

Franziska ZELLWEGER MOSER (Zürich) & Gudrun BACHMANN (Basel)

## Editorial: Zwischen Administration und Akademie – Neue Rollen in der Hochschullehre

### Fragestellung

Die Hochschulen sind derzeit mit vielen Herausforderungen konfrontiert: zunehmende Autonomie und die damit verbundene Professionalisierung des Hochschulmanagements, Umsetzung der Bolognaform, globaler Wettbewerb und internationale Zusammenarbeit, integrierte Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien für Lehre, Forschung und Administration, Vernetzung der Forschung etc. Diese Veränderungsprozesse stellen viele Mitarbeitende der Hochschulen vor neue Aufgaben, welche ohne Managementenerfahrung und administrative Kompetenzen nicht bewältigt werden können, ebenso wenig aber ohne akademische Sozialisierung und Herangehensweise – es braucht beides.

Dies führt zur Entstehung, Spezialisierung und Professionalisierung von Rollen, welche häufig nicht mehr klassisch entweder der Administration oder der „rein“ akademischen Welt zugeordnet werden können (vgl. Abb. 1). Celia WHITCHURCH (2008a) verwendet in Anlehnung an Homi BHABAS kulturtheoretische Konzepte dafür den Begriff „Third Space“. Dieser wird von Whitchurch beschrieben als „dynamic inbetween space in which cultural translation takes place“. Damit eröffnet sie den Raum, diese neuen Rollen zu beschreiben, zu untersuchen und weiterzuentwickeln.

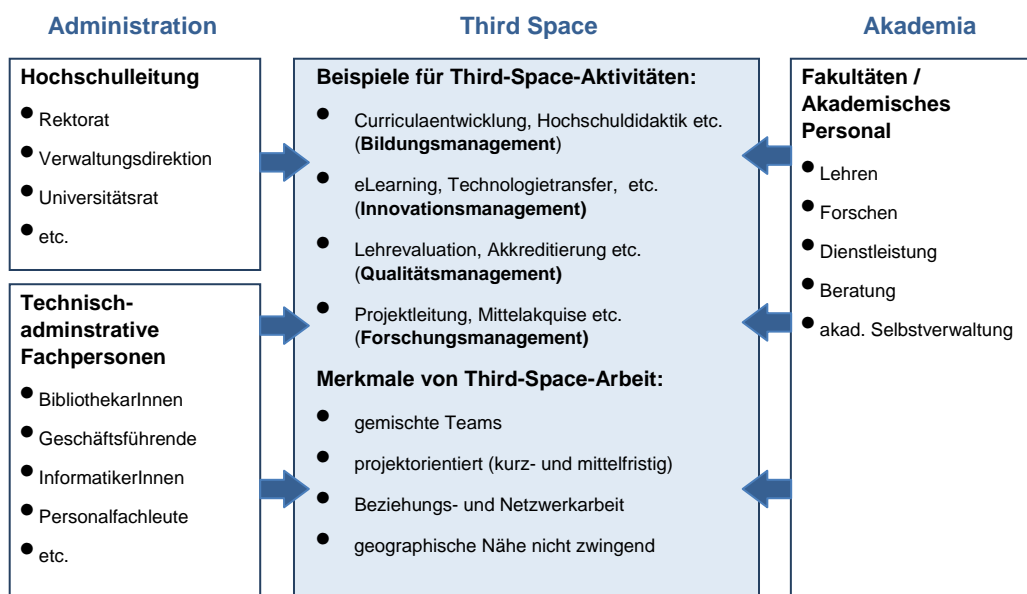


Abbildung 1: Schnittstellen des und Aktivitäten im universitären Third Space

Nach WHITCHURCH (2006) sind im sogenannten Third Space zunehmend Personen tätig, welche

- über eine akademische Qualifikation (Hochschulabschluss, Doktorat) verfügen oder allgemeiner formuliert einen Hintergrund in Forschung oder Hochschullehre mitbringen,
- in interdisziplinären Teams arbeiten, welche sich mit institutionellen Initiativen beschäftigen, die sowohl technisches oder administratives Spezialistenwissen als auch eine akademische Herangehensweise erfordern und häufig zudem eine politische Dimension aufweisen (z.B. grössere Infrastrukturprojekte oder langfristige Partnerschaften),
- quasi-akademische Funktionen ausüben, die nahe am universitären Kerngeschäft liegen (z.B. Förderung von Lern- oder Lehrkompetenzen, Studiengangentwicklung, Studierendenmarketing),
- an der Schnittstelle zwischen Fakultäten, Hochschulleitung, Verwaltung und/oder technischem Betrieb arbeiten und dabei die Übersetzerrolle zwischen den verschiedenen Welten übernehmen,
- sich dabei im Spannungsfeld zwischen Innovationsmanagement und Regelbetrieb bewegen und
- zumindest im angelsächsischen Raum die Möglichkeit haben, akademische Managementrollen zu übernehmen und damit Verantwortung zu übernehmen für Aufgaben wie etwa Qualitätsmanagement oder Personal- und Organisationsentwicklung.

