

Professionalisierungsprozesse im Hochschulmanagement in Deutschland

Albrecht Blümel, Katharina Kloke, Georg Krücken

1 Professionalisierung als Reformtopos

Professionalisierung scheint zu einem zentralen Topos im Kontext der Hochschulreformen avanciert zu sein. Schon bei oberflächlicher Lektüre der etablierten Presse und Stellungnahmen in der Hochschulpolitik in Deutschland stößt der interessierte Leser auf den allgegenwärtigen Ruf nach Professionalisierung: „*Professionalisierung des Fakultätsmanagements*“ (H. Leichsenring 2007); „*Professionelles Fundraising*“ (A. Poth 2009: 14); „*Professionalisierung als Leitungsaufgabe*“ (HRK 2004); „*Profis ins Hochschulmanagement*“ (S. Nickel/F. Ziegele 2006).

Dabei rekurriert dieser bisweilen inflationäre Rückgriff auf „*Professionalisierung*“ nur selten auf spezifische Merkmale einer traditionellen Profession. Vielmehr fungiert Professionalisierung im hochschulpolitischen Kontext zumeist als anvisiertes Zielkonzept oder als postuliertes Image für ein diffuses Bündel umfassender Veränderungsprozesse im Hochschulsektor. Dieser zunehmende Rekurs auf Professionalismus ist jedoch keineswegs auf den Hochschulbereich beschränkt, sondern scheint ein offensichtlich omnipräsenter Reflex auf den durch Managementreformen induzierten Wandel von Organisationen und Tätigkeitsfeldern vor allem im öffentlichen und Nonprofit-Sektor zu sein (J. Evetts 2003: 415).

Ähnlich wie andere Organisationsfelder des öffentlichen Sektors durchläuft das überwiegend staatlich finanzierte Hochschulwesen in Deutschland durch die Einführung von an „*New Public Management*“ orientierten Steuerungsmechanismen einen umfassenden Wandel der Governance-Strukturen (B. Kehm/U. Lanzendorf 2006b; S. Lange/U. Schimank 2007; H. de Boer/J. Enders/U. Schimank 2007). Durch den sukzessiven Rückzug des Staates aus der Detailsteuerung der Hochschulen hin zu einer mehr „supervisorischen“ Rolle ist die institutionelle Autonomie von Hochschulen im Hinblick auf Budgetierung sowie Personal- und Organisationsentwicklung erweitert worden (S. Lange/U. Schimank 2007: 524 ff.; F. Ziegele 2005). Zugleich sehen sich Hochschulen durch gestiegene Ansprüche von Seiten der Gesellschaft mit einer Vielzahl an neuen Anforderungen konfrontiert, aus denen neue Aufgabengebiete wie z. B. Auswahlprozesse, Marketing sowie Qualitätssicherung resultieren (D. Dill/B. Sporn 1995).

Innerhalb der Hochschulen hat dies zu einem bisweilen tiefgreifenden Organisationswandel geführt, der u. a. durch die Stärkung des institutionellen Managements sowie die Einführung von betriebswirtschaftlichen Managementinstrumenten in die Hochschulorganisation charakterisiert ist (S. Lange/U. Schimank 2007: 539 ff.; A. Amaral et al. 2003). Während die Umsetzung von Managementreformen und die Auswirkungen neuer Governance-Strukturen im deutschen Hochschulsektor auf die Forschung in den letzten Jahren zu einem zentralen Gegenstand der vergleichenden Hochschulforschung gehören (D. Jansen

2007; U. Schmoch/T. Schubert 2008), sind Veränderungsprozesse im Hochschulmanagement und der Hochschuladministration bislang nur selten Gegenstand der vergleichenden Hochschulforschung gewesen. Zudem verwenden einige Beiträge zu organisatorischen und personellen Veränderungen in diesen Bereichen Professionalisierung eher als Heuristik (S. Nickel/F. Ziegele 2006; M. Klumpp/U. Teichler 2005: 2). Diese Beobachtungen werfen mindestens zwei zentrale Fragen auf: Erstens, wie verändern sich die Organisation und Tätigkeitsfelder des Hochschulmanagements in Deutschland? Und zweitens: Was bedeutet eigentlich Professionalisierung und inwiefern lassen sich diese Veränderungen als Professionalisierungsprozesse verstehen?

Aufbauend auf einer Charakterisierung der Organisation und aktueller Veränderungstendenzen des Hochschulmanagements in den Abschnitten 2 und 3 diskutieren wir im vierten Abschnitt traditionelle und neuere Konzeptionalisierungen von Professionalisierung und zeichnen Spezifika von Professionalisierungsprozessen im Bereich des Hochschulmanagements auf. Hierbei entwickelt der vorliegende Beitrag vier Thesen:

1. Vor dem Hintergrund tiefgreifender Veränderungen der Governance-Strukturen im Wissenschaftssystem sowie komplexerer Beziehungen zu ihren gesellschaftlichen Umwelten durchlaufen Hochschulen einen umfassenden Organisationswandel, bei dem sie sich zunehmend zu organisationalen Akteuren mit eigenen formalen Strukturen sowie einer stärker rationalisierten Hierarchie entwickeln (G. Krücken/F. Meier 2006; H. de Boer/J. Enders/L. Lesytc 2007; F. Ramirez 2006).
2. Die Organisationswerdung von Hochschulen hat dabei umfassende Implikationen sowohl für die durch die akademische Selbststeuerung dominierten universitären Entscheidungsstrukturen im Hochschulmanagement als auch für die Hochschuladministration. Zum einen kommt es zur Institutionalisierung eines stärker hierarchisch geprägten Hochschulmanagements sowie zum Ausbau administrativer Formalstrukturen durch die stärkere Differenzierung von hochschulischen Aufgabengebieten. Zum anderen führt die intensivierete Ausrichtung der Hochschulorganisation am „*Management-Modell*“ (D. Braun/F.-X. Merrien 1999a), wie sie gegenwärtig in Deutschland und im Hochschulwesen der meisten OECD-Länder beobachtbar ist (A. Amaral et al. 2003), auch zu Veränderungen in der Zusammensetzung, Rekrutierung und Fortbildung der Mitarbeiter im Hochschulmanagement sowie zur Etablierung von neuen spezialisierten Expertengruppen. Ein deutlicher Zuwachs des nicht-wissenschaftlichen Personals, wie er in Studien zu anderen Hochschulsystemen konstatiert wurde, lässt sich in Deutschland bislang allerdings nicht feststellen.
3. Die Etablierung neuer Expertengruppen und die vor allem in den letzten Jahren intensivierete Institutionalisierung von Fortbildungsprogrammen und Netzwerken im Bereich des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements lässt sich jedoch kaum als Professionalisierung im Sinne der durch die klassische Professionsforschung entwickelten Merkmale fassen. Neben der eng auf den jeweiligen Anwendungs- und Organisationsbereich begrenzten Entscheidungsautonomie fehlt sowohl den etablierten Tätigkeitsfeldern des Hochschulmanagements als auch den sich herauskristallisierenden „*neuen Hochschulprofessionen*“ (M. Klumpp/U. Teichler 2005) eine gemeinsame, festgelegte Wissensbasis. In Anlehnung an die Unterscheidung zwischen „*beruflichem und organisationalem*

Professionalismus“ von Julia Evetts (2008), schlagen wir daher vor, diese Entwicklungen als organisationale Professionalisierung zu verstehen.

4. Bei diesen organisationalen Professionalisierungsprozessen spielen Entscheidungen auf der Ebene der Hochschulorganisation sowie hochschulpolitische Akteure im Hinblick auf die Ausdifferenzierung der Handlungsfelder sowie die Institutionalisierung des Wissensaustausches im Hochschulmanagement eine aktive Rolle. So sind es bisweilen die Hochschulen und ihre Leitungen, welche die Etablierung neuer Berufspositionen, Netzwerke sowie Fortbildungsprogramme im Hochschulmanagement mit initiieren und auszubauen helfen. Zudem lassen sich insbesondere bei neu rekrutierten Mitarbeitern der „*neuen Hochschulprofessionen*“ (M. Klumpp/U. Teichler 2005: 2) im Hochschulmanagement eine eng an das Organisationsfeld der Wissenschaftseinrichtungen gebundene berufliche Sozialisation sowie eine starke Identifikation mit den Zielen der jeweiligen Hochschule feststellen.

Am Schluss des Beitrages diskutieren wir mögliche Implikationen von Professionalisierungsprozessen im Hochschulmanagement im Hinblick auf Strukturangleichungsprozesse und das Verhältnis von Wissenschaft und Verwaltung.

Bei unseren Ausführungen stützen wir uns u. a. auf Ergebnisse aus einem seit April 2007 laufenden Forschungsprojekt am Deutschen Forschungsinstitut für Öffentliche Verwaltung (FÖV) in Speyer. Neben Analysen von Personalstatistiken von 1994 bis 2004 auf der Basis der HIS-ICE Datenbank und einer inhaltsanalytischen Auswertung von Stellenausschreibungen der Wochenzeitung „*Die Zeit*“ von 1997 bis 2007 wurden auch 30 Interviews sowie eine deutschlandweite Befragungen von Kanzlern und leitenden Mitarbeitern in verschiedenen Bereichen des Hochschulmanagements durchgeführt (G. Krücken/A. Blümel/K. Kloeke 2009).

2 Hochschulorganisation im Wandel

2.1 Hochschulmanagement in Deutschland

Hochschulen sind in Deutschland überwiegend in staatlicher Trägerschaft. Insbesondere staatlich finanzierte Hochschulen haben im Hinblick auf ihre Organisation einen ambivalenten Status: In Anlehnung an die Festlegungen zur Rechtsnatur und der organisatorischen Struktur im ehemaligen Hochschulrahmengesetz (HRG) bekleiden Hochschulen den Status rechtsfähiger Körperschaften des öffentlichen Rechts, sind jedoch zugleich auch staatliche Einrichtungen.¹ Diese seit den Anfängen der humboldtschen Universitätsorganisation bestehende „*Janusköpfigkeit*“ der Rechtsnatur (J. Heß/D. Leuze 2005) hat sich vor allem in der dualen Binnenstruktur von staatlicher und akademischer Verwaltung niedergeschlagen. So entwickelte sich in Deutschland ein im OECD-Raum außergewöhnlicher und durch Spannung geprägter Aufgabendualismus für die Organisation staatlicher Hochschulen. Hierbei wird

¹ Mit den jüngsten Reformen der Landeshochschulgesetze (LHG) z. B. in Niedersachsen und Hessen besteht mittlerweile auch die Option auf den Status einer Stiftungshochschule (B. Sandberg 2005; K. Palandt 2003).

formell zwischen akademischen Angelegenheiten der Kernbereiche Forschung und Lehre auf der einen Seite, sowie den staatlichen Verwaltungsaufgaben in Form der Administration von Ressourcen und der Bereitstellung von hochschulischen Dienstleistungen auf der anderen Seite unterschieden.

In Anlehnung an diesen Status war die Binnenorganisation der deutschen Hochschulverwaltungen als Teil der Kulturverwaltung durch einen behördlichen Aufbau und die Ausrichtung an legalistischer Verwaltungsführung geprägt. Im Hinblick auf die Organisation hatte sich hierbei eine oft sehr ähnliche Unterteilung der Zentralverwaltung in durch Dezernenten oder Abteilungsleiter geleitete Dezernate, z. B. für Rechtsfragen, Finanzen sowie Studierendenverwaltung, entwickelt. Dies implizierte eine nach innen orientierte Ausrichtung der Hochschuladministration, deren Hauptaufgabe in der Aufrechterhaltung und Bereitstellung der wichtigen Infrastruktur in enger Zusammenarbeit mit den staatlichen Behörden bestand.

