INCHER-KASSEL
International Centre for
Higher Education Research Kassel

Die Berufssituation von Hochschulprofessionellen

Aufgaben, Tätigkeiten, Kompetenzen, Rollen und berufliche Identität

Christian Schneijderberg
Natalia Schneider
Ulrich Teichler

International Centre for Higher Education
Research Kassel
Universität Kassel

Kassel 2014

www.uni-kassel.de

UNIKASSEL
VERSITÄT

Inhalt

Vorwort 2

1 Definitionen: Hochschulprofessionen als Teil der neuen wissenschaftsorientierten Verwaltung 4

2 Die veränderte Verwaltungsrealität von Universitäten 5

3 Die berufliche Situation der Hochschulprofessionellen 11

3.1 Berufseinstieg und Beschäftigungsdauer 11

3.2 Berufsbezeichnung und Beschäftigungssituation 12

3.3 Organisatorische Einbettung 13

4 Aufgaben- und Tätigkeitsfelder 14

5 Aufgaben- und Tätigkeitsfelder in den verschiedenen Funktionsbereichen 17

5.1 Hochschulprofessionelle im Funktionsbereich Geschäftsführung an Fachbereichen 19

5.2 Hochschulprofessionelle im Funktionsbereich Lehre und Studium an Fachbereichen 21

5.3 Hochschulprofessionelle im Funktionsbereich Leitung in der zentralen Universitätsverwaltung 23

5.4 Hochschulprofessionelle im Funktionsbereich Entwicklungsplanung 25

5.5 Hochschulprofessionelle im Funktionsbereich Qualitätsvergewisserung und -entwicklung 27

5.6 Hochschulprofessionelle im Funktionsbereich Internationales und Mobilität 29

5.7 Hochschulprofessionelle im Funktionsbereich Studienberatung und -services 31

6 Qualifikationen und Kompetenzen 34

6.1 Hohes Kompetenzniveau 34

6.2 Kompetenzen der Hochschulprofessionellen in den verschiedenen Funktionsbereichen. 35

7 Bewertung der beruflichen Situation 37

8 Rolle und berufliche Identität 39

9 Zusammenarbeit zwischen Hochschulprofessionellen und Professor/inn/en 43

10 Ausblick: Hochschulprofessionen als Modaltyp der neuen Universitätsverwaltung 45

Anhang.....47

Weiterführende Literatur 49

Vorwort

Der vorliegende Text bietet für Praktiker/innen an den Hochschulen einen Überblick über die zentralen Ergebnisse der wissenschaftlichen Publikation „Verwaltung war Gestern? Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung von Lehre und Studium", die im November 2013 beim Campus Verlag (siehe S. 46 ff.) erschienen ist. Dieser Band basiert auf einer eingehenden Untersuchung mit dem Titel „Die Rolle der Neuen Hochschulprofessionen für die Gestaltung von Lehre und Studium" (HOPRO).

Das HOPRO-Forschungsprojekt wurde von Frühjahr 2009 bis Herbst 2012 durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen der Förderlinie „Professionalisierung der Hochschullehre" gefördert. Es wurde von Prof. Dr. Dr. h.c. em. Ulrich Teichler und Prof. Dr. Barbara M. Kehm geleitet. Als wissenschaftliche Mitarbeiter/innen waren Nadine Merkator und Christian Schneijderberg für die laufenden Aufgaben der Konzeptionsentwicklung, operativen Durchführung und Analyse der Ergebnisse zuständig. Über die Jahre unterstützten Viola Abermet, Mandy Hinzmann, Julia Rockel, Roman Schmid, Natalia Schneider und Sarah Tügel als studentische Mitarbeiter/innen die HOPRO-Untersuchung. Wir bedanken uns bei allen, die zu diesem Projekt mit ihren kleinen und großen Beiträgen beigetragen haben, und nicht zuletzt bei den Befragten, die durch ihre Auskunftsbereitschaft das Gelingen des Projektes ermöglicht haben.

Im Antrag zur Untersuchung der Neuen Hochschulprofessionen wurden zwei Ziele formuliert: Die Untersuchung sollte ein grundlegender wissenschaftlicher Beitrag sein und ein Beitrag für die Praktiker/inn/en z. B. in den Bereichen Studium- und Lehrorganisation, Studienberatung, Entwicklungsplanung, Qualitätssicherung, International Offices, Fachbereichsgeschäftsführung und -organisation. Für diese Praktiker/inn/en wurde die vorliegende Publikation geschrieben.

Für Wissenschaftler/innen ist es eine große Herausforderung, eine praxisrelevante Publikation zu erstellen, denn im Forscher/innen/alltag werden Publikationen geübt und belohnt, die sich zum Diskurs im wissenschaftlichen Kollegenkreis eignen. Hinzu kommt, dass Wissenschaftler/innen am Ende einer Untersuchung zwar über reichhaltige und detaillierte Erkenntnisse über ein Phänomen bzw. einen Gegenstand verfügen, aber nicht in jedem Falle den praktischen Alltag der Befragten kennen. Entsprechend hoffen wir mit der vorliegenden Publikation zumindest eine gut informierte Außensicht zum Phänomen Neue Hochschulprofessionen vorgelegt zu haben und darüber hinaus den eigentlichen Expert/inn/en ihrer Situation, den Praktiker/inne/n, Anre-

gungen zur weiteren Reflexion der alltagsübergreifenden Dimensionen ihrer beruflichen Praxis zu liefern.

Kassel, im Februar 2014
Christian Schneijderberg, Natalia Schneider und Ulrich Teichler

1 Definitionen: Hochschulprofessionen als Teil der neuen wissenschaftsorientierten Verwaltung

Hochschulprofessionen ist der – unseres Erachtens am besten geeignete – Sammelbegriff für verschiedene Berufe an Hochschulen und in weiteren Institutionen, die zum Hochschulsystem zu rechnen sind. Beschäftigte in diesen Hochschulprofessionen sind weder primär in Forschung und Lehre noch primär in der (Routine-)Verwaltung tätig, leisten aber durch Service und ihre Managementunterstützung wichtige Beiträge zum Funktionieren dieser Primär-Funktionen des Hochschulsystems. Typische Berufe sind z.B. Studienberater/in, Fachbereichsreferent/in, Entwicklungsplaner/in, Assistent/in von Hochschul- und Fachbereichsleitungen, Qualitätsentwickler/in und Forschungsreferent/in. Als „Neue Hochschulprofessionen" heben sie sich von den primär in Lehre und Forschung Tätigen ab, darunter den Statusprofessionen wie beispielsweise Hochschullehrer/innen bzw. Professor/innen, und auch von den primär in der Verwaltung Tätigen, deren Tätigkeit nicht auf der eingehenden Kenntnis von Forschung und Lehre beruht.
Der Aspekt des Neuen kennzeichnet auch die eindeutigen Veränderungen in der Lage dieser Berufsgruppe, die sich gegenüber Wissenschaft und Verwaltung an Hochschulen in jüngster Zeit ergeben hat und die im starken Wachstum dieser Berufsgruppe zum Ausdruck kommt. Konzeptionell werden die Angehörigen der Hochschulprofessionen als Expert/innen definiert, die Aufgaben und Tätigkeiten eigenständig sowie an Schnittstellen im immer stärker differenzierten Feld zwischen Verwaltung und Forschung, Lehre sowie der dritten Funktion – Wissens- und Technologietransfer sowie andere direkte Dienstleistungen für die Gesellschaft – an Hochschulen wahrnehmen.

Die verschiedenen Berufe der Hochschulprofessionen werden überwiegend von wissenschaftlich qualifizierten Personen ausgeübt, die selbst nicht primär in Forschung und Lehre tätig sind, aber Forschung und Lehre organisieren, die Entscheidungen des Managements sachkundig vorbereiten, Dienstleistungen etablieren und die Kernprozesse der Hochschulen mitgestalten. Ihre Rolle und ihr berufliches Anforderungsprofil weist sie als Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der neu gestaltenden und komplexer gewordenen Verwaltung an Hochschulen aus. Um ihre Funktionen zu erfüllen, haben die Berufe der Hochschulprofessionen ein duales Anforderungsprofil: Anders als Hochschulangehörige in Forschung und Lehre müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in diesen Berufsgruppen auf der einen Seite Experten des Hochschulsystems sein: Eigene Erfahrung in Forschung und Lehre ist von großem Vorteil, gekoppelt mit Kenntnissen über die Organisation Universität und die politische Landschaft, in die das Hochschulsystem eingebettet ist. Und anders als für Spezialisten von Management und Verwaltung ist für ihre Tä-

tigkeit auf der anderen Seite große Vertrautheit mit den Kernfunktionen der Hochschulen unentbehrlich: Die Wahrnehmung ihrer Aufgaben und Tätigkeiten ist bestimmt von der professionellen organisationalen Umsetzung ihrer Innenansichten aus Forschung und Lehre.