Dieses Themenheft stellt aktuelle Entwicklungen und Projekte in den Mittelpunkt und beschäftigt sich differenziert mit der Entstehung, Bedeutung, Funktion und Entwicklung dieser neuen Berufsgruppen an Hochschulen. Es möchte einen Diskussionsrahmen für ein Thema bieten, das immer mehr Beachtung findet (vgl. z.B. NICKEL & ZIEGELE, 2010).

Die Beiträge beleuchten einerseits die Herausforderungen der Arbeit im Third Space aus der *individuellen Perspektive*. Andererseits wird aus *organisationaler Sicht* diskutiert, ob und wenn ja wie institutionelle Strategien zur Entwicklung eines Third Space beitragen können, um das Funktionieren der Hochschule zu verbessern. Auch die Frage, ob der Third Space tatsächlich existiert, wird erörtert. Wissenschaftliche Artikel, Werkstattberichte sowie pointierte Forumsbeiträge vermitteln dabei unterschiedliche Zugänge und Perspektiven zur Third-Space-Diskussion. Betrachtet werden folgende Ebenen:

- **Berufliche Identität** – die individuelle Perspektive der im Third Space arbeitenden Personen: Aus welchen Gründen arbeitet jemand im Third Space und welche Kompetenzen erfordert die Arbeit? Ist eine Professionalisierung notwendig? Wie wird die Arbeit von den Fakultätsmitgliedern, der Verwaltung oder der Hochschulleitung wahrgenommen? Wird sie wertgeschätzt, gefördert oder nur geduldet? Gibt es Entwicklungsmöglichkeiten und Karrierechancen?

- **Strukturelle Verankerung** – die organisationale Verortung des Third Space innerhalb der Universität: Welche Rolle spielen strategische Grundlagen für die Unterstützung der Arbeit im Third Space? Soll der Handlungsspielraum im Third Space definiert sein oder braucht es bewusst Freiräume für Eigeninitiative? Welche Modelle der organisatorischen Einbindung bestehen und wie wirken sich diese auf die Arbeit im Third Space aus?
- **Personalentwicklungsansätze** – Konzepte der Kompetenzentwicklung im Kontext der akademischen Personalentwicklung: Wie können die „richtigen Personen“ für die Arbeit im Third Space gefunden, motiviert, vorbereitet und weiterqualifiziert werden? Welche Ansätze der Personalentwicklung können die Arbeit im Third Space unterstützen? Inwieweit kann sich diese Personalkategorie über formale Qualifikationsangebote weiterbilden und inwieweit sollte bzw. kann dies nur über informellen Austausch (Peers) und/oder institutionelle Forschung erfolgen?
- **Existenz** – grundsätzliche Überlegungen zum Phänomen Third Space: Ist das Auftauchen des Third Space ein neues Phänomen oder gab es ihn schon immer? Ist der Third Space ein zeitlich begrenztes Phänomen oder wird sich in diesem Raum eine neue Personalkategorie an den Hochschulen etablieren?

Die grosse Resonanz auf den Call dieses Themenheftes zeigte deutlich, dass der hier untersuchte Third Space in Bewegung ist und bewegt. Auch wenn die meisten Rückmeldungen von Zustimmung bis hin zu Begeisterung geprägt waren, gab es auch einzelne sehr kritische Stimmen, die den Third Space als regional auf die Schweiz begrenzt einstufen, als schon immer vorhanden oder sogar als grundsätzlich falsches Konstrukt bezeichneten.

Dass die Thematik jedoch weder länder- noch bereichsspezifisch ist, zeigen die vielfältigen Beiträge, welche dieses Themenheft versammelt. Interessant ist, dass diese sowohl von den Third-Space-Professionellen selbst verfasst wurden als auch von Angehörigen der sogenannten Akademie, den Hochschulforschern. Damit begegnen sich in diesem das Themenheft die Innen- und Aussensicht eines durchaus kontrovers diskutierten Phänomens.

## Themen und Beiträge

Die Beiträge lassen sich drei Bereichen zuordnen. Sie nehmen entweder eine breite übergreifende Perspektive ein (Allgemeines und Einführendes), vertiefen spezifische Fragestellungen und Perspektiven oder betrachten den Third Space aus der Sicht eines Aufgabenbereichs bzw. einer Dienstleistungseinrichtung.