Die Mitarbeiter in den Hochschulverwaltungen in Deutschland gehören zum nicht-wissenschaftlichen Personal und sind zumeist entweder als Landesbeamte beschäftigt oder befinden sich in einem Angestelltenverhältnis. Ähnlich wie in anderen Ländern sind Mitarbeiter an deutschen Hochschulverwaltungen eine weitestgehend „unsichtbare“ (V. Rosser 2004: 317) Berufsgruppe des Hochschulpersonals. Sie sind insofern unsichtbar, als dass die Einteilung des nichtakademischen Hochschulpersonals in höherer, gehobener, mittlerer und einfacher Dienst sowie die grobe Kennzeichnung von Funktionsbereichen (Verwaltungsmitarbeiter, technisches Personal sowie sonstige nichtakademische Mitarbeiter) kaum eine auf formale Qualifikationen abstellende Differenzierung des Verwaltungspersonals ermöglicht (A. Hanft 2004: 120). In Anlehnung an die Vorgaben im öffentlichen Dienstrecht ist die Rekrutierung, Beförderung, Bezahlung sowie Fort- und Weiterbildung von Mitarbeitern der Hochschulverwaltungen nach wie vor sehr stark durch detaillierte Regelungen festgelegt.

Legt man ein „*institutionales Managementverständnis*“ zu Grunde (E. Hofmann 2002), in dem alle Personen erfasst werden, die Managementaufgaben im Sinne der Leitung sozio-technischer Systeme in personen- und sachbezogener Hinsicht (W.H. Staehle 1991) an Hochschulen wahrnehmen, so kann man im Hochschulmanagement grob zwei Bereiche unterscheiden:

- a) die *Hochschulleitung*, die aus den zumeist gewählten Mitgliedern des Präsidiums/Rektorats sowie dem Kanzler und den Dekanen besteht,
- b) *das administrative Hochschulmanagement*, zu dem neben dem Kanzler als Vorgesetztem vor allem die mittlere Leitung der Routineverwaltung in persona der Dezernenten, Referats- und Abteilungsleiter gehört.

In früheren Governance-Konstellationen im deutschen Hochschulsystem, welches Burton Clark als *bürokratisch-oligarchisches* Modell bezeichnete (B. Clark 1983: 139), waren die Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume des Hochschulmanagements von zwei Seiten substanziell eingeschränkt. Zum einen implizierten die detaillierten Vorgaben der zuständigen Ministerien für die Hochschulentwicklung umfangreiche externe Eingriffe in die Hochschulverwaltung. Zum anderen oblagen interne Entscheidungsprozesse der hochschulischen Selbstorganisation weitgehend der Selbstregulierung der Professoren. Wichtige Richtungsentscheidungen für die Hochschulentwicklung und Verteilungskonflikte über Ressourcen sind aufgrund dieser Konstellation oft nicht innerhalb der Hochschule, sondern zumeist

außerhalb auf der Ebene des Ministeriums getroffen worden (U. Schimank/B. Kehm/J. Enders 1999: 191).

Ein kontinuierliches Element der Hochschulleitungen im deutschen Hochschulsystem war der Leitungsdualismus zwischen dem Rektor/Präsidenten als durch die akademische Selbstverwaltung gewählten Repräsentanten der Hochschule auf der einen Seite und dem im Einvernehmen mit dem Staat eingesetzten Kanzler als Leiter der Verwaltung der Hochschule auf der anderen Seite (C. Beckmeier/A. Neusel 1994: 11). Während der Präsident oder Rektor zwar als erster Repräsentant, aber nicht als Vorgesetzter innerhalb der Hochschule fungierte, oblag die Dienstherrschaft für das wissenschaftliche Personal dem Ministerium. Der Kanzler fungierte als Leiter der Hochschulverwaltung und Vorgesetzter des nicht-akademischen Personals (J. Heß 2000).

In der Organisationsforschung sind Hochschulen aufgrund der zentralen und starken Rolle der „wissenschaftlichen Experten“ als „*professionelle Bürokratie*“ (H. Mintzberg 1979) oder lose gekoppelte Systeme (K. Weick 1976) charakterisiert worden. Entsprechend ihrer Rolle als wissenschaftliche Experten standen Professoren und wissenschaftliche Mitarbeiter samt ihrer dezentralen Teileinheiten in einem losen, weitgehend nicht weisungsgebundenen Verhältnis zur Gesamtorganisation Hochschule und ihrer Leitung. Somit waren die Organisationsstrukturen an Hochschulen geprägt durch das Nebeneinander von formalen und informellen Abstimmungsprozessen sowie durch einen spezifischen Modus von Entscheidungsprozessen, den Michael Cohen, James March und Johan P. Olsen (1972) als „*garbage can model*“ bezeichnet haben.

Daher betonen viele Teile der klassischen entscheidungs- und organisationssoziologischen Forschung, dass Hochschulen vor allem als professionelle Organisationen mit bisweilen „*anarchischen*“ Entscheidungsprozeduren bzw. als Organisationen ohne Zentrum und Spitze zu konzeptionalisieren seien. Damit unterschieden sich Universitäten deutlich von anderen, vertikal stärker integrierten und hierarchisch strukturierten Organisationen wie sie von Alfred Chandler (1977) im Hinblick auf Großunternehmen oder Max Weber (1972) am Beispiel der preußischen Staatsbürokratie konzeptionalisiert worden waren.

2.2 Governance-Wandel und Hochschulen als organisationale Akteure

Spätestens seit Mitte der 1990er Jahre findet im deutschen Hochschulsystem ein weitreichender Reformprozess statt, der in umfassender Art und Weise Auswirkungen auf die Steuerung von Hochschulen und damit auch auf die Organisation des Hochschulmanagements hat (H. de Boer/J. Enders/U. Schimank 2007; B. Kehm/U. Lanzendorf 2006a). So hat die Politik mit der Novellierung des Hochschulrahmengesetzes (HRG) 1998 und den daran anknüpfenden Reformen der Landeshochschulgesetze (LHGs) eine sukzessive Deregulierung des durch staatliche Bestimmungen bislang stark regulierten Hochschulwesens in Gang gesetzt (B. Kehm/U. Lanzendorf 2006b: 149). Die darauf aufbauende Einführung von Kontraktsteuerung durch Zielvereinbarungen und Hochschulverträge sowie die Etablierung wettbewerbsorientierter Steuerungsinstrumente auf der Basis vergleichender Evaluationen sind Ausdruck eines insgesamt veränderten Governance-Regimes im Hochschulwesen (S. Lange/U. Schimank 2007: 524–525), welches auf Outputorientierung und Dezentrali-

sierung von Aufgabenverantwortlichkeit abzielt (F. Ziegele 2005). Parallel dazu kommt es durch die Stärkung der hierarchischen Selbststeuerung der Hochschulen und der Einführung betriebswirtschaftlicher Steuerungsinstrumente zum Einflussverlust der akademischen Selbstorganisation, der bisweilen auch als eine „*drohende Entprofessionalisierung der akademischen Profession*“ aufgefasst wird (U. Schimank 2005).

Die an deutschen Hochschulen angestoßenen Organisationsreformen folgen einem generellen Wandel der Governance-Strukturen im Politik- und Organisationsfeld der Hochschulen nach den Prinzipien des „*New Public Management*“, wie er in den letzten zwanzig Jahren in vielen OECD-Ländern beobachtbar ist (S. Lange/U. Schimank 2007; C. Paradeise et al. 2009). Zugleich resultieren Modernisierungsprozesse in der Hochschulorganisation auch aus den weltweit komplexer gewordenen Umweltbedingungen der Hochschulen, insbesondere durch erweiterte gesellschaftliche Inklusionsansprüche, eine steigende Studierendenquote und ein damit korrespondierendes deutliches Größenwachstum des Hochschulsektors (E. Schofer/J. Meyer 2005; D. Frank/J. Meyer 2007; R. Reisz/M. Stock 2007; U. Teichler 2005: 82).

Aus Sicht der Organisationsforschung laufen diese Veränderungen im Hochschulwesen auf eine tiefgreifende Transformation der Organisation Hochschule hinaus: Ähnlich wie andere Organisationen des öffentlichen Sektors (N. Brunsson/K. Sahlin-Andersson 2000) entwickeln sich auch Hochschulen zunehmend zu organisationalen Akteuren mit eigenen formalen Strukturen und Zielen sowie rationalisierten Entscheidungsstrukturen (G. Krücken/F. Meier 2006; F. Ramirez 2006; H. de Boer/J. Enders/L. Leisyte 2007). Diese Konstituierung von Hochschulen als handlungsfähige Akteure ist kein trivialer Prozess, da die Hochschulorganisation, wie oben angeführt, bislang kaum als steuernder Akteur weder gegenüber ihren professoralen Mitgliedern, noch gegenüber den Fachkollegien oder dem Staat wirksam geworden ist (B. Clark 1983: 140). Am Beispiel von Deutschland zeigt Frank Meier in einer aufwändigen Rekonstruktion hochschulpolitischer Diskurse seit den 1980er Jahren, wie sich die Universität sukzessive als entscheidungsfähige Organisation konstituiert (F. Meier 2009).

Dabei betonen insbesondere Ansätze der neo-institutionalistischen Organisationsforschung, dass Organisationswandel und veränderte Governance-Mechanismen eben nicht nur als funktionale Adaptionsprozesse der Hochschulen (P. Gumpert/B. Sporn 1999; Sporn 1999) an veränderte Gesetzgebung, Umweltbedingungen und normative Setzungen der Hochschulsteuerung zu verstehen sind (D. Frank/J. Meyer 2007; J. Meyer et al. 1987). Ungeachtet nationaler Spezifika der Hochschulreformen scheint die Inkorporation neuer Funktionalbereiche, die Standardisierung von Curricula und Studiengängen und die Konstituierung von Universitäten als handlungsfähige Akteure ein globaler Entwicklungsprozess zu sein (J. Meyer et al. 1987; F. Ramirez 2006). Globale Diffusionsprozesse, z. B. im Kontext internationaler Organisationen (K. Martens et al. 2004; R. M. Basett/A. Maldonado 2009) und transnationaler Netzwerke im Hochschulbereich, in deren Verlauf Organisationsmodelle und administrative Praktiken zu einem neuen globalen Script für die „moderne Hochschule“ verdichtet werden, spielen hierbei eine wichtige Rolle (G. Krücken/F. Meier 2006: 252).

Über die formale Erweiterung der Hochschulautonomie hinaus wurden insbesondere vier Entwicklungstendenzen identifiziert, die als Elemente für einen sich herausbildenden Akteursstatus von Hochschulen gelten können (G. Krücken/F. Meier 2006: 247 ff.): Erstens wird die Universität zunehmend als Gesamtorganisation von ihrer gesellschaftlichen Umwelt, zum Beispiel durch die Einführung von Zielvereinbarungen, hochschulischen Rankings

oder Evaluationen, adressiert. Diese zielen nicht nur auf das Bewerten einzelner Disziplinen oder Professoren, sondern sie fungieren als Beschreibung der Gesamtorganisation. Zweitens kommt es zur Etablierung eigenständiger und zumeist hierarchischer Entscheidungsprozesse, etwa durch die Erweiterung von Amtszeiten und Entscheidungsbefugnissen von Hochschulleitungsmitgliedern. Drittens organisieren sich die Hochschulen selbst zunehmend als operativ handlungsfähige Akteure durch die Einführung von Strategiekonzepten und Hochschulleitbildern. Viertens scheint es zu deutlichen Veränderungen der Rolle und Tätigkeiten von Mitarbeitern im Hochschulmanagement zu kommen. Doch welche Implikationen haben diese Entwicklungen für das Hochschulmanagement in Deutschland?