Diese Ausführungen machen deutlich, dass die differenzierte Definition von Hochschulprofessionellen mehrdimensional ist, d.h., dass sich nur ein Teil der Gestaltungsaufgaben und Expertise auf Fragen der organisatorischen Gestaltung bezieht. Viele Angehörige der neuen Professionen haben primär mit Fragen der Wissensgenerierung und -verwendung, Lernen und Persönlichkeit, Curriculumentwicklung u.a.m. zu tun, und nur ein Teil der Professionellen ist primär in Bereichen der Entscheidungsvorbereitung und -umsetzung tätig.

Das Ziel der HOPRO-Studie ist es, einen detaillierten Einblick in den Entwicklungsstand der beruflichen Situation von Hochschulprofessionellen im Bereich Studium und Lehre an deutschen Universitäten zu gewinnen und die Deutung dieser Situation durch die Hochschulprofessionellen selbst zu erheben.

Im Mittelpunkt standen folgende Fragen:

— Was sind die Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche der Hochschulprofessionellen?

— Wie füllen sie ihre Rolle aus?

— Wieweit kann ausgehend von den Prozessen und Ergebnissen ihrer Tätigkeit von einer Professionalisierung der Gestaltung der Rahmenbedingungen und Inhalte von Lehre und Studium die Rede sein?

— Welche Folgen hat die Tätigkeit von Hochschulprofessionellen im Bereich Studium und Lehre für das Selbstverständnis und die Tätigkeit von Hochschullehrerinnen und Hochschullehrern?

2 Die veränderte Verwaltungsrealität von Universitäten

»Es ist so ein Merkmal unserer Arbeitssituation, dass wir eigentlich auch merken, es kommt immer mehr dazu, also wir kriegen immer mehr Kompetenz, werden immer mehr gefragt. […] Wir machen auch viele Dinge, von denen am Anfang explizit gesagt worden ist, dass wir die nicht machen sollen.« (Interview 19)

»Früher war dieser Bereich zentrale Verwaltung, so hieß er, wurde er genannt und so wird er immer noch ab und zu genannt. Aber im Prinzip, wenn ich mir unseren Arbeitsalltag angucke: Wir haben nichts zu verwalten. Also ich verwalte gar nichts, […], wir planen und wir planen neu. Und wir müssen sozusagen tatsächlich mit unterschiedlichen Gruppen irgendwelche Aushandlungsprozesse führen und wir müssen eine Menge gestalten. Diese zentrale Verwaltung gibt es in die-

> ser Form gar nicht mehr, und das ist etwas, was innerhalb der Kommunikation nicht immer rüber kommt.« (Interview 64)

Aus der Literatur können zumindest vier einschlägige funktionale Entwicklungen für das Entstehen der Hochschulprofessionen entnommen werden:

- Erstens der Wandel von Tätigkeits- und Qualifikationsanforderungen bei traditionellen Aufgaben- und Tätigkeitsbereichen, z.B. durch mehr Gestaltungsmöglichkeiten in der Verwaltung;
- zweitens die berufliche Ausdifferenzierung bestehender Bereiche, z.B. Ausbau der Angebote der Studienberatung aufgrund steigender Studierendenzahlen und heterogener Studierendenpopulation;
- drittens – aufgrund gestiegener Anforderungen im Rahmen des Bologna-Prozesses – die Weiterentwicklung von ehemals professoralen Nebenaufgaben zu neuen Berufsrollen, z.B. Studiengangentwickler, und
- viertens die Institutionalisierung neuer Aufgabenbereiche, z.B. Fundraising.

Die genannten Entwicklungen an den Hochschulen erzwingen nicht das Wachstum von Positionen für Hochschulprofessionelle. Sie legen dies jedoch offenkundig nahe.

Die Funktionsdifferenzierung im Bereich Studium und Lehre sowie die Veränderungen in der Steuerung der Hochschulen verdeutlichen, wie sich Hochschulprofessionelle zu einer bedeutsamen Berufsgruppe an (deutschen) Hochschulen entwickeln. Die Entwicklung von Studium und Lehre ist gegenwärtig geprägt von vielfältigen, miteinander verknüpften Veränderungen im Zugang, in den Strukturen der Studiengänge sowie in der Leistungserbringung und Bewertung der Lehre. Besonders hervorzuheben sind dabei die Reformen im Rahmen des Bologna-Prozesses, die sich in Deutschland sehr bald in entsprechenden Gesetzesänderungen niederschlugen: in den gestuften, modularisierten und mit Leistungspunkten versehenen Studiengängen und der damit verbundenen Akkreditierung von Studiengängen, der stärkeren Arbeitsmarktorientierung des Studiums (*employability*) und dem wachsenden Gewicht von Qualitätssicherung an den Hochschulen generell. Damit verknüpft ist die Neuschaffung und Zunahme von Aufgaben und Tätigkeiten von Hochschulprofessionellen: z.B. Assistent/inn/en im Studiendekanat, Curriculumentwickler/innen, Evaluator/inn/en, Studien-, Praktikums- und Karriereberater/innen und Studiengangmanager/innen.

Die Veränderungen in der Hochschulsteuerung werden oft mit Hinweis auf das Konzept des New Public Management charakterisiert. An die Stelle einer input-orientierten Steuerung durch den Staat als Träger ist ein output- bzw. leistungsorientiertes Modell getreten. Die Organisation der Hochschule erscheint nunmehr charakterisiert durch öffentliche Rechenschafts-

legung, Etablierung einer Wettbewerbssituation (oder Quasi-Wettbewerb) zwischen den Hochschulen, eigene Budget-Verantwortung (Globalhaushalt), Kontraktmanagement (Zielvereinbarungen) sowie ein zentrales Controlling, das die dezentralen Einheiten nach wenigen Kennziffern zentral zu lenken beabsichtigt. In mancher Hinsicht nähern sich Hochschulen damit Unternehmen an. Dadurch wachsen und restrukturieren sich auch die Aufgaben von Hochschulprofessionen. Erstens erfolgt eine Trennung von strategischer (politischer) und operativer (Verwaltungs-)Verantwortung; zweitens entstehen dabei dezentrale, teilautonome Strukturen inklusive größerer Handlungsspielräume für operative Einheiten und Mitarbeiter/innen; drittens nehmen Tätigkeiten der Ergebnismessung und -bewertung zu, wobei entsprechende Datengrundlagen für strategische Entscheidungen geschaffen werden. Eine Fülle neuer Funktionsbereiche für Hochschulprofessionelle wird dabei geschaffen, aber auch traditionelle Positionen wie Dezernent/inn/en erhalten neue Gestaltungsmöglichkeiten.

Veränderungen in der Hochschulsteuerung haben auch deutliche Spuren auf der Ebene der Hochschul- und Fachbereichsleitungen hinterlassen. Im Laufe der Jahre haben sich einerseits die Gestaltungsmöglichkeiten der Leitungen vergrößert, andererseits sehen sich die Hochschul- und Fachbereichsleitungen mit gestiegenen Rechenschaftspflichten gegenüber Trägern, Stakeholdern und der Öffentlichkeit im Allgemeinen konfrontiert. Diese damit steigenden Anforderungen können letztlich nicht allein durch ein Routinearbeiten erfüllendes Verwaltungspersonal bewältigt werden. Die Zunahme von Hochschulprofessionellen, die in solchen Aufgabenbereichen problembewältigend und relativ eigenständig agieren können, ist weitgehend den genannten größeren Veränderungen in den Leitungsstrukturen und Steuerungsmechanismen zuzuschreiben.

Die Hochschulprofessionen sind zu einer zahlenmäßig beachtlichen Größe angewachsen. Die HOPRO-Untersuchung, deren Ergebnisse in den folgenden Kapiteln dargestellt werden, macht deutlich, dass um 2010 im Durchschnitt der Universitäten mehr als zwei Hochschulprofessionelle je drei Professor/innen beschäftigt waren.