### Allgemeines und Einführendes

Der Beitrag von Celia WHITCHURCH (London) führt in das von ihr postulierte Konzept des Third Space ein und betrachtet dabei die durch Komplexität geprägten *Arbeitspraktiken* der sogenannten Third Space Professionellen näher.

Barbara KEHM, Nadine MERKATOR & Christian SCHNEIJDERBERG (Kassel) geben dieser Gruppe einen Namen: sie bezeichnen sie als Hochschulprofessionelle und untersuchen im Rahmen des BMBF-geförderten Projekt HOPRO deren *Rolle im Kontext von Erneuerungsprojekten* an der Hochschule näher. In ihrem Beitrag versuchen sie das Phänomen begrifflich zu fassen und stellen erste quantitative und qualitative Ergebnisse ihrer Studie vor.

Als für die Hochschulen unverzichtbar postulieren Frank EISOLDT (Lübeck) & Nils-Joachim BAUER (Hamburg) den Third Space. In ihrem Forumbeitrag identifizieren sie den *Third Space als First Place*: unabdingbar, kompetent und leistungsstark.

## **Spezifische Fragestellungen und Perspektiven**

Amrita ZAHIR (Basel) vertieft die Thematik aus der Sicht von Bildungspolitik und Hochschulsteuerung. Sie untersucht in ihrem Beitrag, welche Rolle Third-Space-Professionelle dabei spielen und welchen Beitrag sie bei der Umsetzung von Reformen und Veränderungen leisten bzw. leisten sollten.

Die *Karrierechancen* der Third-Space-Professionellen betrachtet Michael KROHN (Kassel). In seinem Forumbeitrag kommt er zum Schluss, dass der Third Space nicht nur eine Chance für den akademischen Nachwuchs darstellt, sondern auch eine „strukturelle“ Notwendigkeit zur Entwicklung eines professionellen Hochschulmanagements.

Aus *Beratersicht* betrachten Johannes MOES & Birga STENDER (Hannover) die neu entstehenden Professionen. In ihrem Werkstattbericht beschreiben sie die neuen Rollen, auf diese im Rahmen ihrer Beratungstätigkeit an Hochschulen stossen, und deren inneruniversitäre Akzeptanz. Zudem skizzieren sie auf der Basis ihrer Erfahrungen den Beratungsbedarf sowie Ansätze für eine Professionalisierung dieser neuen Stellen.

## **Aufgabenbereiche**

### **1 Qualitätsmanagement**

Zwei Beiträge betrachten den Bereich Qualitätsmanagement. Der Beitrag von Tina KLUG (Darmstadt) befasst sich vor dem Hintergrund des Third-Space-Konzeptes grundsätzlich mit dieser Thematik. Sie analysiert sowohl die Rolle des Qualitätsmanagements an den Hochschulen als auch der darin agierenden Personen und leitet daraus den Handlungsbedarf für verbesserte Rahmenbedingungen ab.

In einem Werkstattbericht stellt Philipp POHLENZ (Potsdam) vor, wie dies an der Universität Potsdam umgesetzt wurde. Der Beitrag beleuchtet dabei auch den Einführungsprozess im Kontext der unterschiedlichen Interessen und Erwartungen der verschiedenen Stakeholder.

## 2 Lehrentwicklung und Hochschuldidaktik

Diana URBAN & Dorothee MEISTER (Paderborn) systematisieren deutschsprachige und internationale theoretische Beiträge sowie empirische Studien in Hinsicht auf Entwicklungswege und Professionalisierungsstrategien von Hochschuldidaktikern.

Ein konkrete konzeptionelle Vorstellung der Arbeit von sogenannten „Blended Professionals“<sup>1</sup>, welche institutionsweit auf verschiedenen Ebenen Lehrentwicklungsprozesse anstossen, präsentieren Tobias JENERT & Taiga BRAHM (St. Gallen).

Beide Beiträge fassen das Aufgabenfeld von Hochschuldidaktik deutlich weiter als gemeinhin an Hochschulen praktiziert. Zwei Werkstattberichte geben Beispiele, wie sich ein solch erweitertes Verständnis von Lehrentwicklung und Hochschuldidaktik konkret auswirkt:

Charlotte ZWIAUER (Wien) formuliert aus der organisationalen Sicht Anforderungen an zentrale Einheiten für die Lehrentwicklung, Johannes WILDT (Dortmund) formuliert diese aus der Sicht der Personalentwicklung und stellt ein neues Konzept für hochschuldidaktische Qualifikationsangebote vor.