3 Organisationaler und personeller Wandel im Hochschulmanagement

3.1 Stärkung und Ausbau von Hochschulleitungsstrukturen

Ein zentraler Aspekt der Organisationsreformen im Kontext der Einführung von Managementstrukturen an deutschen Hochschulen ist die Reorganisation und Stärkung der Leitungsstrukturen. Hierzu gehört die in den meisten seit 1998 reformierten Landeshochschulgesetzen und Hochschulordnungen festgelegte Erweiterung der Kompetenzen und Amtszeiten von Mitgliedern der Hochschulleitungen. Ungeachtet der sehr unterschiedlichen Vorgaben für die Leitungsstrukturen der Hochschulen zielen diese Reorganisationsprozesse zum einen auf eine stärkere Hierarchisierung und zielorientierte Steuerung von Entscheidungsprozessen und zum anderen auf eine intensiviertere Mitgestaltung gesellschaftlicher Umweltakteure – z. B. durch die Einführung von Hochschulräten – ab (F. Nullmeier 2001).

Die Organisation Hochschule wird dementsprechend stärker als korporativer Akteur entwickelt, von dem die Entwicklung eines „kohärenten Zielsystems“ für die Hochschule erwartet wird. Der Staat behält zwar die Entscheidungsmacht über die universitären Rahmenziele, jedoch wird der Hochschulleitung eine weitgehende Gestaltungshoheit für deren Umsetzung eingeräumt. Es handelt sich bei den Reformen der Leitungs- und Entscheidungsprozesse an den deutschen Hochschulen nicht um punktuelle Anstrengungen zur Verbesserung der Organisationsstrukturen, wie es sie seit den sechziger Jahren immer wieder gegeben hat. Vielmehr zielt dieser in Gang gesetzte Wandel an Hochschulen auf eine grundsätzliche Abkehr vom traditionellen Selbstverwaltungsmodell, das sukzessive durch ein an Managementprinzipien orientiertes Regulierungs- und Organisationsmodell abgelöst werden soll (D. Braun/F.-X. Merrien 1999a).

Ein hierbei hochschulübergreifend eingeführtes Element im Zuge der Novellierungen der Landeshochschulgesetze und der Reform der Leitungsstrukturen ist die Einführung von Hochschulräten als ein neues institutionelles Muster der Außensteuerung von Hochschulen (J. Bogumil et al. 2007; A. Laqua 2004; R. Mayntz 2002). Ungeachtet deutlicher Differenzen im Hinblick auf die Struktur und Zusammensetzung von Hochschulräten sind dies mehrheitlich durch interne und externe Mitglieder dual besetzte Gremien (J. Bogumil et al. 2007: 23 ff.). Vertreter aus der Wissenschaft und Wirtschaft dominieren dabei mit je einem Drittel die externen Mitglieder in Hochschulräten an deutschen Hochschulen (J. Bogumil et al. 2007: 26).

Darüber hinaus ist auch die Rekrutierung der Hochschulleitungsmitglieder sowie das Kompetenzgefüge zwischen Präsidium bzw. Rektorat, dem Kanzler und den dezentralen Einheiten der Fachbereiche unlängst an vielen Hochschulen in Bewegung geraten. Zwei Dimensionen der Stärkung und Reorganisation lassen sich grob unterscheiden: Zum einen die Verlängerung der bislang oftmals auf 2–4 Jahre festgelegten Amtszeiten von Mitgliedern der Hochschulleitung auf 6–8 Jahre sowie die Veränderung der kollegialen Struktur der Hochschulleitungen im Sinne der Erweiterung durch weitere hauptamtliche Vizepräsidenten/-rektoren. Zumeist wird die Hauptamtlichkeit der Positionen in der Hochschulleitung und die Differenzierung bzw. klare Aufteilung von Ressortverantwortlichkeiten zwischen Präsidenten/Rektoren und Vizepräsidenten/-rektoren als ein zentraler Ansatzpunkt der Stärkung von Hochschulleitungen angesehen (S. Nickel/F. Ziegele 2006: 2). Auch die Position und Rolle des Kanzlers als Hauptverantwortlichem für die Hochschulverwaltung befindet sich durch die Befristung des Amtes sowie die Veränderung von Zuständigkeiten in einem Veränderungsprozess (G. Krücken/A. Blümel/K. Kloke 2009: 21 ff.).

Hinzu kommt eine zweite, „weichere“ Form der Stärkung und Reorganisation von Leitungsstrukturen. Hierunter fallen alle Formen der gezielten Auswahl, Qualifizierung und Personalentwicklung der Mitglieder in der zentralen und dezentralen Hochschulleitung. Neben der Möglichkeit der gesonderten leistungs- bzw. erfolgsbezogenen Bezahlung können dazu auch veränderte Rekrutierungsprozesse für Hochschulleitungspositionen, unter anderem auch von hochschulexternen Führungspersonlichkeiten, gehören (F. Nullmeier 2001: 364; S. Nickel/F. Ziegele 2006: 3 ff.). Bislang scheint jedoch die Rekrutierung externer Präsidenten und Rektoren in der deutschen Hochschullandschaft eher die Ausnahme zu sein. In einer Studie zu den Profilen von Hochschulleitungen in Deutschland aus dem Jahre 2005 zeigt Heinke Rübken, dass nur 16,5% der Hochschulpräsidenten und Rektoren extern rekrutiert wurden (H. Rübken 2006: 11). Die Entwicklung einer eigenen Berufsgruppe von leitenden Hochschulmanagern und Hochschulpräsidenten – möglicherweise auch abgekoppelt von der akademischen Forschung – ist insofern nicht absehbar. Dass eine solche Entwicklung auch nicht unbedingt wünschenswert wäre, lässt sich mit Blick auf die Situation an führenden Universitäten im Ausland vermuten. Amanda Goodall argumentiert in einer Studie zum Zusammenhang zwischen Forschungsreputation von Leitungsmitgliedern und dem Shanghai Jiao-Tong-Ranking der jeweiligen Hochschule, dass besonders exzellente Hochschulen weltweit zumeist auch von sehr gut ausgewiesenen Forschern geleitet werden (A. Goodall 2009).

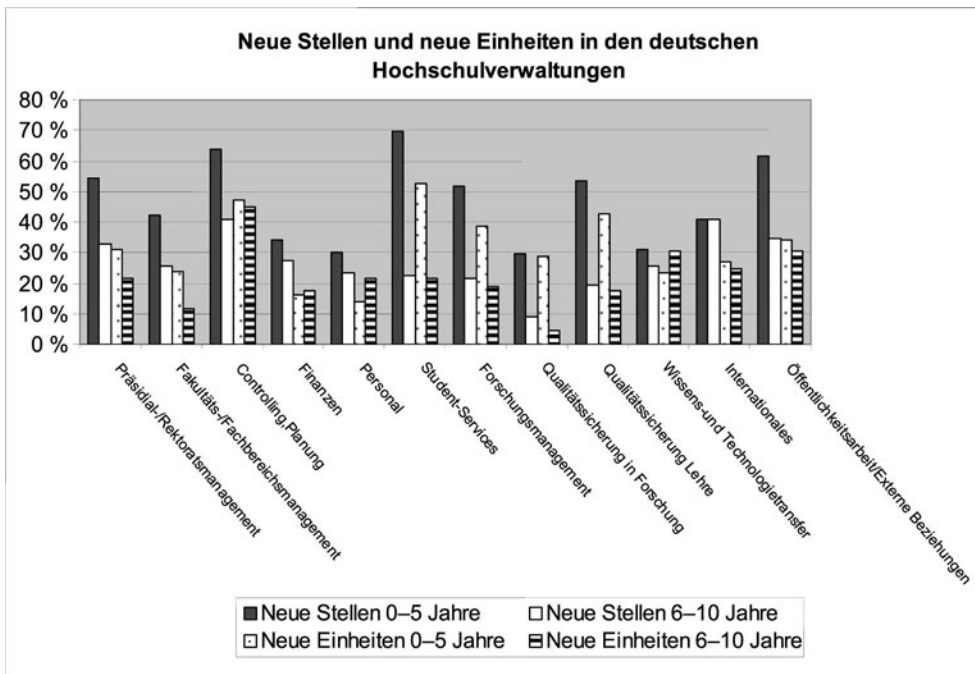
3.2 *Ausbau von Formalstrukturen*

Darüber hinaus haben die Modernisierungsprozesse im Hochschulsektor sowie die Einführung von Managementstrukturen an deutschen Hochschulen auch zu deutlichen Reorganisationsentwicklungen in den Hochschulverwaltungen geführt. Neben dem mitunter durch Kürzungen von Personalstellen und Outsourcing verursachten Wegfall von Organisationsbereichen lässt sich auch der Aufbau zahlreicher neuer Organisationseinheiten und die Reorganisation der bislang stark nach innen orientierten Dezernatsstruktur der Hochschulverwaltungen konstatieren. Dabei lassen sich gegenwärtig deutliche Tendenzen der Reorganisation von Aufgaben und Entscheidungsprozessen am Schnittpunkt zwischen

Hochschulverwaltung und Forschung/Lehre beobachten. Durch die Einrichtung von neuen Stabsstellen und Projektbereichen an vielen Hochschulen kommt es zu einer stärkeren Ausdifferenzierung innerhalb der Hochschuladministration, beispielsweise durch den Aufbau von Abteilungen für Qualitätsmanagement, Forschungsmanagement (U. Teichler et al. 2006: 2 ff.; M. Klumpp/U. Teichler 2005) oder die Einrichtung neuer Career Service-Stellen (S. Joerns 2002; J. von Luckwald 2008; 2009). Insofern inkorporiert die herkömmliche Hochschulverwaltung neue Planungs- und Managementfunktionen, was durch die Schaffung neuer Stellen auch den Aufbau eines „mittleren“ administrativen Managements in der Hochschule impliziert (B. Kehm 2006).

In einer deutschlandweiten Befragung am Deutschen Forschungsinstitut für Öffentliche Verwaltung in Speyer wurden im Jahr 2008 Hochschulkanzler/-innen befragt, in welchen Bereichen der Hochschulverwaltung in den letzten 10 bzw. 5 Jahren neue Organisationseinheiten und Stellen eingerichtet oder substantziell reorganisiert wurden (G. Krücken/A. Blümel/K. Kloeke 2009: 18–19).

Abbildung 1 Neu geschaffene Stellen und organisatorische Einheiten der letzten 5 bzw. 10 Jahre. Quelle: Befragung sämtlicher deutscher Hochschulkanzler, Deutsches Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung, 2008



(Quelle: G. Krücken/A. Blümel/K. Kloeke 2009)

Das Ergebnis zeigt, dass die Etablierung spezialisierter Einheiten und Stellen insbesondere in den Bereichen besonders hoch ist, die entweder eine hohe Relevanz für die Legitimation und Kommunikation der Hochschulentwicklung gegenüber externen Stakeholdern haben oder die zentral für die interne Steuerung durch die Hochschulleitungen sind. So geben mehr als 70% der Kanzler an, dass in den Bereichen Hochschulkommunikation und Marketing, Qualitätsentwicklung, strategische Planung sowie Präsidial- und Fakultätsentwicklung in den letzten 5 Jahren sowohl neue Stellen geschaffen als auch neue Organisationseinheiten eingerichtet wurden (vgl. Abb. 1). Den stärksten organisationalen Zuwachs hat der Bereich der Studierendenverwaltung erfahren, was vermutlich mit der Umstellung auf Bachelor- und Master-Studiengänge, der Einführung von Gebühren und Studierendenbeiträgen sowie der Entwicklung neuer Beratungsangebote zusammenhängt. Insofern scheint die Reorganisation der Verwaltung vor allem auch durch Prozesse der Organisationsentwicklung geprägt zu sein, die die verstärkte Öffnung der Hochschule nach außen implizieren.