Tabelle 1: Anzahl der Hochschulprofessionellen in Relation zu Professor/innen an ausgewählten Universitäten

Anzahl Professor/innen je Universität	**Sample HOPRO-Untersuchung**		**Relation Hochschulprofessionelle zu Professor/innen**
	Durchschnitt Hochschulprofessionelle je Universität	Durchschnitt Professor/innen je Universität	
Bis 199	125	118	1,06
200 – 399	210	288	0,73

400 – 599	289	508	0,57
Mehr als 600	385	703	0,55

Quelle: HOPRO-Untersuchung

Wie Tabelle 1 zeigt, gibt es an Universitäten mit bis zu 200 Professor/innen sogar etwa gleich viele Hochschulprofessionelle wie Professor/innen. Universitäten mit mehr Professuren beschäftigten zwar mehr Hochschulprofessionelle in absoluten Zahlen, aber weniger in der Relation zur Zahl der Professuren. Dies bewirkt, dass kleinere Hochschulen eine Vielfalt von Positionen für erforderlich halten, während sich bei großen Universitäten eine *economy of scale* einstellt.

Dies zeigt sich ebenso, wenn man die Größe der Hochschulen nach der Zahl der Studierenden betrachtet. Wie in Tabelle 2 belegt, sind an Universitäten mit unter 15.000 Studierenden im Durchschnitt etwa 20 Hochschulprofessionelle je 1.000 Studierende tätig. An Universitäten mit mehr Studierenden ist zwar die absolute Zahl der Hochschulprofessionellen höher, jedoch beträgt ihre Zahl je 1.000 Studierender im Durchschnitt weniger als 10.

Tabelle 2: Anzahl der Hochschulprofessionellen in Relation zu den Studierenden an ausgewählten Universitäten

Anzahl Studierende je Universität	**Sample HOPRO-Untersuchung**		**Relation Hochschulprofessionelle zu Studierenden**
	Durchschnitt Hochschulprofessionelle je Universität	Durchschnitt Studierende je Universität	
Bis 14.999	169	8.350	0,02
15.000 und mehr	265	25.500	0,01

Quelle: HOPRO-Projekt, statistische Analyse

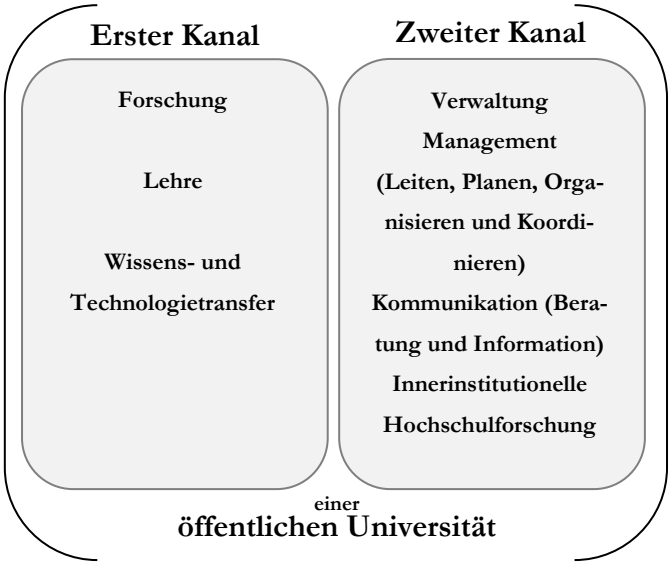
Die Zahlen zu den Hochschulprofessionellen deuten auf eine inzwischen auch quantitativ bemerkbare, nachgelagerte Entwicklung hin. Entgegen den gesetzlichen Reformen und der neuen Positionierung von Hochschul- und Fachbereichsleitungen sind die Hochschulprofessionen trotz veränderter Rahmenbedingungen und Qualifikationsanforderungen sowie neuer Aufgaben- und Tätigkeitsfelder zumeist den traditionellen formalen Kategorien der administrativ-technischen und wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen zugeordnet.

Das wiederum schafft Probleme bei den zu verwendenden Terminologien und Zuordnungen. Denn es gibt an Hochschulen einerseits in der zentralen Universitätsverwaltung oder in Stabsstellen der Hochschulleitung und in den Fachbereichen Personal, das formal als wissen-

schaftliche Mitarbeiter/innen angestellt ist. Auf der anderen Seite gibt es Personal, das als administrativ-technische Mitarbeiter/innen angestellt ist, jedoch überwiegend Management-Aufgaben und -tätigkeiten mit Berührung zur Gestaltung von Forschung und Lehre erfüllt. Als Personal, das weder primär wissenschaftliche noch primär (Routine-)Verwaltungsaufgaben und -tätigkeiten ausführt, können die Hochschulprofessionellen demnach mit keinem der traditionellen Begriffe in der Hochschule eindeutig verortet werden. Auch seitens der Hochschulprofessionellen wird – so zeigt die HOPRO-Untersuchung – stets betont, dass sie keine Wissenschaftler/innen sind und sich eher zur Verwaltung zählen, allerdings nicht zur Verwaltung im alten Stil (am Tropf der Ministerialbürokratie). Als dies zum Beispiel in einem Workshop der HOPRO-Untersuchung im Jahre 2011 mit Personen in Leitungspositionen in der zentralen Universitätsverwaltung diskutiert wurde, entsprang daraus eine weitere Bezeichnung für die Hochschulprofessionellen: Die Professionals des zweiten Kanals der Funktionsweise von Universitäten.

Im Folgenden wird zur terminologischen Vereinfachung und eindeutigen Zuschreibung von Aufgaben und Tätigkeiten von Hochschulprofessionellen vom ersten Kanal der Wissenschaft und vom zweiten Kanal der Neuen Verwaltung einer öffentlichen Universität gesprochen[1], wie in der Abbildung 1 dargestellt wird.

Abbildung 1: Die zwei Kanäle einer öffentlichen Universität

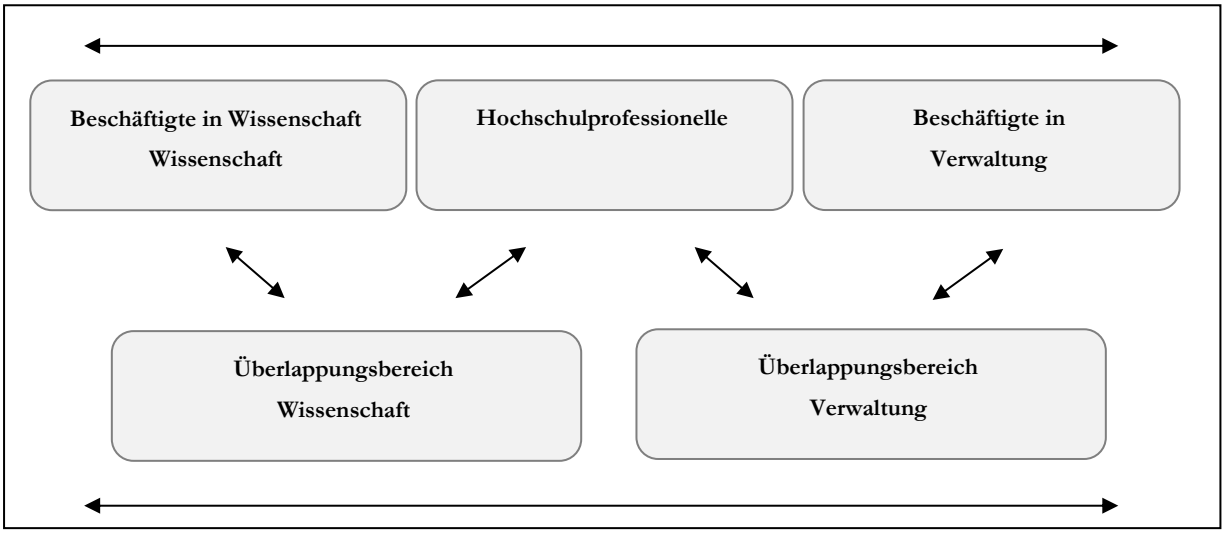


Quelle: Schneijderberg und Teichler 2013, S. 402

[1] Streng nach den das Amt primär auszeichnenden Aufgaben und Tätigkeiten betrachtet, müssen Präsident/innen und Vizepräsident/innen bzw. Rektor/innen und Pro-/ Vizerektor/innen ebenfalls dem zweiten Kanal der Universität zugerechnet werden. Die primären Aufgaben und Tätigkeiten in Forschung, Lehre sowie Wissens- und Technologietransfer von Wissenschaftler/innen enthalten zwar einen Anteil an Verwaltung, werden jedoch in diesem Modell unzweifelhaft dem ersten Kanal zugerechnet.