## 3 E-Learning

Simone HAUG (Tübingen) & Birgit GAISER (Berlin) beleuchten mit dem Thema Schnittstellenmanagement eine zentrale Aufgabe von Third-Space-Professionellen im E-Learning. Auf der Basis von Experteninterviews analysieren sie die (Weiter-)Entwicklung der Rollen und Schnittstellen von E-Learning-Einrichtungen.

In ihrem Werkstattbericht vermittelt Claudia BREMER (Frankfurt) einen vertieften Einblick in die Herausforderung, eine E-Learning-Einrichtung im Third Space zu etablieren. Auch sie betrachtet schwerpunktmässig Beziehungs- und Netzwerkarbeit: zu Kunden (den Lehrenden) und Nachbareinrichtungen.

Guillaume SCHILTZ (Zürich) berichtet vom Konzept und den Erfahrungen von E-Learning-Spezialisten als Berater und Change Agents in dezentralen Lehr- und Forschungseinheiten.

## 4 Bibliothekswesen

Während im Bereich E-Learning von neuen Aufgabenfeldern in der Hochschullehre berichtet wird, zeichnen David TREFAS & Andreas LEDL (Basel) den historischen Diskurs über die sich wandelnden Anforderungen an den wissenschaftlichen Bibliothekar im seit langem bestehenden Spannungsfeld zwischen Administration und Akademie nach.

---

<sup>1</sup> WHITCHURCH unterscheidet im Third Space verschiedene Rollen bzw. „Identitäten“ (2008a, S. 377ff): Bounded, Cross boundary, Unbounded und Blended Professionals. Blended Professionals sind Mitarbeitende, die für Stellen rekrutiert werden, die explizit sowohl akademische (Lehre u./o. Forschung) als auch administrative Aufgaben umfassen .

## 5 Fachbereichsmanagement

Auch die Geschäftsführung eines Fachbereichs bewegt sich zwischen Administration und Akademie. Zu diesem Schuss kommt Heide KLUG (Darmstadt) in ihrem Beitrag. Sie beschreibt, wie sich die dezentrale Verwaltung durch die zunehmende Autonomie der Hochschulen (weiter-)entwickelt hat und dass diese akademische Selbstverwaltung nur mit akademisch ausgebildeten Mitarbeitenden zu bewältigen ist.

## 6 Forschungsmanagement

Dass sich ein Third Space auch im universitären Kernprozess der Forschung entwickelt, zeigen zwei Beiträge aus der Schweiz auf. Heinrich STÜLPNAGEL (Winterthur) systematisiert vor dem Hintergrund seiner Erfahrung an einer Schweizer Fachhochschule Erfolgsfaktoren für Forschungsunterstützung.

Patricia TREML & Andreas FISCHER (Bern) stellen im abschließenden Beitrag die Hintergründe und Entwicklungsarbeiten für ein Weiterbildungsangebot an der Schnittstelle zwischen Forschung und Management dar.

# Tendenzen und Spannungsfelder

Die breite Palette von Artikeln ist darum besonders wertvoll, weil sich quer über die unterschiedlichen Aufgabenbereiche und verschiedenen methodischen Ansätze wie Literaturstudien, empirische Untersuchungen oder Erfahrungsberichte übergreifende Tendenzen und Spannungsfelder identifizieren lassen. Wenige ausgewählte Aspekte sollen zum Abschluss hier kurz benannt werden.

## Kompetenzprofile und Professionalisierung der Arbeit im Third Space

Aus den von WHITCHURCH (siehe Kapitel 1) beschriebenen Merkmalen wie auch erfahrungsbasiert (z.B. BREMER; T. KLUG; POHLENZ; STÜLPNAGEL; SCHILTZ) leiten sich wichtige Third-Space-Kompetenzen ab, wie z.B. Umgang mit Komplexität, Fähigkeit zur Übersetzung und Integration in gemischten Teams, institutionelles Wissen. Interessant dabei ist die Einschätzung, dass die disziplinäre Kompetenz zwar wichtig sei, aber zum Teil weniger bedeutsam als erwartet (SCHILTZ).

URBAN & MEISTER werfen die Frage auf, wie Mitarbeitende damit umgehen, dass sie vor Aufgaben gestellt werden, zu denen sie keine praktische Erfahrung haben und zu deren Bewältigung sie scheinbar nur selten theoretische Konzepte zur Orientierung heranziehen können. Sind die hohen eigenen wie auch fremden Ansprüche an Third-Space-Mitarbeitende mit Blick auf die Komplexität der zu bewältigenden Aufgaben überhaupt zu erfüllen? Soll eine Professionalisierung der Arbeit mit der Spezialisierung und Ausdifferenzierung der Handlungsfelder einhergehen? Der von ZWIAUER eingebrachte Ansatz eines Teamkompetenzmodells scheint in diesem Zusammenhang bedenkenswert.