3.3 Personal der Hochschuladministration

Im Kontext dieser Öffnung und Reorganisation der Binnenorganisation der Hochschulverwaltungen vollzieht sich auch das Hinzukommen von neuen Expertengruppen, die Barbara Kehm, Matthias Klumpp und Ulrich Teichler als „*neue Hochschulprofessionen*“ bezeichnen (B. Kehm 2006; M. Klumpp/U. Teichler 2005). Damit etabliert sich ein neuer hybrider Bereich des Hochschulmanagements neben der Hochschulleitung und der leitenden Routineverwaltung, deren Aufgaben „*weder in Bereichen der klassischen Standardaufgaben von Verwaltung und Dienstleistung (Finanzverwaltung, Bibliothek o. ä.) noch direkt in Forschung und Lehre zu verorten sind, sondern verschiedene Aufgaben der Vorbereitung und Durchführung von Entscheidungen, der laufenden Gestaltung und der Dienstleistungen (...) erfüllen*“ (U. Teichler 2008: 79). Diese agieren und vermitteln beispielsweise als Referenten für Forschungsförderung, Präsidial- und Fakultätsmanagement oder aber Koordinatoren für Alumni-Beziehungen und Fundraising zwischen der zentralen Verwaltung, Hochschulleitung und wissenschaftlichen Einheiten als bislang klar voneinander abgetrennten Bereichen der etablierten Organisationsstruktur an Hochschulen (W. Adamczak et al. 2007; H. Leichsenring 2007).

Sowohl in Fallstudien von Ulrich Teichler und Matthias Klumpp an Universitäten in Hessen als auch im Rahmen der in unserem Forschungsprojekt durchgeführten Interviews ist deutlich geworden, dass insbesondere für die oben genannten Segmente in den letzten Jahren verstärkt neue Mitarbeiter rekrutiert wurden (M. Klumpp/U. Teichler 2005: 2; G. Krücken/A. Blümel/K. Kloke 2009). Auf der Basis einer inhaltsanalytischen Auswertung von Stellenanzeigen der Wochenzeitung „*Die Zeit*“ von 1997 bis 2007 haben wir zudem festgestellt, dass Ausschreibungen insbesondere für Positionen im Bereich des administrativen Hochschulmanagements (ohne Leitungsfunktionen) zwischen 2003 und 2006 insgesamt mit knapp 50% deutlich angestiegen sind.

Dass diese Entwicklung auch ein internationaler Prozess ist, zeigen Studien zu Hochschulsystemen anderer Länder: So konstatieren Celia Whitchurch für Großbritannien oder Garry Rhoades und Barbara Sporn für die USA sowie einige europäische Länder die intensivierte Rekrutierung von „*administrative professionals*“ (C. Whitchurch 2006; 2004; G. Rhoa-

des 1998; G. Rhoades/B. Sporn 2002). Auf der Basis einer Analyse der Personaldaten der norwegischen Hochschulen konstatieren Ase Gornitzka und Ingvild Larsen einen signifikanten Anstieg der Mitarbeiter im höheren Dienst der Hochschuladministrativen, der u. a. durch die Rekrutierung neuer Mitarbeiter in diesem Bereich begründet ist (A. Gornitzka/I. Larsen 2004: 463 ff.). Celia Whitchurch argumentiert, dass es innerhalb des Hochschulmanagements an Universitäten in Großbritannien zu einer Diversifizierung des Personals gekommen ist. Neben einer wachsenden Anzahl von „*administrativen Managern*“ mit klaren Funktionen und Arbeitsbeschreibungen etabliert sich demnach eine wichtiger werdende hybride Gruppe von Spezialisten im Hochschulmanagement, deren Aufgabenbereich und Verortung in der Organisation sich an spezifischen Themenfeldern der Hochschulentwicklung ausrichtet, wie z. B. Studiengangsentwicklung, Studierendenauswahl oder Organisationsentwicklung (C. Whitchurch 2004; 2006). Diese, von Whitchurch als „*unbounded*“ oder „*blended professionals*“ bezeichneten Mitarbeiter, verbinden bei ihrer Arbeit wissenschaftliche Expertise und spezifische Managementkenntnisse.

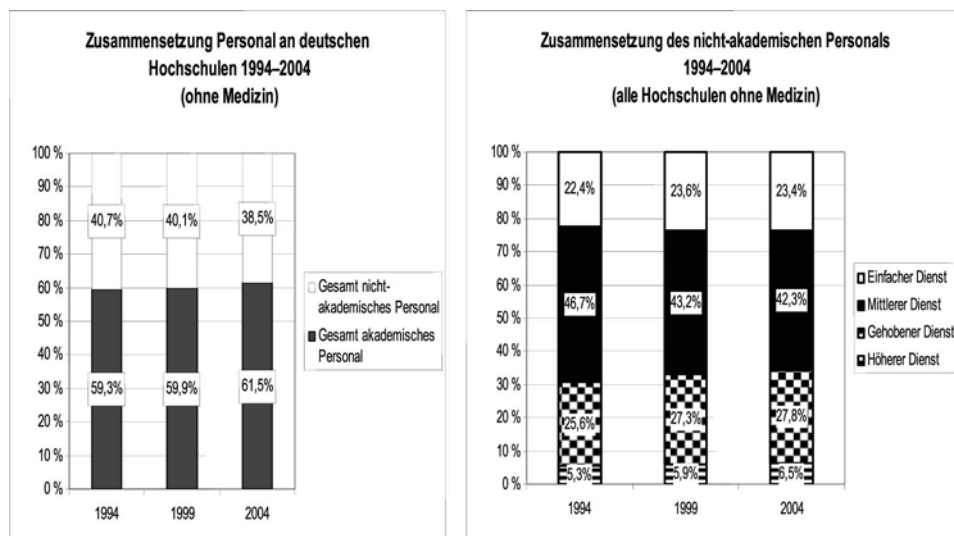
Doch inwiefern sind auch in Deutschland Veränderungen in der Zusammensetzung des Personals zu beobachten? Wesentliches Wachstum hat unseren Analysen zufolge vor allem beim akademischen Personal der Hochschulen stattgefunden, welches zwischen 1994 und 2004 um ca. 11 % gestiegen ist (dies entspricht 18.281 neuen Stellen in Vollzeitäquivalenten). Das nichtakademische Personal ist hingegen nur um 1,0 % gestiegen (dies entspricht 1.104 Stellen in Vollzeitäquivalenten), was insgesamt zu einer marginalen Abnahme des Anteils des nichtakademischen Personals geführt hat (vgl. Abb.2 links).²

Interessanterweise lässt sich jedoch ein qualitativer Wandel in der Personalstruktur des administrativen Personals feststellen (vgl. Abb. 2 rechts). Während sich der Anteil des nicht-akademischen Personals zwischen 1994 und 2004 sowohl absolut als auch im Vergleich zum wissenschaftlichen Personal kaum verändert hat, sehen wir eine Abnahme des mittleren Dienstes um -7% und einen deutlichen Anstieg im Bereich des höheren Dienstes um +23,9% und +10,5% im Segment des gehobenen Dienstes.

Insofern ist die Entwicklung des nichtakademischen Personals an deutschen Hochschulen seit 1994 – so wie wir sie auf der Basis dieser einfachen deskriptiven Analyse der Personaldaten der HIS-ICE Daten nachvollziehen können – weniger durch einen quantitativen als vielmehr durch einen qualitativen Wandel im Hinblick auf Status und Qualifikation des nicht-akademischen Personals an deutschen Hochschulen charakterisiert. Doch inwiefern lassen sich die hier angeführten Veränderungen im Hochschulmanagement als Professionalisierungsprozesse verstehen?

2 Wir danken Nicolai Netz für seine Unterstützung bei der Recherche und Aufbereitung der Daten aus der HIS-ICE-Datenbank.

Abbildung 2 Entwicklung des akademischen und nicht-akademischen Hochschulpersonals an deutschen Hochschulen 1994–2004.



(Quelle: HIS-Datenbank ICELAND, www.iceland.his.de)

4 Professionalisierung des Hochschulmanagements?

4.1 Professionalisierungskonzepte im öffentlichen Management

Aufbauend auf den Arbeiten von Everett Hughes (1958) und Talcott Parsons (1968) sowie Harold Wilensky's prominentem Aufsatz „*Professionalisation of everyone*“ (H. Wilensky 1964) ist Professionalisierung in den Ansätzen der klassischen Professionssoziologie als das Durchlaufen von Sequenzen verstanden worden, die Berufe durchlaufen (müssen), um den Status einer etablierten Profession zu erreichen. Damit ist durch die Professionsforschung ein Merkmalskatalog entwickelt worden, aufgrund dessen sich Professionen von Berufen unterscheiden lassen (H. Mieg/M. Pfadenhauer 2003; 14 ff.; T. Kurtz 2002: 49). Diesen Ansätzen zufolge zeichnen sich Professionen durch folgende Charakteristika aus:

- das Vorhandensein eines gesellschaftlich relevanten Problembereiches verbunden mit der Entwicklung eines darauf abstellenden Handlungs- und Erklärungswissens;
- eine akademisierte, spezialisierte Ausbildung, die das für Professionen unverzichtbare abstrakte Wissen zur Verfügung stellt;

- c) die Etablierung eines Berufsverbands bzw. einer berufsständischen Vertretung, der/die als regulierender und Norm setzender Akteur auftritt;³
- d) eine weitgehende Handlungs- und exklusive Entscheidungsautonomie der Professionellen in ihrem Bereich

Ärzte, Priester, Anwälte, Professoren und in einigen Lesarten der höhere öffentliche Dienst (C. Matheson 2000) entsprechen diesen Merkmalen einer klassischen Profession. Zentral ist dabei, dass die Etablierung einer Profession und ihre epistemische sowie normative Selbstregulierung auf einer weitestgehend gesellschaftlich und bisweilen auch staatlich anerkannten Wissensbasis beruht, die durch die Professionsmitglieder entwickelt und letztlich auch kontrolliert wird (A. Abbott 1988: 53). Daraus folgt, dass Professionalismus seitens der Gesellschaft ein hohes Maß an gesellschaftlicher Legitimation und Vertrauen genießt, weshalb Professionen durch Freidson eine eigenständige Regulierungsfunktion neben dem Markt und der Bürokratie zugeschrieben wird (E. Freidson 2001).

Seit Ende der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts lässt sich zudem ein deutliches Anwachsen des Anteils von neuen Expertengruppen und wissensbasierten Berufsfeldern an der Arbeitspopulation vor allem auch im Bereich des Nonprofit-Sektors sowie des staatlich finanzierten Sozialwesens konstatieren (S. Brint 1994; R. Suddaby/R. Greenwood 2001; D. Muzio et al. 2008; R. Scott et al. 2000; I. Kirckpatrick et al. 2005). Darüber hinaus ist die Einführung und Anwendungen von Managementkonzepten in nahezu allen beruflichen Handlungsfeldern und vor allem auch der traditionellen Professionen mit dem Ziel verbunden, durch Reorganisation, Fortbildung und planvolle Rekrutierung Management als „*technical practice*“ zu etablieren (M. Reed 1989).