Der übergreifende Sammelbegriff der Hochschulprofessionen wird für Experten verwendet, die Brücken schlagen zwischen den Beschäftigten in der Wissenschaft und den Beschäftigten in der Verwaltung. Dabei sind ihre eigenen Berufsrollen zwischen einer größeren Nähe zum Pol Wissenschaft auf der einen Seite und dem Pol Verwaltung auf der anderen Seite angesiedelt[2] (siehe Abbildung 2).

Abbildung 2: Hochschulprofessionen in einem Rollen-Kontinuum zwischen Wissenschaft und Verwaltung und das Entstehen der Überlappungsbereiche Wissenschaft und Verwaltung (*overlap modell*)



Hochschulprofessionen überbrücken – ebenso wie die zentralen und dezentralen Leitungsebenen – die beiden Kanäle; sie haben ihr formales Standbein überwiegend im zweiten Kanal der Verwaltung und ihr Spielbein im ersten Kanal der Wissenschaft. Eine Minderheit der Hochschulprofessionellen sind – je zur Hälfte oder doppelt – beiden Kanälen zugeordnet, so z.B. Fachbereichsreferent/inn/en, Assistent/inn/en im Studiendekanat und Studien(fach)berater/inn/en; sie haben je ein Standbein in beiden Kanälen.

Mit der institutionellen Verankerung und Aufgabenstellung hängen auch die wissenschaftliche Qualifikation der Hochschulprofessionellen und ihre Verwaltungs- und Gestaltungsexpertise für die Universität zusammen, die zur erfolgreichen Aufgaben- und Tätigkeitserfüllung benötigt wird. So haben z.B. promovierte Hochschulprofessionelle mit eigenem Lehrdeputat oder Forschungsanteil und Aufgaben nahe der Primärfunktionen ein sehr robustes Spielbein im ersten Kanal. Es wird deutlich, dass Hochschulprofessionen nicht nur eine nachgelagerte Entwicklung

[2] Bei allen HOPRO-Workshops 2011 hat sich gezeigt, dass viele Hochschulprofessionelle keiner eigenständigen Statusgruppe zugerechnet sein wollten, da Statusgruppen trennende Elemente hätten; entsprechend wurde auch abgelehnt, die Hochschulprofessionellen in den Hochschulgesetzen als besondere Mitgliedergruppe mit Sitz- und Stimmrecht in Gremien zu benennen.

veränderter hochschulinterner Steuerungsprozesse sind, sondern ein inzwischen unübersehbares Phänomen der Aufgabenentwicklung von Hochschulen im Allgemeinen und der Entwicklungen in Lehre und Studium im Speziellen.

3 Die berufliche Situation der Hochschulprofessionellen

3.1 Berufseinstieg und Beschäftigungsdauer

Die empirischen Ergebnisse der HOPRO-Untersuchung zu Positionen, Funktionen sowie Aufgaben- und Tätigkeitsbereichen der Hochschulprofessionellen werden im Folgenden dargestellt. Sie geben Aufschluss über Entstehen und Ausbau von Stellen und Organisationseinheiten. Neben weiteren Befunden zu sozio-biographischen Merkmalen, Berufserfahrungen und Beschäftigungssituation erfolgt ein Überblick, wie die Hochschulabsolventen den Arbeitsalltag im organisatorischen Kontext sehen und wieweit sie mit ihrer beruflichen Situation zufrieden sind. Die Analyse basiert auf der Befragung von Hochschulprofessionellen an elf deutschen Universitäten.
Nach den Ergebnissen der Befragung sind deutlich mehr als die Hälfte (59%) der Hochschulprofessionellen Frauen. Im Durchschnitt sind die Befragten zum Zeitpunkt der Befragung 45 Jahre alt; sie sind durchschnittlich etwa neun Jahre an der Hochschule erwerbstätig und etwa acht Jahre in ihrem jetzigen Bereich tätig. Die Tätigkeit auf der derzeitigen Position bzw. Stelle beträgt im Durchschnitt sechs Jahre; dabei ist ein Drittel dort schon länger tätig, dagegen ein Viertel nicht länger als zwei Jahre.

Tabelle 3: Gründe der Hochschulprofessionellen für die Entscheidung für ihren jetzigen Tätigkeitsbereich 2009–2010

	Prozent	**Häufigkeit**
Sie haben sich speziell für diesen Bereich interessiert	65	488
Entsprach Ihren Fähigkeiten	63	473
Sie wurden dazu aufgefordert	31	233
Neues Berufsfeld erschließen	26	194
Sie sind speziell für diesen Bereich ausgebildet	24	178
Als Alternative zu Forschung und Lehre	20	148
Um Aufstiegschancen wahrzunehmen	19	145
Familienfreundliche Arbeitsbedingungen	17	131
Durch Zufall	14	105
Anderes	9	64

Frage 1.7 Warum haben Sie sich für diesen Tätigkeitsbereich in der Hochschule entschieden? (Mehrfachantworten möglich; N=1180).

Quelle: HOPRO-Befragung 2009–2010

Die befragten Hochschulprofessionellen nennen vielfältige Gründe für die Wahl ihres jetzigen Tätigkeitsbereichs. Überwiegend berichten sie, dass dieser Bereich sie speziell interessierte (65%) und dass er ihren Fähigkeiten (63%) entsprochen hat. Wie Tabelle 3 zeigt, werden andere Gründe nicht halb so häufig genannt: dass sie dazu aufgefordert worden sind und dass sie ein neues Berufsfeld erschließen wollten. Fast ein Viertel nennt als Grund, dass sie für diesen Bereich speziell ausgebildet sind.

Fast die Hälfte der Befragten hat ihre Stelle durch eine externe Bewerbung gefunden. Lediglich ein Drittel gibt an, die Stelle durch eine interne Bewerbung erhalten zu haben. Unter den letzteren geben 73 Prozent an, dass mit dem Wechsel eine Veränderung der Funktion einhergegangen ist. Weitere Wege der Stellenbesetzung haben über eine vorangegangene Beschäftigung als studentische Hilfskraft oder über Praktika (25 %) geführt; zuweilen sind sie zur Bewerbung aufgefordert worden (21 %) oder Eigeninitiative war ausschlaggebend (20 %).

3.2 Berufsbezeichnung und Beschäftigungssituation

Auf eine offene Frage nach ihrer Dienstbezeichnung nennen 754 Hochschulprofessionelle insgesamt 579 unterschiedliche Bezeichnungen. Dies verdeutlicht, dass diese sich allmählich herausbildende und an Einfluss gewinnende Berufsgruppe sich noch keineswegs in einem Stadium eindeutiger beruflicher und organisatorischer Standardisierung befindet.

Mehr als die Hälfte der Befragten sind als Mitarbeiter/innen eingestellt (56 %). Dabei variieren die Bezeichnungen: Am häufigsten ist von Referent/inn/en und von Berater/inne/n die Rede. Bei der Frage nach der Entlohnung werden vor allem die Entgeltgruppen TVöD, TVL 13, die Vergütungsgruppe BAT II oder die Beamtenbesoldungsgruppe 13 genannt. Lediglich 21 Prozent befinden sich in einer höheren Stufe.

Die meistens Hochschulprofessionellen sind in den Statusgruppen der wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen (46 %) oder der technisch-administrativen Mitarbeiter/innen (39 %) eingeordnet. Diese statusgebundene Binarität muss nicht als Zerrissenheit oder Fehlen einer eigenen Statusgruppe interpretiert werden, sondern unterstreicht die in den beruflichen Aufgaben und Tätigkeiten bestehende Brückenfunktion von Hochschulprofessionellen zwischen Wissenschaft und Management, wobei es je nach Einzelfall von funktionaler Akzentsetzung oder von institutionellen Vorlieben bestimmt sein mag, wo die Einordnung erfolgt – und nicht nur von Kapazitätsplänen und Drittmittelprojekten. Ein Beispiel hierfür sind Hochschulprofessionelle mit Status wissenschaftliche/r Mitarbeiter/in, welche teilweise auch in Forschung und Lehre tätig sind.

