friedrich-Ebert-Stiftung, <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/06669.pdf>, Stand vom 18. August 2010.
- Bargel, T.** (2008): Wandel politischer Orientierungen und gesellschaftlicher Werte der Studierenden. Studiensurvey: Entwicklungen zwischen 1983 und 2007. Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.), Berlin.
- Brodbeck, F.** (2004): Unternehmensführung – made in Germany, Magazin Mitbestimmung 04/2004, http://www.boeckler.de/163_30345.html, Stand vom 11. August 2010.
- Florida, R.** (2002): The Rise of the Creative Class, Basic Books, New York.
- Klinkhammer, M. & Saul-Soprun, G.** (2009): Das „Hochstaplersyndrom“ in der Wissenschaft, Organisationsberatung Supervision Coaching, Heft 16/2009, S. 165-182.
- Klumpp, M. & Teichler, U.** (2008): Experten für das Hochschulsystem: Hochschulprofessionen zwischen Wissenschaft und Administration, in: Kehm, B., Mayer, E. & Teichler, U: (Hrsg): Hochschulen in neuer Verantwortung, Bonn: Lemmens Medien GmbH, S. 169-171.
- Krücken, G., Blümel, A. & Kloke, K.** (2010). Hochschulmanagement – auf dem Weg zu einer neuen Profession?, WSI Mitteilungen, Jg. 63, Heft 05/2010, S. 234-241.
- Metz-Göckel, S.** (2008): Theoretische Skizzen zur Hochschule in der Wissensgesellschaft, in: Kehm, B. (Hrsg.): Hochschule im Wandel, Frankfurt, New York: Campus, S: 207-229.
- Metz-Göckel, S. & Lind, I.** (2010): „Es ist an der Zeit, dass wir ein neues Bild von der wissenschaftlichen Persönlichkeit entwickeln“, in: Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.): Kinder – Wunsch und Wirklichkeit in der Wissenschaft, Bonn, Berlin, S. 13-21.
- Müller-Böling, D.** (2008): Flexibilisierung stärkt Entscheidungsautonomie: Personalentwicklung in Verantwortung der Fachbereiche, in: Kehm, B., Mayer, E. & Teichler, U: (Hrsg.): Hochschulen in neuer Verantwortung, Bonn: Lemmens Medien GmbH, S. 79-82.
- Neis, M.** (2009): Immer der Karotte nach – Ist die Wissenschaft eine prekäre Profession? Zeitschrift für Nachwuchswissenschaftler 2009/1(1), <http://www.nachwuchswissenschaftler.org/2009/1/90/>, Stand vom 24. August 2010.
- Nickel, S. & Ziegele, F.** (2010): Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement – nationale und internationale Modelle. Eine empirische Vergleichsstudie im Auftrag des BMBF. Band 1, Gütersloh, 256 Seiten, http://www.che.de/downloads/Studie_Karrierefoerderung_im_Wissenschaftsmanagement_Band_1.pdf, Stand vom 16. August 2010.
- Saam, N.** (2002): Das Großgruppenverfahren Open Space, Zeitschrift für Soziologie, Jg. 31, Heft 3, S. 163-185.
- Statistisches Bundesamt** (2009): Bildung und Kultur. Prüfungen an Hochschulen, Fachserie 11, R 4.2, PJ 2008, Wiesbaden.

Strohschneider, P. (2010): Zeitgemäßere Formen von Wissenschaft als Beruf etablieren, in: Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.): Kinder – Wunsch und Wirklichkeit in der Wissenschaft, Bonn, Berlin, S. 8.

Whitchurch, C. (2006). 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*, 28(2), 159-171.

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

Whitchurch, C. (2009): The Rise of the Blended Professional in Higher Education: A Comparison between the UK, Australia and the United States', *Higher Education*, 58, 407-418.

Whitchurch, C. (2010): Some implications of 'public/private' space for professional identities in higher education, *Higher Education* (published online: 10 March 2010: doi 10.1007/s10734-010-9320-z).

Wilkens, U. (2004): Management von Arbeitskraftunternehmern. Psychologische Vertragsbeziehungen und Perspektiven für die Arbeitskräftepolitik in wissensintensiven Organisationen, Wiesbaden: DUV.

Wunderer, R. (2008): Entwicklungstrends in Führung und Kooperation, in: Schwuchow, K./Gutmann, J. (Hrsg.): *Jahrbuch Personalentwicklung 2008*, Köln: Luchterhand, S. 5-13.

Autor



Dr. Michael KROHN || Universität Kassel || Forschungsschwerpunkt VENUS || Wilhelmshöher Allee 73, D-34121 Kassel
www.iteg.uni-kassel.de/venus

krohn@uni-kassel.de