Bei den dabei oft als Professionalisierung von Managementfunktionen beschriebenen Veränderungen handelt es sich jedoch empirisch um durchaus sehr unterschiedliche, mitunter parallel stattfindende Entwicklungen. Einige Autoren argumentieren, dass die Einführung von Managementinstrumenten in Einrichtungen des öffentlichen und Nonprofit-Sektors, beispielsweise bei Sozialarbeitern oder Dekanen an Hochschulen, zur Integration betriebswirtschaftlichen Managementdenkens in schon bestehende berufliche (professionelle) Handlungsrepertoires führen kann (A. Langer 2007: 238; R. Deem et al. 2007: 104 ff.). Andere Autoren konstatieren das Aufkommen einer „*administrative class*“ (E. Freidson 1986); „*expert occupations*“ (D. Muzio et al. 2008); „*managerial professionals*“ in Kultureinrichtungen und Stiftungen (P. DiMaggio/W. Powell 1983) oder sogenannten „*neuen Hochschulprofessionen*“ an Hochschulen (M. Klumpp/U. Teichler 2005). Ein interessantes Element der Etablierung dieser neuen Expertengruppen und „neuen Professionen“ ist die Institutionalisierung von Netzwerken für ihr jeweiliges berufliches Tätigkeitsfeld, die neben der Organisation von spezialisierten Tagungen und Fortbildungsprogrammen auch eigene Magazine veröffentlichen und mitunter einen eigenen „Berufskodex“ verabschieden (M. Noordegraaf 2007: 776).

3 Insbesondere in der konflikttheoretischen Sichtweise, die Professionalisierung vor allem als Statusverbesserung oder Professionalisierungsprojekt versteht, ist dieser Aspekt besonders wichtig, da Berufsverbände hier als politische Instanz der Durchsetzung von eigenen Interessen der Professionellen verstanden werden (Larson 1977).

Auch im Hochschulmanagement lassen sich sowohl im europäischen Ausland als auch in Deutschland die Etablierung von spezialisierten Studien- und Fortbildungsprogrammen sowie professioneller Netzwerke beobachten (A. Pausits/A. Pellert 2009; A. Gornnitzka/I. Larsen 2004: 463; R. Middlehurst 2004). So gibt es in Deutschland neben Studiengängen z. B. am INCHER in Kassel, der Uni Oldenburg, der FH Osnabrück, der TU Berlin sowie einem Zertifikatsstudium an der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften in Speyer auch vom Centrum für Hochschulentwicklung oder dem Zentrum für Wissenschaftsmanagement angebotene Fortbildungs-Kurse zum Hochschul- und Wissenschaftsmanagement (U. Teichler et al. 2006). Darüber hinaus ist es in den letzten Jahren in Deutschland neben den traditionellen Vereinigungen z. B. der Hochschulkanzler oder bestehenden Arbeitskreisen innerhalb der Bundesländer zur Institutionalisierung und Erweiterung deutschlandweiter Dachverbände und zahlreicher Netzwerke bzw. Portale in spezifischen Tätigkeitsfeldern des Hochschulmanagements gekommen, wie z. B. das Career Service Netzwerk (www.csnd.de), der Verband der Alumni-Organisationen, oder das Netzwerk der Forschungs- und Technologiereferenten (www.forschungsreferenten.de). Als wesentliche Ziele dieser Vernetzungen werden auf den Internetseiten der Austausch von Erfahrung und Wissen, die Entwicklung „professioneller“ Standards sowie Öffentlichkeitsarbeit und die Etablierung der jeweiligen Tätigkeitsfelder angegeben.

Ungachtet dieser Entwicklungen bleiben diese „neuen Professionen“ und Expertengruppen jedoch definitorisch zumeist unterhalb der oben angeführten Charakteristika klassischer Professionen. Es scheint, dass Professionalisierung zumeist vor allem als Selbstbeschreibung der Akteure fungiert und der Aufbau von Netzwerken und die Entwicklung von Standards zum eigenständigen Attribut und Entwicklungsziel im Sinne einer traditionellen Profession gemacht werden (J. Evetts 2003: 395). Doch woraus resultieren das Wachstum von Expertengruppen und der intensivierte Rekurs auf Professionalismus? Und wie kann man Professionalisierungsprozesse im Bereich des Hochschulmanagements konzeptionalisieren?

Mirco Noordegraaf konstatiert, dass sich sowohl empirisch als auch konzeptionell eine Entwicklung vom „*pure professionalism*“ zum „*hybrid professionalism*“ feststellen lässt (M. Noordegraaf 2007). Für ihn fungiert Professionalismus insbesondere im öffentlichen Sektor als eine Form sozialer und symbolischer Legitimation, die auf Ideologien wie Integrität, Unabhängigkeit, Service und Expertise beruht (M. Noordegraaf 2007: 779 ff.). Der zunehmende Rekurs auf Professionalität wird hierbei durch die Akteure als normativer Wert in der Sozialisation neuer Experten, der Standardisierung und Festlegung beruflicher Tätigkeiten sowie bei der Suche nach gemeinsamen sozialen und beruflichen Identitäten verwendet (M. Noordegraaf ebd.; vgl. auch J. Evetts 2006: 137). Auch Michaela Pfadenhauer geht davon aus, dass Professionalität zunehmend als ein Darstellungsproblem zu begreifen ist. Professionalität ist demnach „*ein Anspruch, den einzelne oder Kollektiv-Akteure für sich bzw. ihr Handeln erheben und für den sie – interagierend und kommunizierend – je situativ um Zustimmung bzw. Anerkennung werben müssen*“ (M. Pfadenhauer 2003: 207).

In ähnlicher Weise lässt sich auch für den Bereich des Hochschulmanagements vermuten, dass die Etablierung neuer, auf „*professionell*“ rekurrerender Berufsbezeichnungen im Hochschulbereich, wie Transfermanager, Forschungsmanager oder professionelle Fundraiser etc., vor allem auf die Akzeptanz für neue Tätigkeitsfelder und Organisationspraktiken an Hochschulen abzielt. So scheint auch das Ziel der oben skizzierten Institutionalisierung von professionellen Netzwerken im Hochschulmanagement im Unterschied zu den oft staatlich

anerkannten Berufsverbänden der traditionellen Professionen eben nicht eine Regulierung von Zugangs- und Ausbildungskriterien zu sein. Vielmehr geht es um die Etablierung und Diffusion von Best Practices und damit das Bemühen, den „*Sinngehalt und die Sinnhaftigkeit*“ (Übers. der A.) von professioneller Arbeit im jeweiligen Themenfeld des Hochschulmanagements zu kommunizieren (M. Nordegraaf 2007: 775).

Einige Ansätze der neueren organisationssoziologischen Forschung bringen das Aufkommen neuer Expertengruppen und Professionen in engen Zusammenhang mit dem Wachstum formaler Organisationen (S. Barley/P. Tolbert 1991; A. Abbott 1991). Organisationen werden als „*breeding ground for professions*“ verstanden (S. Barley/P. Tolbert 1991:3). Es wird davon ausgegangen, dass ein wechselseitiger Zusammenhang zwischen dem Wachstum formaler Organisationen, der Rationalisierung von Wissen und Professionalisierungsprozessen besteht. In Anlehnung an John Meyer und Brian Rowan (1977) charakterisieren Stephen Barley und Pamela Tolbert diese Entwicklung folgendermaßen: „*The process of occupationalization is an important aspect of the progressive rationalization of organizations in contemporary society, reflecting the efforts of business and government to bring increasingly specialized knowledge to bear in organizational problem-solving*“ (S. Barley/P. Tolbert 1991: 7).

Im Unterschied zu den traditionellen Professionen verfügen die hier angeführten, auf Management spezialisierten „*managerial professionals*“ jedoch über keine gemeinsame spezifische Wissensbasis und keine rechtlich festgelegte Handlungskompetenz. Im Wesentlichen beziehen sie ihre Legitimation aus der Anwendung entweder von Managementwissen oder spezifischen Instrumenten, die sich in verschiedenen Organisationskontexten als „*ubiquitous technical skill*“ anwenden lassen (J. Meyer 1987; B. Townley 2002).

Damit wird ein enger Zusammenhang zwischen Rationalisierung und Professionalisierung im Kontext von Wandel, Wachstum und Konstituierung von Organisationen postuliert, der sich auch auf die Institution Hochschule beziehen lässt. So stützt sich die Arbeit im Hochschulmanagement stärker auf systematisch erworbene Informationen und Wissen (M. Klump/U. Teichler 2005: 2; U. Teichler 2008). Zudem resultiert sowohl aus der Einführung betriebswirtschaftlicher Instrumente in den Hochschulen als auch dem verstärkten Rückgriff auf Evaluationsverfahren in Forschung und Lehre ein steigender Bedarf an Expertise, der zum Entstehen von spezifischen Tätigkeitsfeldern führt. Aufgrund der Heterogenität von Tätigkeitsfeldern, Organisationskontexten und Wissen im Hochschulmanagement erscheint jedoch eine Professionalisierung von Hochschulmanagement im traditionellen Sinn der klassischen Professionsforschung ebenso unmöglich wie eine Professionalisierung des Managements im privatwirtschaftlichen Bereich (A. Abbott 1988; R. Whitley 1984).

Um dennoch die gewachsene Bedeutung von neuen Experten und sich selbst als „*Professionelle*“ bezeichnenden Berufsgruppen konzeptionell und empirisch fassen zu können, scheint es angebracht, auf eine von Julia Evetts (2006; 2008) beschriebene idealtypische Unterscheidung von Professionalismus zurückzugreifen. Sie unterscheidet zwischen zwei distinkten Formen von „*Professionalismus*“, die sich in modernen Gesellschaften beobachten lassen (J. Evetts 2008: 102): Zum einen eine an traditionelle Professionskonzepte angelehnte „*berufliche Professionalität*“ (J. Evetts 2008: Übers. d. A.) und auf der anderen Seite eine bei vielen spezialisierten Berufsgruppen sich entwickelnde „*organisationale Professionalität*“ (J. Evetts 2008: Übers. d. A.). Evetts versteht organisationale Professionalität als einen zunehmend häufiger, insbesondere auch von Managern im Nonprofit-Sektor ver-

wandten Diskurs, der spezialisierte Ausbildung und Standardsetzung innerhalb eines durch rational-legale Formen von Autorität sowie organisationale Hierarchien gekennzeichneten beruflichen Tätigkeitsfeldes integriert (J. Evetts 2008: 100–101). Im Unterschied zu der auf Klientenvertrauen und weitgehender Entscheidungsfreiheit beruhenden beruflichen Professionalisierung, verbunden mit einer starken Ausrichtung an den Peers, ist der Prozess der organisationalen Professionalisierung eng an den Zielen und Hierarchien der jeweiligen Organisation ausgerichtet (J. Evetts 2008: 101).

Anders als die Integration der mehr oder weniger autonomen „traditionellen“ Profession der Hochschulprofessoren, die sich stark mit ihren Peers und weniger stark mit ihrer Hochschule identifizieren, kann daher angenommen werden, dass das Selbstverständnis und die Expertise der innerhalb des Organisationskontextes tätig werdenden Hochschulmanager stärker auf die Anforderungen und Ziele der Organisation ausgerichtet sind. Folglich ist zu erwarten, dass sich Mitarbeiter im Hochschulmanagement stärker mit ihrer Hochschule identifizieren. Diese Vermutung einer starken Orientierung an der Organisation und ihren Zielen ist auch ein Ergebnis der durch im Rahmen des Forschungsprojekts am FÖV von uns geführten Befragungen von Kanzlern und leitenden Mitarbeitern in den Bereichen Präsidialämter; Qualitätsmanagement; Forschungsförderung und Transfer sowie Internationales. Insbesondere neu rekrutierte Mitarbeiter und Kanzler beschreiben ihre Rolle innerhalb der Hochschule zumeist mit einem ausgeprägten Dienstleistungsverständnis gegenüber den Mitgliedern der Hochschule und betonen, dass sie sich in ihrer Arbeit vor allem der Gesamtorganisation Hochschule verpflichtet fühlen (vgl. G. Krücken/A. Blümel/K. Kloke 2009: 22).