Die Angaben der Hochschulprofessionellen bestätigen nicht die weit verbreitete Einschätzung, dass sich ihr Bereich weitgehend auf der Basis instabiler Beschäftigung entwickelt. Jeweils etwa drei Viertel besetzen Planstellen und sind unbefristet beschäftigt (dabei 15 % verbeamtet). Es verbleibt jedoch eine nicht unbeträchtliche Zahl von temporären Lösungen, so in acht Prozent der Fälle eine Beschäftigung auf der Basis von Drittmitteln, z.B. aus Fördermitteln zur Weiterentwicklung der Qualität von Studium und Lehre. Die Mehrheit der befristet beschäftigten Hochschulprofessionellen (18% aller Befragten) sehen keine Aussicht auf einen unbefristeten Vertrag. Drei Viertel der Hochschulprofessionellen sind vollzeitig beschäftigt und ein Viertel teilzeitig (meist zur Hälfte der normalen Arbeitszeit). Unter den Letzteren ist ein überdurchschnittlich hoher Anteil befristet beschäftigt.

Die Hochschulprofessionellen schätzen ihre reale wöchentliche Arbeitszeit im Durchschnitt auf 41 Stunden – also etwa ein Zehntel höher als die vertragliche Arbeitszeit, wobei die subjektiven Angaben im Einzelfall stark variieren. Das entspricht dem, was in Deutschland die in Lehre und Forschung tätigen wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen berichten (siehe Jacob und Teichler 2011).

3.3 Organisatorische Einbettung

Die organisatorische Einbettung von Hochschulprofessionellen in ihre Universität ist recht heterogen. 38 Prozent der Befragten sind an einem Fachbereich – überwiegend dem Dekanat zugeordnet – und 16 Prozent an einem hochschuleigenen Institut bzw. Zentrum angesiedelt. Weniger als die Hälfte ist zentral angesiedelt: 24 Prozent in der Universitätsverwaltung, d.h. in Dezernaten, Referaten und Abteilungen, und 17 Prozent in der Hochschulleitung.

Stabsstellen und Zuordnungen zu Hochschulleitungen sind häufiger an großen Universitäten anzutreffen. Auch gilt für diese Stellen, dass sie im Durchschnitt eher in jüngerer Zeit eingeführt worden sind und dass unter ihnen überdurchschnittlich häufig leitende Positionen sind. Unmittelbare dienstrechtliche Vorgesetzte sind bei fast einem Drittel der Befragten Leiterinnen bzw. Leiter der Organisationseinheit, bei 22 Prozent Dekanin bzw. Dekan, bei 15 Prozent sind es leitende Verwaltungsmitarbeiter/innen (zum Beispiel Dezernent/in oder Abteilungsleiter/in) und bei elf Prozent Professor/inn/en.

Die Arbeitssituation in ihren Organisationseinheiten schätzen die Hochschulprofessionellen in manchen Aspekten recht positiv ein. Die Arbeitsatmosphäre und die Arbeitsmoral bewerten sie als gut. Überwiegend geben sie an, dass sie sich einem Team zugehörig fühlen, dass Absprachen eingehalten werden, dass Kritik geäußert werden kann und dass gute Arbeit gelobt wird. Seltener wird konstatiert, dass Entscheidungen transparent sind, dass die Leitungsebene eine klare Strate-

gie für den jeweiligen Bereich hat, in dem die Befragten tätig sind, und dass klare Arbeitsanweisungen gegeben werden.

Die Bewertungen der Arbeitssituation fallen eher positiv aus, wenn bei den vorher behandelten organisatorischen Charakteristika eine strategische, kommunikative und unterstützende Grundhaltung beobachtet wird. Das gilt ebenso, wenn die Befragten für sich selbst – wie an anderer Stelle behandelt – Gestaltungsspielräume und die Gelegenheit zu interessanter und fordernder Tätigkeit sehen. Bemerkenswert ist darüber hinaus, dass die Bewertungen der Arbeitssituation eher positiv ausfallen, wenn die Position der Hochschulprofessionellen noch nicht so lange besteht und wenn die Arbeitseinheit, der sie zugeordnet ist, relativ klein ist.

Die jüngsten Organisationseinheiten beschäftigen sich häufig mit Studien-, Strategieentwicklung und Kapazitätsplanung sowie mit Qualitätssicherung und -entwicklung. Insgesamt geben fast zwei Drittel der Befragten an, dass ihre Organisationseinheit mit der Schaffung ihrer Position ein (zum Teil) neues Tätigkeitsfeld erschlossen hat.

Insbesondere die Bereiche Entwicklungsplanung, Evaluation/Monitoring und Öffentlichkeits-/Pressearbeit scheinen zu expandieren. Die dort tätigen Befragten geben signifikant häufiger an, dass bei ihrem Stellenantritt das entsprechende Tätigkeitsfeld neu erschlossen wurde beziehungsweise, dass es keine Vorgänger in einer vergleichbaren Funktion gegeben hat. Veränderungen der Arbeitsstrukturen und der Aufgaben sind ein häufig von den Interviewten angesprochenes Phänomen. Umstrukturierungen und Neuverteilung von Aufgaben führten zur Herausbildung von neuen Stellen für Hochschulprofessionelle.

4 Aufgaben- und Tätigkeitsfelder

Die Aufgabenbereiche der Hochschulprofessionen sind enorm vielfältig: So kann es nicht überraschen, dass auf die offene Frage nach den beruflichen Primärfunktionen 553 verschiedene Nennungen erfolgen, also fast so viele wie die Zahl der Befragten. Die eingehendere Analyse hat ergeben, dass sich 18 zentrale Primärfunktionen identifizieren lassen.

Dabei zeigt sich, dass Studienberatung, Studienservice und Prüfungswesen (23%) sowie Management, Geschäftsführung und klassische Verwaltung (19%) mit Abstand am häufigsten genannt werden. Daneben sind Lehre (7%), zentrale Leitung (6%) und auch Qualitätssicherung, -entwicklung, Internationales sowie Mobilität und ERASMUS und schließlich Studien-, Entwicklungs-, Strategie- und Kapazitätsplanung (jeweils 5%) selten primäre Funktionen. Eine eindeutige

Zuordnung der Antworten zu bestimmten Funktionsbereichen lässt sich bei 11 Prozent der Antworten nicht vornehmen.

Tabelle 4: Aufgabenbereiche der Befragten

	Häufigkeiten
Studienberatung, Studienservice, Prüfungswesen	666
Sonstiges, nicht klar abgrenzbar	451
Management/Geschäftsführerfunktionen und klassische Verwaltung	287
Internationales, Mobilität, ERASMUS	252
E-Learning/EDV/Medien	248
Lehre	181
Studien-, Entwicklungs-, Strategie-, Kapazitätsplanung	163
Gleichstellung	116
Bibliothek	86
Leitung zentral	81
Öffentlichkeitsarbeit/Marketing	70
Personalentwicklung/Hochschuldidaktik	67
Qualitätssicherung, -entwicklung	44
Forschung	26
Wissenschaftlicher Nachwuchs	26
Forschungsservice	19
Wissens- und Technologietransfer	17
Gesamt	2800

Frage 3.2 Bitte skizzieren Sie Ihre fünf wichtigsten beruflichen Aufgabenbereiche (zum Beispiel Beratung von Studierenden, Weiterbildung von Lehrenden, Studiengangentwicklung, …). (Offene Frage).
Quelle: HOPRO-Befragung 2009–2010

Darüber hinaus sind die Hochschulprofessionellen mit einer offenen Frage gebeten worden, die fünf wichtigsten beruflichen Aufgabenbereiche zu nennen. Wie Tabelle 4 zeigt, haben besonders viele Befragte mit Studienberatung, Studienservice oder Prüfungswesen als wichtigem Aufgabenbereich zu tun. Management, Geschäftsführung und klassische Verwaltung werden – allerdings mit deutlichem Abstand – am zweithäufigsten genannt. Hinzu kommen E-Learning, EDV und Medien, Internationales und Mobilität, Lehre sowie Studienplanung. Wiederum lassen sich viele einzelne Aussagen den üblichen Bezeichnungen von Aufgabenbereichen nicht eindeutig zuordnen.

Bei einer detaillierten Analyse der verschiedenen Angaben zu Aufgaben- und Tätigkeitsbereichen hat sich gezeigt, dass es viele Überschneidungen und gemischte Funktionsbündel gibt. Nur bei etwa der Hälfte der Hochschulprofessionellen lässt sich ein eindeutiger Schwerpunkt nennen: Vor allem in den beiden lehrbezogenen Funktionen Studienberatung (16 %) und Koordinationsaufgaben in Fachbereichen (14 %). Seltener sind Entwicklungsplanung und Qualitätssicherung (7%), zentrale Leitungsaufgaben (6%) sowie Internationales und Mobilität (4%) festzustellen.