### **Selbstverständnis und Akzeptanz der Arbeit im Third Space**

Es sind „die größeren Möglichkeiten, die kreativen Problemlösungen auch jenseits der klassischen Wissenschaft mit etwas wirklich Neuem zu verbinden“, die die Attraktivität der Arbeit im Third Space erklären (KROHN). Auch KEHM et al. beobachten einen in bemerkenswertem Masse gestaltenden Einfluss von Hochschulprofessionellen und erachten die Betonung der zuarbeitenden Rolle (Dienstleistungshaltung) für geeignet, um „Auseinandersetzungen über potentielle Rollenüberschneidungen und -konflikte in Grenzen zu halten und Kooperationsbereitschaft auf Seiten der Hochschullehrerinnen zu fördern“.

Die mangelnde Akzeptanz der Third-Space-Akteure und -Aktivitäten seitens der Professorinnen und Professoren wird denn auch in vielen Beiträgen als grosse Schwierigkeit und damit grösste Herausforderung für eine erfolgreiche Arbeit identifiziert, sowohl bei allgemeinen Betrachtungen des Phänomens (KEHM et al.; MOES & STENDER) als auch bei den Beiträgen zu spezifischen Aufgabenbereichen (BREMER; HAUG & GEISER; H. KLUG; STÜLPNAGEL).

Die Frage der Akzeptanz stellt sich auch mit Blick auf Forschungstätigkeit. Auch wenn KEHM et al. effektiv einen sehr geringen Forschungsanteil in der Tätigkeit von Hochschulprofessionellen nachweisen (2.5%), fordern JENERT & BRAHM von diesen, dass sie zumindest auf wissenschaftlichen Erkenntnissen basierend agieren. Wie die Arbeit für dieses Themenheft aufzeigt, ist die Motivation, reflektierend zur Entwicklung der Profession beizutragen, hoch.

## **Third Space – Notwendigkeit einer neuen Personalkategorie?**

Im sogenannten Third Space werden *Rollen*, also Aufgabenbereiche und Funktionen wahrgenommen, welche nicht einfach der Verwaltung zugerechnet werden können, da die häufig akademisch sozialisierten Rollenträger mit hochspezialisiertem Fachwissen auf agile Art und Weise *zwischen* Administration und Akademie (Stichwort grenzüberschreitend) unmittelbar auf universitäre Kernprozesse Einfluss nehmen.

Dass diese Rollen *neu* sind, muss eher verneint werden, neu sind vielleicht die beträchtliche Zahl von Hochschulprofessionellen wie auch verschiedene Aufgabenfelder. Offen bleibt, ob dieser dritte Raum ein zeitlich begrenztes Phänomen darstellt. Unseres Erachtens kann diese Frage klar mit „Nein“ beantwortet werden. Wir erwarten, dass Hochschulen künftig nicht darum herum kommen werden, zur professionellen Entwicklung und Durchführung von Hochschullehre (und Forschung) auf Third-Space-Professionelle zurückzugreifen, welche durch Konstanz (nicht im akademischen „Up-or-Out“-Modus) und mit hoher Innovationsorientierung Qualität entwickeln und sichern.

Deshalb raten wir den Hochschulen, die Existenz dieser neuen Personalkategorie anzuerkennen und durch Personalentwicklungsmassnahmen systematisch zu unterstützen. Personalentwicklung soll jedoch nicht über enge Stellenbeschreibungen erfolgen, sondern Entwicklungswege ermöglichen und die Selbstorganisation unterstützen.

## Literatur

**Nickel, S., & Ziegele, F.** (2010). Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement – nationale und internationale Modelle. Eine empirische Vergleichsstudie im Auftrag des BMBF (Band 1). Gütersloh: CHE Centrum für Hochschulentwicklung.

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

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

## Herausgeberinnen



Dr. Franziska ZELLWEGER || Zentrum für Hochschuldidaktik und Didaktik der Erwachsenenbildung || Päd. Hochschule Zürich || Hirschengraben 28, CH-8090 Zürich ||

[franziska.zellweger@phzh.ch](mailto:franziska.zellweger@phzh.ch)



Dr. Gudrun BACHMANN || LearnTechNet – Bildungstechnologien || Universität Basel || Petersgraben 35, CH-4003 Basel ||

[gudrun.bachmann@unibas.ch](mailto:gudrun.bachmann@unibas.ch)