Damit ermöglichen die hier kurz diskutierten Ansätze eine Öffnung und Differenzierung des Professionskonzepts im Hinblick auf das Hochschulmanagement hin zu einem auf diskursive Anwendung, Standardisierung und Diffusion abstellenden Verständnis der Veränderungsprozesse als organisationale Professionalisierung. Organisationale Professionalisierung im Hochschulmanagement ist insofern nicht als ein linearer Prozess einer exklusiver werdenden Berufsgruppe zu verstehen. Stattdessen wird Professionalisierung zu einer kulturellen Ressource, die im distinkten Organisationsfeld der Hochschul- und Wissenschaftsorganisationen die Entwicklung neuer Berufsgruppen und Tätigkeitsfelder im Hochschulmanagement legitimiert.

4.2 *Spezifika des Berufsfeldes Hochschulmanagement*

Auf der Basis der bisher verfügbaren empirischen Untersuchungen zu den „*neuen Hochschulprofessionen*“ (W. Adamczak et al. 2007; M. Klumpp/U. Teichler 2006; H. Leichsenring 2007) sowie eigener Analysen lassen sich auch Besonderheiten des Berufsfeldes Hochschulmanagement herausstellen, die sicherlich prägend für die Prozesse organisationaler Professionalisierung in diesem Bereich sein dürften.

Zunächst lässt sich festhalten, dass das Berufsfeld in den letzten Jahren durch eine intensive Ausdifferenzierung sowohl der administrativen Routinearbeit der Zentralverwaltungen als auch der Tätigkeiten zwischen Wissenschaft und Administration geprägt ist. Die hierbei zu beobachtende Spezialisierung von Tätigkeitsfeldern, wie z. B. Qualitätsmanagement, Career-Service-Arbeit, Präsidialbereichs- und Fakultätsmanagement oder Alumni-

Arbeit und Fundraising, korrespondiert dabei mit der Institutionalisierung neuer Berufs- und Funktionsbezeichnungen. Zudem konnten wir bei der Analyse der Stellenausschreibungen aus der Wochenzeitung „*Die Zeit*“ von 1997 bis 2007 im Zeitverlauf feststellen, dass die Vielzahl neuer Positionsbezeichnungen auch mit einer zunehmenden Ausdifferenzierung von Anforderungsprofilen in den jeweiligen Tätigkeitsbereichen im Hochschulmanagement korrespondiert. So werden von neuen Mitarbeitern zunehmend spezifische Kenntnisse und Arbeitserfahrungen im jeweiligen Bereich der Hochschulentwicklung erwartet.

Zusammen mit dem sowohl in den Untersuchungen zu Forschungsreferenten und Fakultätsmanagern (W. Adamczak et al. 2007; H. Leichsenring 2007) als auch in unseren Analysen konstatierten deutlichen Anstieg neuer Positionen in diesem Bereich lässt sich daher vermuten, dass es mittelfristig zu einer stärkeren beruflichen Mobilität von spezialisierten Mitarbeitern innerhalb einzelner Tätigkeitsbereiche kommt. Diese Mobilität könnte zusätzlich dadurch verstärkt werden, dass viele neue Stellen im Tätigkeitsbereich Hochschulmanagement offensichtlich befristet eingerichtet werden. Von den Teilnehmern unserer Befragung leitender Mitarbeitern im Qualitätsmanagement und Career Service arbeiten im Durchschnitt 42% auf einer befristeten Stelle; bei der Befragung von Mitarbeitern im Fakultätsmanagement ist die Anzahl befristeter Arbeitsverhältnisse noch weit höher (H. Leichsenring 2007: 7). Zudem impliziert die oben beschriebene Ausdifferenzierung der Tätigkeitsfelder und Berufsbezeichnungen auch, dass sich im Hinblick auf die Rekrutierung und Institutionalisierung von themenspezifischen Netzwerken gegenwärtig eine Entwicklung abzuzeichnen scheint, die weniger auf die Etablierung einer gemeinsamen, kohärenten Gruppe von Hochschulmanagern, sondern eher auf die Verdichtung funktionalbereichsspezifischer Expertengruppen hinausläuft.

Eine weitere Besonderheit des Berufsfeldes Hochschulmanagement ist die Heterogenität des fachlichen Hintergrundes. Während leitende Positionen in der Hochschulverwaltung in der Vergangenheit zumeist von Mitarbeitern mit einem juristischen Ausbildungshintergrund besetzt waren, scheint es außer einer akademischen Universitätsausbildung für den Einstieg in die meisten Tätigkeitsfelder des Hochschulmanagements gegenwärtig offensichtlich keine festgelegten fachlichen Zugangskriterien zu geben. Dies spiegelt sich in einer breiten Streuung von Studienfächern der Mitarbeiter in den Befragungen im Hochschulmanagement wider: Während bei den von Adamczak et al. (2007: 27) untersuchten Forschungsreferenten 38% der Befragten Naturwissenschaftler waren und 28% ein geisteswissenschaftliches bzw. 26% ein gesellschaftswissenschaftliches Studium (einschließlich Rechts- und Wirtschaftswissenschaften) absolvierten, konstatiert Leichsenring, dass 59% der Fakultätsmanager ein an der Fachrichtung der Fakultät angelehntes Studienfach absolviert hatten (H. Leichsenring 2007: 27). Auch auf der Basis unserer eigenen Umfragen, mit leitenden Mitarbeitern im Bereich Qualitätssicherung, Career Service und Internationales, lässt sich eine breite Streuung von Studienfächern feststellen, allerdings mit einer starken Dominanz von Studienfächern in den Geistes- und Sozialwissenschaften. Darüber hinaus zeichnet sich zudem bei der Position des Kanzlers eine Entwicklung ab, die auf eine Heterogenisierung der Studienfächer hindeutet. Bei einer deutschlandweiten Befragung von Kanzlern und hauptamtlichen Vizepräsidenten hat mit 51,4% zwar eine Mehrheit der Befragten einen juristischen Studienhintergrund. Dieser Anteil der Kanzler, die über einen juristischen Studienhintergrund verfügen, nimmt jedoch sowohl bei den sich erst seit kurzem in ihrer Position befindenden als auch bei den jüngeren Geburtsjahrgängen der Amtsinhaber deutlich ab (G. Krücken/A. Blümel/K. Klocke

2009: 24). Dabei haben insbesondere Kanzler mit einem Studienabschluss in den Wirtschaftswissenschaften mit gegenwärtig 25,3 % in den letzten Jahren besonders zugenommen.

Diese Heterogenität des fachlichen Studienhintergrundes von Mitarbeitern im Hochschulmanagement spricht eher gegen eine wachsende Kohärenz innerhalb dieser beruflichen Gruppe (A. Abbott 1991: 37). Es ist jedoch denkbar, dass sich durch ähnliche Karrieremuster und eine wachsende Rolle von Fortbildungsprogrammen und berufsfeldspezifischer Vernetzung eine gemeinsame „berufliche Kultur“ entwickelt, die nicht zwangsläufig aus dem Durchlaufen einer gemeinsamen Fachsozialisation, sondern eher aus gleichen Praktiken und Handlungsweisen resultiert.

In dieser Hinsicht scheint zum Beispiel bei den neu rekrutierten Mitarbeitern im Hochschulmanagement Wissen über die Praxis hochschulischer Kernprozesse in Forschung und Lehre ein wichtiges Charakteristikum des Berufsfeldes zu sein. So wurde in den Stellenausschreibungen in „*Die Zeit*“ vor allem in forschungsnahen Bereichen, wie z. B. Forschungsreferenten, Qualitätssicherung/Evaluation oder Berufungsmanagement, oftmals dezidiert eigene Forschungserfahrung erwartet. Insgesamt war das Anforderungskriterium „*Forschungserfahrung*“ bei einem Viertel der Stellenausschreibungen genannt. Auch bei den Forschungsreferenten an deutschen Universitäten ist mit 48 % knapp die Hälfte promoviert und 55 % verfügen über eigene Forschungserfahrung (W. Adamczak et al. 2007). Zudem konnten wir in den Interviews mit leitenden Mitarbeitern im Bereich Qualitätsmanagement, Berufungsmanagement und Technologie-Transfer feststellen, dass deren Werdegang zumeist durch Berufsstationen im Wissenschafts- und Hochschulsektor geprägt ist.

Ungeachtet mancher Mutmaßungen in der hochschulpolitischen Öffentlichkeit zur intensivierten Rekrutierung von neuen Managern aus der Privatwirtschaft handelt es sich demnach eben nicht primär um „*managerial professionals*“, die aufgrund eines im privatwirtschaftlichen Kontext erworbenen allgemeinen Managementwissen rekrutiert worden sind (B. Townley 2002; H. Hwang/W. Powell 2009). Vielmehr scheint es sich bei diesen gegenwärtig im Etablierungsprozess befindlichen Tätigkeitsfeldern um Mitarbeiter mit einem sehr heterogenen Studienhintergrund zu handeln, deren berufliche Sozialisation und Expertise auf einer starken Affinität zur Wissenschaft und zum themenspezifischem Wissen der Hochschulentwicklung aufbaut. Diese Entwicklung stellt möglicherweise eine interessante Besonderheit vor allem in den „neuen“ Tätigkeitsfeldern des Hochschulmanagements in Deutschland dar, die auf speziell an das Organisationsfeld Hochschule und Wissenschaft anlehrende organisationale Professionalisierungsprozesse hindeuten.

5 Diskussion

Was könnten mögliche Folgen organisationaler Professionalisierungsprozesse sein? Die Institutionalisierung professioneller Netzwerke in den jeweiligen Bereichen des Hochschulmanagements, verbunden mit Berufsmobilität von „*organisational professionals*“, könnte verstärkt zur Diffusion von Organisationsmodellen sowie administrativen Praktiken im Hochschulmanagement führen. Für den Nonprofit-Sektor sind Diffusions- und Strukturangleichungsprozesse im Management z. B. in einer Studie von Hwang und Powell (2009) in Kalifornien beschrieben worden. Sie weisen nach, dass Professionalisierungsprozesse im

Leitungsbereich – verstanden als Vollzeitbeschäftigung von Leitungspositionen, Studienabschlüsse der leitenden Mitarbeiter im Bereich Management sowie deren Mitgliedschaft in professionellen Vereinigungen – einen signifikanten Einfluss auf die Einführung spezifischer Management-Praktiken, wie z. B. strategische Planung, quantitative Programmevaluation sowie freiwillige Finanz-Audits, bei den untersuchten NGOs, Stiftungen und Vereinen haben (H. Hwang/W. Powell 2009). In ähnlicher Form könnten Professionalisierungsprozesse im Hochschulmanagement zur Strukturangleichung in den jeweiligen Arbeitsbereichen beitragen.

Doch inwiefern resultiert aus organisationalen Professionalisierungsprozessen im Hochschulmanagement eine veränderte Wahrnehmung, Interaktions- und Entscheidungspraxis zwischen Wissenschaft und Verwaltung? Aufbauend auf der 12 Länder vergleichenden Befragung von Wissenschaftlern verweisen Lewis und Altbach (1996) in ihrem Artikel „*Faculty versus Administration*“ auf den bis auf Japan universellen Befund eines starken Misstrauens gegenüber der Hochschuladministration von Seiten der Professoren. Ob durch die Etablierung neuer Hochschulprofessionen dieses grundlegende Misstrauen zwischen Administration und Wissenschaft bzw. zwischen Organisation und Profession abgeschwächt oder verstärkt wird, müsste überprüft werden. Mindestens zwei Entwicklungen sind denkbar.