Da die Aufgabenbereiche von Hochschulprofessionellen oft neu entstanden oder neu gestaltet worden sind, ist auch die Frage gestellt worden, ob es in den spezifischen Aufgabenbereichen schon Vorgänger(innen) gegeben hat oder ob die Befragten sich diese Bereiche neu erschließen. In der Tat heben etwa zwei Drittel der Hochschulprofessionellen hervor, dass sie ihren Aufgabenbereich neu erschließen. Dies trifft am häufigsten bei denjenigen zu, die vor allem für Entwicklungsplanung und Qualitätssicherung (69 %) zuständig sind und am wenigsten für Studienberater(innen) (61 %).

Ein anderer Befund deutet darauf hin, dass der Aufgabenbereich Entwicklungsplanung und Qualitätssicherung besonders häufig erst in jüngster Zeit geschaffen bzw. umgestaltet worden ist: Während die in anderen Bereichen Beschäftigten berichten, dass sie im Durchschnitt bereits acht Jahre als Hochschulprofessionelle tätig sind, sind die im Bereich Entwicklungsplanung und Qualitätssicherung Beschäftigten im Durchschnitt erst seit etwa vier Jahren als Hochschulprofessionelle tätig.

Die Bereiche unterscheiden sich auch im Ausmaß der Stabilität der Beschäftigungssituation. Berücksichtigen wir dabei den Anteil der Beschäftigten auf Stellen der Universität, der unbefristet Beschäftigten, der Vollzeitbeschäftigten und der auf höhere Positionen aufgestiegenen, so erscheint der Funktionsbereich „Leitungsaufgaben in der zentralen Verwaltung“ eindeutig stabiler als die anderen Bereiche.

Unter den Hochschulprofessionellen, die Leitungsfunktionen in der zentralen Verwaltung oder Koordinationsfunktionen auf Fachbereichsebene haben, sind etwa die Hälfte promoviert, in anderen Bereichen dagegen etwa ein Drittel oder weniger. Das kann schon angesichts der häufig höheren Position vor allem im erstgenannten Bereich nicht überraschen, wird aber auch beim Blick auf den Charakter der Aufgaben nachvollziehbar: Promovierte Hochschulprofessionelle haben häufiger als nicht-promovierte Aufgaben der Unterstützung von Forschung und Lehre und auch häufiger management-unterstützende Aufgaben, dagegen seltener regelmäßige Dienstleistungsaufgaben.

In den Funktionsbereichen ist die Herkunft der Hochschulprofessionellen nach studierter Fachrichtung unterschiedlich. In den Bereichen „Studienberatung“ und „Internationales“ sind die Geistes- und Kulturwissenschaften besonders stark vertreten, in den Bereichen „Entwicklungsplanung“ und „Qualitätssicherung“ dagegen die Rechts- und Sozialwissenschaften. Bei Koordinationsaufgaben auf zentraler Ebene oder in den Fachbereichen ergibt sich eine stärkere Mischung des Studienfaches, dabei sind allerdings eher die Natur- und Ingenieurwissenschaften vertreten.

5 Aufgaben- und Tätigkeitsfelder in den verschiedenen Funktionsbereichen

Die Interviews mit 135 der zuvor schriftlich befragten Hochschulprofessionellen sind hilfreich gewesen, einen detaillierten Einblick in die Aufgaben- und Tätigkeitsfelder zu gewinnen. Nach den Informationen, die bei den Interviews gegeben wurden, bietet sich eine Gliederung in sieben Funktionsbereiche an:

— *Geschäftsführung an Fachbereichen:* Die Positionsbezeichnungen variieren (z. B. Geschäftsführer/in des Fachbereichs/der Fakultät bzw. des Dekanats, Koordinator/in für Studium und Lehre, Studienmanager/in, Fachbereichsreferent/in, Studiengangkoordinator/in, Assistent/in des Studiendekans u. ä.). Von ihnen wird oft die Herstellung von Kontinuität angesichts ständig wechselnder Dekane erwartet sowie als Scharnier- oder Schaltstelle zwischen Fachbereich und Hochschulleitung zu wirken. Aufgabenbereiche sind häufig Ressourcenplanung, Gremienarbeit sowie die Unterstützung des Dekans/der Dekanin.

— *Studium und Lehre an Fachbereichen:* Andere Hochschulprofessionelle an Fachbereichen haben primär Aufgaben im Bereich Studium und Lehre (Studienplanung, Qualitätsmanagement und Studienberatung) übernommen. Viele von ihnen haben auch in begrenztem Umfange Verwaltungsaufgaben und Gremienarbeit. Für beide an Fachbereichen tätigen Gruppen ist eine Zergliederung des Arbeitstages in viele kleine Einzelaufgaben festzustellen.

— *Leitungspositionen in der zentralen Universitätsverwaltung:* Sie sind in verschiedenen Bereichen (Hochschulreferate, Dezernate, Abteilung Studium und Lehre, etc.) und haben dort Leitungsfunktionen bzw. leitungsunterstützende Funktionen. Die Aufgaben reichen von Qualitätsmanagement und Entwicklungsplanung über Studienberatung bis zu internationalen Angelegenheiten.

— *Entwicklungsplanung:* Dieser Bereich ist sehr heterogen. Die zentralen Aufgabenbereiche mögen sich in der Praxis in viele kleinere und größere – im Charakter sehr unterschiedliche – Projekte unterteilen. So sind auch die Positionsbezeichnungen vielfältig; sie können in Referaten, Dezernaten oder Stabsstellen angesiedelt sein. Konzeptionelles Arbeiten hat einen hohen Stellenwert, und die Konzeptentwicklung bezieht sich dabei auf ein breites Themenspektrum. Allen gemeinsam ist die Aufgabe, hochschulinterne Abläufe zu optimieren, und häufig geht es um Ressourcenausstattung – sei es der gesamten Hochschule oder einzelner Fächer.

— *Qualitätsvergewisserung und -entwicklung:* Sehr vielfältig ist die Verortung in der Hochschulorganisation: 32% sind in der zentralen Verwaltung und 28% bei der Hochschulleitung angesiedelt, 22% in eigenständigen Zentren und 18% an Fakultäten/Fachbereichen. Vielfältig sind auch die Aufgaben- und Tätigkeitsfelder. Allerdings sind letztere von denen in der Entwicklungsplanung unterschieden. Die Hochschulprofessionellen in diesem Bereich beschreiben sich als Dienstleister/innen, die selbst mitdenken, und sehen ihre Primäraufgabe darin, die Qualität von Lehre und Studium sicherzustellen.

— *Internationales und Mobilität:* Dieser Funktionsbereich ist zumeist zentral an der Universität angesiedelt, oft in einem International Office bzw. dem Akademischen Auslandsamt, aber auch in Dezernaten, Stabsstellen oder Abteilungen. Bei einem Teil der dort Tätigen liegt der Aufgabenschwerpunkt in der Beratung und Betreuung von mobilen Studierenden und Wissenschaftler/innen, bei anderen in der Strategiebildung zur Internationalisierung der Universität und der Organisation/Koordination von Kooperationen mit ausländischen Universitäten.

— *Studienberatung und -services:* Diese Funktionen sind zum Teil auf der zentralen Ebene (zum Beispiel in der zentralen Verwaltung oder in zentralen Einrichtungen, z.B. Career Service) und zum Teil auf Fachbereichsebene angesiedelt. Die Kerntätigkeit besteht in der Beratung von Studieninteressierten und Studierenden – etwa allgemeine Beratung zur Aufnahme eines Studiums, fachbezogene Studien- und Prüfungsberatung, Beratung zu Praktika oder zur späteren Berufstätigkeit sowie psychologische Beratung. Bei manchen Hochschulprofessionellen dieses Bereiches treten andere Aufgaben hinzu, etwa Betreuung studentischer Mobilität, Qualitätsmanagement oder Entwicklungsplanung.

Im Folgenden werden nicht nur Aufgaben und Tätigkeiten jeweils näher spezifiziert, sondern auch die Qualifikationsanforderungen. Auch wird gezeigt, wie die berufliche Situation bewertet wird, was die berufliche Identität ausmacht und wie Zusammenarbeit bzw. Arbeitsteilung zwischen Hochschulprofessionellen und Professor/inn/en erfolgen.