Für eine Zunahme der Spannungen spricht, dass Professionalisierungsprozesse im Hochschulmanagement als eine „*Kolonialisierung von Forschung und Lehre durch ökonomische und administrative Handlungsimperative*“ gesehen werden (M. Stock/A. Wernet 2005: 9). Hierzu gehört auch eine mitunter opak anmutende Sprache bei der Bezeichnung neuer Organisationseinheiten und Funktionsbezeichnungen im Hochschulmanagement, die von Seiten der Wissenschaftler als befremdlich empfunden wird, und schon von daher auf Ablehnung stoßen könnte.

Für eine Abnahme der Spannungen spricht, dass organisationale Professionalisierung im Hochschulmanagement in Deutschland eben gerade nicht primär mit der Rekrutierung von Managern aus der Privatwirtschaft gleichzusetzen ist. Anders als an britischen Hochschulen, bei denen in den 1990er Jahren sehr gezielt Manager aus der Privatwirtschaft rekrutiert wurden (vgl. Neocosmos 2009), haben Mitglieder der „*neuen Hochschulprofessionen*“ in Deutschland unseren Analysen zu Folge oft selbst Lehr- und Forschungserfahrung und verorten ihre Tätigkeit als Hochschulmanager zwischen Wissenschaft und Verwaltung stehend. Insofern könnte man vermuten, dass die Etablierung der neuen Tätigkeitsfelder im Hochschulmanagement angesichts der zahlreichen neuen Aufgaben durch Professoren und wissenschaftliche Mitarbeiter als unterstützendes Element wahrgenommen wird und dazu beiträgt, dass sich Wissenschaftler weitestgehend auf ihre Kernaufgaben konzentrieren können.

6 Literatur

- Abbott, Andrew (1988): *The System of Professions. An Essay on the Division of Expert Labour*. Chicago: University of Chicago Press
- Abbott, Andrew (1991): *The Future of Professions. Occupations and Expertise in the Age of Organizations*. In: Tolbert/Barley (1991): 17–42
- Adameczak, Wolfgang/Debusmann, Alfred/Merkator, Nadine (2007): *Traumberuf Forschungsreferentin*. Werkstattbericht 68. Kassel: Verlag Winfried Jenior
- Altbach, Philip (1996): *The International Academic Profession. Portraits of Fourteen Countries*. Princeton: Carnegie Foundation

- Amaral, Alberto/Meek, Lynn/Larsen, Ingvild. (Hrsg.) (2003): *The Higher Education Managerial Revolution?* Dordrecht: Kluwer Academic Publishers
- Barley, Stephen R./Tolbert, Pamela S. (1991): *At the Intersection of Organizations and Occupations*. In: Tolbert/Barley (1991): 1–16
- Basett, Roberta Malee/Maldonado, Alma (Hrsg.) (2009): *International Organizations and Higher Education Policy. Thinking Globally, Acting Locally*. (Im Erscheinen): Routledge
- Beckmeier, Carola/Neusel, Ayla (1994): *Leistungsstrategien und Selbstverständnis von Hochschulpräsidenten und -rektoren*. Werkstattbericht 35. Kassel: Internationales Zentrum für Hochschulforschung
- Boer, Harry de/Enders, Jürgen/Leisyte, Liudvika (2007): *Public Sector Reform in Dutch Higher Education: The Organizational Transformation of the University*. In: *Public Administration*. 85/1. 27–46
- Boer, Harry de/Enders, Jürgen/Schimank, Uwe (2007): *On the Way Towards New Public Management? The Governance of University Systems in England, the Netherlands, Austria, and Germany*. In: Jansen (2007): 37–152
- Bogumil, Jörg/Heinze, Rolf/Grohs, Stephan/Gerber, Sascha (2007): *Hochschulräte als neues Steuerungsinstrument? Eine empirische Analyse der Mitglieder und Aufgabenbereiche*. Abschlussbericht der Kurzstudie. Düsseldorf: Heinrich-Böckler-Stiftung
- Braun, Dietmar/Merrien, Francois-Xavier (1999a): *Governance of Universities and Modernisation of the State: Analytical Aspects*. In: Braun/Merrien (1999b): 9–33
- Braun, Dietmar/Merrien, Francois-Xavier (Hrsg.) (1999b): *Towards a New Model of Governance for Universities? A Comparative View*. London: Jessica Kingsley Publishers
- Brint, Steven (1994): *In an Age of Experts. The Changing Role of Professionals in Politics and Public Life*. Princeton, NJ: Princeton University Press
- Brunsson, Nils/Sahlin-Andersson, Kerstin (2000): *Constructing Organizations: The Example of Public Sector Reform*. In: *Organization Studies*. 21. 721–746
- Chandler, Alfred D. (1977): *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press
- Clark, Burton (1983): *The Higher Education System. Academic Organization in Cross-National Perspective*. Berkeley: University of California Press
- Cohen, Michael/March, James/Olsen, Johan P. (1972): *A Garbage Can Model of Organizational Choice*. In: *Administrative Science Quarterly*. 17. 1–25
- DiMaggio, Paul/Powell, Walther (1983): *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*. In: *American Sociological Review*. 48/2. 147–160
- Deem, Rosmary/Hillyard, Sam/Reed, Michael (2007): *Knowledge, Higher Education and the New Managerialism: The Changing Management of UK Universities*. Oxford: Oxford University Press
- Dill, David/Sporn, Barbara (1995): *Emerging Patterns of Social Demand and University Reform: Through a Glass Darkly*. Oxford: Pergamon Press
- Djelic, Marie-Laure/Sahlin-Andersson, Kerstin (Hrsg.) (2006): *Transnational Governance: Institutional Dynamics of Regulation*. Cambridge: Cambridge University Press
- Drori, Gilli/Meyer, John/Hwang, Hokyū (Hrsg.) (2006): *Globalization and Organization*. Oxford: Oxford University Press
- Evetts, Julia (2003): *The Sociological Analysis of Professionalism: Occupational Change in the Modern World*. In: *International Sociology*. 18/2. 395–415
- Evetts, Julia (2006): *Organizational and Occupational Professionalism: The Challenge of NPM*, Vortrag beim 16. ISA World Congress of Sociology, Durban, South Africa, 23.–29.7.2006
- Evetts, Julia (2008): *Professionalität durch Management? Neue Erscheinungsformen von Professionalität und ihre Auswirkungen auf professionelles Handeln*. Ein Nachtrag zum ZSR-Schwerpunktheft 3/2007. In: *Zeitschrift für Sozialreform*. 51/1. 97–106
- Fisch, Rudolf/Koch, S. (Hrsg.) (2005): *Neue Steuerung von Bildung und Wissenschaft, Schule – Hochschule – Forschung*. Bonn: Lemmens
- Frank, David/Meyer, John (2007): *Worldwide Expansion and Change in the University*. In: Krücken/Kosmützky/Torka: 19–44
- Freidson, Eliot (1986): *Professional Powers: A Study of the Institutionalization of Formal Knowledge*. Chicago: University of Chicago Press
- Freidson, Eliot (2001). *Professional Powers and Professionalism: The Third Logic*. Chicago: University of Chicago Press
- Goodall, Amanda (2006): *Should Top Universities be Led by Top Researchers and Are They?* In: *Journal of Documentation*. 62/3.2006. 388–411
- Gornitzka, Ase/Larsen, Ingvild (2004): *Towards Professionalisation? Restructuring of Administrative Work Force in Universities*. In: *Higher Education*. 47/4. 455–471

- Gumport, Patricia/Sporn, Barbara (1999): Institutional Adaptation: Demands for Management Reform and University Administration. In: Smart (1999): 176–210
- Hanft, Anke (Hrsg.) (2001): Grundbegriffe des Hochschulmanagements. Neuwied: Luchterhand
- Hanft, Anke (2004): Personalentwicklung als Hochschulentwicklung. Ergebnisse einer empirischen Erhebung zum gegenwärtigen Stand der Personalentwicklung an Hochschulen und Anmerkungen für ihre zukünftige Gestaltung. In: Laske/Scheytt/Meister-Scheytt (2005): 119–138
- Heß, Jürgen (2000): Die Geschichte des Universitätskanzlers im Spannungsfeld zwischen Staatsaufsicht und Hochschulautonomie. In: Wissenschaftsrecht. 33. 332–342
- Heß, Jürgen/Leuze, Dieter (2005): Die janusköpfige Rechtsnatur der Universität – ein deutscher Irrweg? Wissenschaftsrecht. Beiheft 15. 119–139
- Hofmann, Erik (2002): „Neue“ Managementkonzepte – Entwicklungszüge, Eigenschaften, Erfolgsausprägungen und Integrationsdimensionen. In: Stölzle/Gareis (2002): 4–38
- Holzinger, Katharina/Jörgens, Helge/Knill, Christoph (Hrsg.) (2007): Transfer, Diffusion und Konvergenz von Politiken. Wiesbaden: Sonderheft 38 der Politischen Vierteljahresschrift.
- Hornborstel, Stefan/Simon, Dagmar/Heise, Saskia (Hrsg.) (2008): Exzellente Wissenschaft: Das Problem, der Diskurs, das Programm und die Folgen. IFQ-Working Paper Nr. 4. Bonn: IFQ
- HRK (2004): Professionalisierung als Leitungsaufgabe. Entschließung des 202. Plenums der HRK am 08.06.2004. http://www.hrk.de/de/download/dateien/Beschluss_Plenum_8.6.2004.pdf
- Hughes, Everett (1958): Men and Their Work. Glencoe: Free Press
- Hwang, Hoky/Powell, Walter (2009): The Rationalization of Charity: The Influences of Professionalism in the Nonprofit Sector. In: Administrative Science Quarterly 54. 268–298
- Jansen, Dorothea (Hrsg.) (2007): New Forms of Governance in Research Organizations – Disciplinary Approaches, Interfaces and Integration. Dordrecht: Springer
- Joerns, Susanne (2002): Berufsvorbereitung durch Career Services im Rahmen der universitären Ausbildung. Dissertation Uni Göttingen, veröffentlicht unter <http://webdoc.sub.gwdg.de/diss/2002/joerns>
- Kehm, Barbara/Mayer, Evelies/Teichler, Ulrich (Hrsg.) (2005): Hochschulprofessionen- zwischen Wissenschaft und Administration. Hochschule Innovativ 16
- Kehm, Barbara (2006): Professionalizing Mid-Level Management in Higher Education Institutions. Paper presented at the International UNISTAFF Alumni Conference. November 6.–11.2006. Nairobi
- Kehm, Barbara/Lanzendorf, Ute (Hrsg.) (2006a): Reforming University Governance. Changing Conditions for Research in Four European Countries. Bonn: Lemmens
- Kehm, Barbara/Lanzendorf, Ute (2006b): Germany – 16 Länder Approaches to Reform. In: Kehm/Lanzendorf (2006a): 135–186
- Kirckpatrick, Ian/Stephen Ackroyd/Richard Walker (Hrsg.) (2005): The New Managerialism and Public Service Professions. Change in health, social services and Housing. New York: Palgrave Macmillan
- Klatetzki, Thomas/Tacke, Veronika (Hrsg.) (2005): Organisation und Profession. Wiesbaden: VS Verlag
- Klump, Mathias/Teichler, Ulrich (2005): Experten für das Hochschulsystem. Hochschulprofessionen zwischen Wissenschaft und Administration. In: Kehm/Mayer/Teichler (2005): 2–3
- Krücken, Georg/Meier, Frank (2006): Turning the University into an Organizational Actor. In: Drori/Meyer/Hwang (2006): 241–257
- Krücken, Georg/Kosmützky, Anna/Torka, M. (Hrsg.) (2007): Towards a Multiversity? Universities between Global Trends and National Traditions. Bielefeld: Transcript Verlag
- Krücken, Georg/Blümel, Albrecht/Kloke, Katharina (2009): Towards Organizational Actorhood of Universities: Occupational and Organizational Change within German University Administration. FÖV-Discussion Papers, Nr. 48. Speyer
- Kurtz, Thomas (2002): Berufssoziologie. Bielefeld: Transcript Verlag
- Lange, Stefan/Schimank, Uwe (2007): Zwischen Konvergenz und Pfadabhängigkeit: New Public Management in den Hochschulsystemen fünf ausgewählter OECD-Länder. In: Holzinger/Joergens/Knill (2007): 522–548
- Langer, Andreas (2007): Dienstleistungsstrukturen in der sozialen Arbeit zwischen Verwaltungsreform und Professionalisierung. In: ZSR. 53/3. 223–245
- Laqua, Alexander (2004): Der Hochschulrat zwischen Selbstverwaltung und staatlicher Verwaltung. Eine Analyse der Ratsmodelle nach den Landeshochschulgesetzen. Baden-Baden: Nomos
- Laske, Stephan/Scheytt, Tobias/Meister-Scheytt, Claudia (Hrsg.) (2005): Personalentwicklung und universitärer Wandel. Programm – Aufgaben – Gestaltung. München: Rainer Hampp Verlag
- Leichsenring, Hannah (2007): Die Professionalisierung des Fakultätsmanagements – Bericht zur Befragung 2006. Gütersloh: Centrum für Hochschulentwicklung
- Lewis, Lionel/Altbach, Philip (1996): Faculty versus Administration: a Universal Problem. In: Higher Education Policy. 9/3. 255–258

- Luckwald, Johanna von (2008): Bestandsaufnahme Career Services an deutschen Universitäten. In: CSP 6. 23–27
- Luckwald, Johanna von (2009): Stellenwert der Career Service-Arbeit an deutschen Universitäten. In: Seeber, G. (2009): 192–200
- Martens, Kerstin/Balzer, Carolin/Sackmann, Reinhold/Weymann, Ansgar (2004): Comparing Governance of International Organizations – The EU, the OECD and Educational Policy. TransState Working Papers 7. Bremen
- Matheson, Craig (2000): Is Higher Public Service a Profession? In: Australian Journal of Public Administration. 57/3. 15–27
- Mayntz, Renate (2002): University Councils: An Institutional Innovation in German Universities. In: European Journal of Education. 37. 2002. 21–28
- Meier, Frank. (2009): Die Universität als Akteur. Zum institutionellen Wandel der Hochschulorganisation. Wiesbaden: VS-Verlag
- Meyer, John/Rowan, Brian (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: American Journal of Sociology. 83/2. 340–363
- Meyer, John/Boli, John/Thomas, George (1987): Ontology and Rationalization in the Western Cultural Account. In: Thomas, George (1987): 12–37.
- Mieg, Harald/Pfadenhauer, Manuela (Hrsg.) (2003): Professionelle Leistung – Professional Performance: Positionen der Professionssoziologie. Konstanz: UVK-Verlag
- Middlehurst, Robin (2004): Changing internal governance: A Discussion of Leadership roles and Management Structures in UK Universities. In: Higher Education Quarterly. 55/4. 258–279
- Mintzberg, Henry (1979): The Structuring of Organizations. New Jersey: Prentice-Hall
- Muzio, Daniel/Ackroyd, Stephen/Chanlat, Jean-Francois (2008): Redirections in the Expert Labour. Established Professions and New Expert Occupations. Houndmills: Palgrave Macmillan
- Neocosmos, Sally (2009): Professionalisation: The British Experience. Vortrag beim 6. Kolloquium Hochschul- und Wissenschaftsmanagement. 5.3.2009, FH Osnabrück
- Nickel, Sigrun/Ziegele, Frank (2006): Profis ins Hochschulmanagement – Plädoyer für die Schaffung von hauptamtlichen Karrierewegen für Hochschul- und Fakultätsleitungen. In: Hochschulmanagement. 1. 2–7
- Noordegraaf, Mirco (2007): From „Pure“ to „Hybrid“ Professionalism. Present-Day Professionalism in Ambiguous Public Domains. In: Administration and Society. 39/6. 761–785
- Nullmeier, Frank (2001): Professionalisierung. In: Hanft (2001): 363–368
- Palandt, Klaus (2003): Universities as Foundations – A New Model of Lower Saxony. In: Higher Education in Europe. 28/2. 181–218
- Paradise, Catherine/Reale, Emanuela/Bleiklie, Ivar/Ferlie, Ewan (Hrsg.) (2009): University Governance. Western European Comparative Perspectives. Berlin: Springer
- Parsons, Talcott (1968): Professions. In: International Encyclopedia of the Social Sciences. 12. 536–547
- Pausits, Attila/Pellert, Ada (2009): Winds of Change: Higher Education Management Programmes in Europe. In: Higher Education. 34/3. 39–49
- Pfadenhauer, Michaela (2003): Professionalität. Eine wissenssoziologische Rekonstruktion institutionalisierter Kompetenzdarstellung. Opladen: Leske und Budrich
- Poth, Angela (2009): Bringt zusammen, was zusammen gehört. In: DUZ 5. 14–15
- Ramirez, Francisco (2006): The Rationalization of Universities. In: Djelic/Sahlin-Andersson (2006): 224–245
- Reed, Michael (1989): The Sociology of Management. Hemel Hempstead: Harvester Wheatsheaf
- Reisz, Richard/Stock, Manfred (2007): Inklusion in Hochschulen. Beteiligung an der Hochschulbildung und gesellschaftliche Entwicklung in Europa und in den USA (1950–2000). Bonn: Lemmens Verlag
- Rhoades, Garry (1998): Reviewing and Rethinking Administrative Costs. In: Smart (1999): 111–147
- Rhoades, Garry/Sporn, Barbara (2002): New Models of Management and Cost Production: Europe and the United States. In: Tertiary Education and Management. 8. 3–28
- Röbken, Heinke (2006): Profile deutscher Hochschulleitungen. In: Beiträge zur Hochschulforschung. 28/4. 6–29
- Rosser, Vicky (2004): A National Study of Midlevel-Leaders in Higher Education: The Unsung Professionals in the Academy. In: Higher Education. 48. 317–337
- Sandberg, Berit (2005): Stiftungshochschulen. In: Weitz (2005): 1–15
- Schimank, Uwe/Kehm, Barbara/Enders, Jürgen (1999): Institutional Mechanisms of Problem Processing of the German University System: Status Quo and New Developments. In: Braun/Merrien (1999b): 79–194
- Schimank, Uwe (2005): Die akademische Profession und die Universitäten: „New Public Management“ und eine drohende Entprofessionalisierung. In: Klatetzki/Tacke (2005): 143–164
- Schofer, Evan/Meyer, John (2005): The World Wide Expansion of Higher Education in the Twentieth Century. In: American Sociological Review. 70. 898–920
- Schmoch, Ulrich/Schubert, Torben (2008): Nachhaltigkeit von Anreizen für exzellente Forschung. In: Hornborstel/Simon/Heise (2008): S. 39–50

- Scott, Richard/Ruef, Martin/Mendel, Peter/Caronna, Carol (2000): *Institutional Change and Healthcare Organizations. From Professional Dominance to Managed Care*. Chicago: The University of Chicago Press
- Seeber, Günther (Hrsg.) (2009): *Forschungsfelder der Wirtschaftsdidaktik. Herausforderungen – Gegenstandsbereiche – Methoden*. Schwalbach: Wochenschau Verlag
- Smart, John (Hrsg.) (1999): *Higher Education: Handbook of Theory and Research*. New York: Agathon Press
- Sporn, Barbara (1999): *Adaptive University Structures. An Analysis of Adaptation to Socioeconomic Environments of US and European Universities*. London: Jessica Kingsley
- Staehele, Wolfgang H. (1991): *Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. Reihe: Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (6. Edition). München: Vahlen
- Stifterverband für die deutsche Wissenschaft (Hrsg.) (2006): *Qualifizierung für Hochschulprofessionen*. Essen
- Stock, Manfred/Wernet, Andreas (2005): *Hochschulforschung und Theorie der Professionen*. In: *die Hochschule*. 1. 7–14
- Stölzle, Wolfgang/Gareis, Karin (Hrsg.) (2002): *Integrative Management- und Logistikkonzepte*. Wiesbaden: Gabler
- Suddaby, Roy/Greenwood, Royston (2001): *The Colonization of Knowledge: Product Commodification as a Dynamic of Change in Professional Service Firms*. In: *Human Relations*. 54. 933–953
- Teichler, Ulrich (2005): *Hochschulstrukturen im Umbruch*. Frankfurt a. M./New York: Campus Verlag
- Teichler, Ulrich/Kehm, Barbara/Alesi, Bettina (2006): *Qualifizierung für eine professionelle Hochschulgestaltung. Neue Studiengänge in Deutschland*. In: *Stifterverband für die deutsche Wissenschaft*. 6–13
- Teichler, Ulrich (2008): *Hochschulforschung international*. In: *Zimmermann/Kamphans/Metz-Göckel*. (2008): 65–86
- Thomas, George M. (Hrsg.) (1987): *Institutional Structure: Consisting State, Society and the Individual*. Newbury Park.: Sage.
- Tolbert, Pamela/Barley, Stephen (Hrsg.) (1991): *Research in the Sociology of Organizations: Organizations and Professions*. 7. Greenwich. CT: JAI Press
- Townley, Barbara (2002): *Managing with Modernity Organization*. In: *The Interdisciplinary Journal of Organization Theory and Society*. 9/4. 549–573
- Wallerath, Maximilian (2004): *Der Universitätskanzler in der Hochschulleitung*. In: *Wissenschaftsrecht*. 37. 203–223
- Weber, Max (1972): *Wirtschaft und Gesellschaft*. 5. Auflage. Tübingen: Mohr Siebeck
- Weick, Karl: *Educational Organizations as Loosely Coupled Systems*. In: *Administrative Science Quarterly*. 21. 1976. 1–19
- Weitz, Barbara (2005): *Rechtshandbuch für Stiftungen*. Hamburg: Dashöfer
- Whitchurch, Celia: *Administrative Managers – A Critical Link*. In: *Higher Education Quarterly*. 58/4. 2004. 280–298
- Whitchurch, Celia (2006): *Professional Managers in UK Higher Education: Preparing for Complex Futures*. Interim Report for the Leadership Foundation for Higher Education.
- Whitley, Richard: *The Fragmented State of Management Studies: Reasons and Consequences*. In: *Journal of Management Studies*. 21. 1984. 331–348
- Wilensky, Harold: *The Professionalization of Everyone?* In: *American Journal of Sociology*. 70/2. 1964. 137–158
- Ziegele, Frank (2005): *Umsetzung der neuen Steuerungsmodelle (NSM) im Hochschulrecht*. In: *Fisch/Koch* (2005): 107–121
- Zimmermann, Karin/Kamphans, Marion/Metz-Göckel, Sigrid (2008): *Perspektiven der Hochschulforschung*. Wiesbaden: VS Verlag