5.1 Hochschulprofessionelle im Funktionsbereich Geschäftsführung an Fachbereichen

> »Ziel dieser Stellen oder Inhalt der Stellen, der Arbeit dieser Mitarbeiterinnen, ist die Umsetzung der Fakultätsautonomie. Anfang der 2000er Jahre ist in der *eigene Universität* beschlossen worden, dass man den Fakultäten mehr Autonomie überträgt. Vor allem in Hinblick auf ihre Mittelbewirtschaftung. Und in diesem Zusammenhang ist auch meine Aufgabe, die man vielleicht ein wenig populärer als Geschäftsführertätigkeit beschreiben könnte, zu verstehen. Das heißt, ich bin im Wesentlichen hier mit der Verwaltung des großen Etats der (...) Fakultät beschäftigt, so wie auch alle meine Kollegen und Kolleginnen in den anderen Fakultäten. Unsere Hauptaufgaben sind also die Mitwirkung bei der Struktur- und Haushaltsplanung der Fakultät, dazu die Geschäftsführung für die gesamte Fakultät und im engeren Sinne auch noch des Dekanats, die Überwachung der Buchhaltung, die Koordinierung von Personaleinstellungen und auch, sagen wir mal, Strukturplanung im weiteren Sinne. Was also Berufungen und Ausrichtung der Fakultät betrifft, da wirken wir Fakultätsreferenten sicherlich nicht verantwortlich, aber beratend mit. Und ganz enge Zusammenarbeit mit dem jeweils amtierenden Dekan oder der Dekanin.« (Interview 96, Absatz 12)

Von den Befragten, die als Hochschulprofessionelle im Fachbereich beschäftigt sind, sind 15 Personen im Bereich Geschäftsführung tätig. Sie werden als Geschäftsführer/innen des Fachbereichs, der Fakultät oder des Dekanats betitelt. In den Interviews heben die Hochschulprofessionellen im Fachbereich mit dem Funktionsbereich Geschäftsführung hervor, dass sie den administrativen Bereich des Fachbereichs leiten (selbstverständlich der Dekanin beziehungsweise dem Dekan unterstellt). Dabei unterstützen sie die Dekanin bzw. den Dekan und sind in (fast) alles, was mit Organisieren, Management, Koordinieren, Planen am Fachbereich zu tun hat, involviert. Weiter sehen sie den Kern ihrer Tätigkeit darin, dass sie primär für das technisch-administrativ tätige Personal, für Finanzen und Räume zuständig sind und überwiegend organisatorische Dienstleistungstätigkeiten für Forschung, Lehre und Studium ausüben. Sie sorgen für den Informations- und Kommunikationsfluss mit zentralen – z.B. Hochschulleitung und Zentralverwaltung – und dezentralen Einheiten – z. B. anderen Fachbereichen – und stellen das Qualitätsmanagement aller in ihren Zuständigkeitsbereich fallenden Tätigkeiten sicher. Die in diesem Funktionsbereich Tätigen betonen, dass sie das reibungslose Funktionieren der Organisationseinheit zu gewähren und die Kontinuität aller Prozesse bei wechselnden Amtsträger(inne)n zu garantieren haben.

Gremienarbeit macht einen großen und regelmäßigen Teil ihrer Tätigkeit aus. So sind die Fachbereichs- bzw. Dekanatsgeschäftsführer/innen generell für die Betreuung der Gremien zuständig und kümmern sich um die Vor- und Nachbereitung von Sitzungen. Dazu gehört unter anderem: Tagesordnung erstellen, Einladungen und Informationen zur Vorbereitung versenden, Teilnahme an den Sitzungen, protokollieren, Berichte anfertigen, Ergebnisse versenden. Hinzu treten gelegentlich Öffentlichkeitsarbeit, Rechtsberatung im Fachbereich u.a.m. Insgesamt wird der Arbeitstag als in viele kleine Einzelaufgaben zergliedert wahrgenommen.

Tabelle 5: Aufgaben, Tätigkeiten und Kompetenzen von Hochschulprofessionellen im Funktionsbereich Geschäftsführung an Fachbereichen

Hochschulprofessionelle im Funktionsbereich Geschäftsführung an Fachbereichen							
Aufgaben	**Leiten und Kontrollieren**	**Organisieren und Planen**	**Koordinieren und Informieren**	**Gremienarbeit**	***Kompetenzanforderungen (Angaben in Prozent)***	**Sozio-kommunikative Kompetenzen**	
						Kommunikationsfähigkeit	38
						Vermittlungskompetenz	31
						Empathie/Sensibilität	19
						Fachkompetenzen	
						Wissenschaftliche Fachkompetenz	19
						Kompetenzen zur Selbst-Organisation	
						Flexibilität	25
						Zielorientiertes Arbeiten	19
						Transferkompetenzen	
						Verständnis für Hochschulabläufe	31
						„Zusatz"-Qualifikationen	
						Kaufmännische Kenntnisse/BWL	25
						Administrativ-technisches Know-How	19
Tätigkeiten	- Beratung in Verwaltungs- und Ressourcenangelegenheiten - Budgethoheit - Entscheidungen vorbereiten - Entwicklung von Verwaltungsabläufen - Informationen erstellen und aufarbeiten - Prozessbegleitung - Rechte Hand der Dekanin/des Dekans - Überprüfung der Arbeitsprozesse - Vertreten des Fachbereichs/der Fakultät bzw. des Dekanats in Sitzungen, Besprechungen etc. in Angelegenheiten, die den Bereich der Verwaltung anbelangen (nach innen und nach außen) - Vorgesetzte/r der Mitarbeiter/innen im Dekanat - Prozesse in Gang halten, überblicken und abstimmen	- Berufungsverfahren - Mitteleinsatz und -verteilung - Organisation von Arbeitsabläufen im Dekanat - Personalentwicklung - Projektorganisation und -vorbereitung - Ressourcenplanung	- Berichterstellung zu Finanzangelegenheiten - Klärung der Verwaltungsangelegenheiten des Fachbereichs in Zusammenarbeit mit der zentralen Verwaltung - Kontakt pflegen zu anderen Fachbereichen und Dekanaten und mit der zentralen Verwaltung - Koordination der Forschungsaktivitäten - Koordination der Interessen der einzelnen Institute - Öffentlichkeitsarbeit - Organisation von Treffen zwischen Fachbereichen und ansässigen Unternehmen	- Beisitz - Betreuung, Vor- und Nachbereitung von Gremiensitzungen (z.B. Tagesordnung, Protokoll, Einladungen)			

Quelle: HOPRO-Interviews 2009-2010

5.2 Hochschulprofessionelle im Funktionsbereich Lehre und Studium an Fachbereichen

> »Das Aufgabengebiet lässt sich gar nicht so leicht beschreiben. Wir sagen immer, wir machen Studienberatung, Studienorganisation und Qualitätsmanagement. Das sind die großen Arbeitsbereiche, die natürlich so übergeordnet sind, dass sie sich in ganz viele andere Arbeitsbereiche auch unterteilen und grade der Bereich Studienorganisation umfasst letztendlich ja alles, was wir hier im besonders im Bachelorstudium an Management, an Organisation haben. Da haben wir überall ein Auge drauf, was nicht alles immer gleich unser Aufgabenbereich ist, aber ganz leicht unser Aufgabenbereich wird, sobald es mit Schwierigkeit zu tun hat, die auch Studierende haben. Wir selbst definieren uns auch nicht nur, dass wir für die Studierenden da sind, sondern versuchen auch für die Mitarbeiter und Dozenten der Universität und auch selbst für unsere Fachbereiche, für die Verwaltung auch ein Service zu sein, das heißt auch zu vernetzen. Und ja das ist, hat sich einfach aus diesen Aufgabenbereichen ergeben, dass das günstig ist, damit das funktioniert.« (Interview 19, Absatz 12)

Hochschulprofessionelle an Fachbereichen, die primär mit Studium und Lehre zu tun haben, übernehmen vor allem Aufgaben in ein bis zwei Bereichen von Studienplanung, Qualitätsmanagement und Studienberatung. Hinzu kommen weitere Aufgabenbereiche, z.B. Öffentlichkeitsarbeit; einige bieten auch selbst Lehrveranstaltungen an. Die Positionsbezeichnungen variieren: Koordinator/in für Studium und Lehre, Referent/in für Bildung, Studienmanager/in, Fachbereichsreferent/in, Studiengangkoordinator/in oder Assistent/in im Studiendekanat u.a.m. Kommunikation macht bei Allen einen zentralen Bestandteil der Tätigkeit aus – in Form von Telefonaten, Bearbeitung von Anfragen per E-Mail, Absprachen mit den Mitarbeitern, Sitzungstermine usw. Auch Gremienarbeit ist ein großer und regelmäßiger Aufgabenbereich. Oft ist die fachbereichsinterne Koordination von Lehre und Studium zu organisieren.

Zum Kern der Tätigkeit gehört, der Studiendekanin bzw. dem Studiendekan zu assistieren (oder, falls eine solche Position nicht besteht, der Dekanin bzw. dem Dekan), den Lehr- und Studienbetrieb zu planen, zu organisieren und zu koordinieren (zum Beispiel Studienangebote, Modulbeschreibungen, Semesterplanung, Studienordnungen und Prüfungsangelegenheiten) und schließlich das Qualitätsmanagement im Bereich Studium und Lehre zu koordinieren (zum Beispiel Studierbarkeit sicherzustellen, Entwicklung der Studiengänge, Akkreditierungen von Studiengängen und Evaluationen). Weiter fungieren sie als Ansprechpartner/in für Fragen der Studiengangentwicklung und der Qualitätsvergewisserung und -entwicklung. Sie sind im Rahmen der Fachbereichsverwaltung in die Struktur- und Haushaltsplanung involviert und begleiten alle neuen und laufenden Prozesse der Fachbereichskoordination. Wie die Hochschulprofessionellen am Fachbereich im Bereich Geschäftsführung stellen auch sie Kontinuität bei wechselnden Amtsträger(inne)n sicher. Zudem informieren und beraten sie alle Statusgruppen am Fachbereich und beteiligen sich am Marketing und der Anwerbung neuer Studierender.

Tabelle 6: Aufgaben, Tätigkeiten und Kompetenzen von Hochschulprofessionellen im Funktionsbereich Studium und Lehre an Fachbereichen

Hochschulprofessionelle im Funktionsbereich Studium und Lehre an Fachbereichen								
Aufgaben	**Leiten und Kontrollieren**	**Organisieren und Planen**	**Koordinieren und Informieren**	**Gremienarbeit**	**Beraten**	***Kompetenzanforderungen (Angaben in Prozent)***	**Sozio-kommunikative Kompetenzen**	
Tätigkeiten	- Controlling von Arbeit und Prozessen - Entwicklung neuer Konzepte für das Studiengangmarketing - Koordination der Einheiten (z.B. Studienbüros) - Koordination der Mitarbeiter - Mitarbeiterführung und -anleitung - Regelung von strategischen Fragen - Unterstützungsleistung für Dekan/in, z.B. Entscheidungen vorbereiten, Berichte verfassen und beraten - Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements, z.B. Evaluation, Akkreditierung und Lehrberichte	- Einführung von Plattformen für die Kontaktaufnahme von Studierenden mit Unternehmen (z.B. Jobbörse, Unternehmensdatenbank) - (Sozialwissenschaftliche) Erhebungen planen, organisieren und auswerten (z.B. Lehrevaluation, Workload-Erhebungen und Studierendenbefragungen) - Koordination von (Re-) Akkreditierungsverfahren - Lehr- und Prüfungsplanung am Fachbereich und mit anderen Fachbereichen (z.B. Abstimmung des Lehr- und Studienprogramms) - Neuerungen durch die Verwaltungsinstanzen bringen - Rahmenbedingungen für das Studium schaffen - Studienplanung, inkl. Änderungen von Studien- und Prüfungsordnungen	- Ansprechpartner/in für Qualitätsmanagement, d.h. Evaluation, Akkreditierung und Lehrberichte - Erarbeitung von Dokumenten für die Studiengänge (Lehrberichte, Selbstdokumentation, Fächerkataloge, etc.) - Kommunikation/ Absprache mit der Zentralverwaltung - Koordination von Verfahren, z. B. Evaluationen und Akkreditierungen - Öffentlichkeitsarbeit - Studienkoordination am Fachbereich und mit anderen Fachbereichen (z.B. Abstimmung des Lehr- und Studienprogramms) - Vermittlung von Unternehmenskontakten	- Beisitz - Betreuung, Vor- und Nachbereitung von Gremiensitzungen (z.B. Tagesordnung, Protokoll, Einladungen)	- Beratung ausländischer Studierender - Karriereberatung - Studienberatung - Studienberatung für Schüler - Studienfachberatung		Kommunikationsfähigkeit	77
							Empathie/ Sensibilität	18
							Reflexion von Konflikten	18
							Schreibkompetenz	18
							Kompetenzen zur Selbst-Organisation	
							Organisations- und Planungskompetenz	18
							Transferkompetenzen	
							Verständnis für Hochschulabläufe	36

Quelle: HOPRO-Interviews 2009-2010

5.3 Hochschulprofessionelle im Funktionsbereich Leitung in der zentralen Universitätsverwaltung

> »Ja, also zum einen, ich muss versuchen, mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Kontakt zu bleiben, um für Fragen zur Verfügung zu stehen und mit ihnen gemeinsam zu überlegen: Wo stehen wir, wo müssen wir hin und wie können wir das erreichen? Bin dann auch der Transfer, um zu sagen: Okay, Sie brauchen bestimmte Rahmenbedingungen. Da muss ich mich gegenüber der Hochschulleitung dafür stark machen, dass die Rahmenbedingungen – also Personalräume, Sachmittel – auch bereitgestellt werden. Daneben ist es ganz normale Mitarbeiterführung; das heißt, ich muss versuchen, wenn Konflikte auftreten, da moderierend hineinzugehen. (...) Ja, dann haben wir halt eben diese ganzen strategischen Fragen auch immer wieder zu behandeln, […]. Ich muss versuchen, die Informationsflüsse zwischen diesen einzelnen Bereichen, die ich eben genannt habe, zu optimieren, und darauf zu achten, dass das gut funktioniert. […]. Nach außen hin vertrete ich halt die Abteilung jetzt im Gespräch mit den Kolleginnen und Kollegen der anderen Abteilungen, damit wir da versuchen, die Koordination beizubehalten, zu optimieren, Informationsaustausch herzustellen, und dann auch gegenüber der Hochschulleitung vertreten. Ich halte die Abteilung bei den Anliegen, die da sind, sowohl, das sind dann sowohl sachliche Punkte, also eine Änderung der Studienplatzvergabeverordnung. Da muss ich dann halt eben gegenüber der Leitung die Stellungnahme vertreten, die die MitarbeiterInnen erarbeitet haben. Aber auch so, wenn es um Entwicklungsanliegen geht, die ich sehe oder die wir erarbeitet haben: dass wir das mit der Hochschulleitung mal besprechen oder ggf. auch mal mit dem Ministerium besprechen, wie man das realisieren kann.« (Interview 30, Absatz 15)

Die insgesamt 17 interviewten Personen mit Leitungspositionen in der zentralen Universitätsverwaltung zeichnen sich durch zwei wesentliche Merkmale aus. Sie sind in der zentralen Verwaltung der Universitäten (Hochschulreferate, Dezernate, Abteilung Studium und Lehre u.ä.) angesiedelt, und sie üben in diesem Bereich eine Leitungsfunktion für bestimmte Abteilungen bzw. Bereiche aus. Größe und inhaltliche Ausrichtung dieser Bereiche können dabei variieren. Die Aufgaben reichen von Qualitätsmanagement und Entwicklungsplanung über Studienberatung bis zu internationalen Angelegenheiten. Darüber hinaus haben sie die Verantwortung für die Personalführung und -entwicklung in der Organisationseinheit, koordinieren Abstimmungsprozesse zwischen ihrer und anderen Organisationseinheiten, unterstützen bzw. gestalten Strategieentwicklung und Konzeptionen von verschiedenen Bereichen in Studium und Lehre mit (zum Beispiel Qualitäts- und Studiengangentwicklung) und stehen Gremien unterstützend und koordinierend zur Seite bzw. verrichten direkt Gremienarbeit. Deutlich wird, dass die primäre Tätigkeit in der Wahrnehmung von Koordinierungs- und Kommunikationsaufgaben besteht.

Für alle Fragen rund um Studium und Lehre stehen sie als Ansprechpartner/in zur Verfügung. Sie sehen sich selbst in der Funktion als »Informationsmultiplikator«. Häufig üben sie reine Koordinationsaufgaben aus, das bedeutet, dass keine eigene Tätigkeit in den Bereichen (Studienberatung, Qualitätssicherung etc.) stattfindet. Eine Person fasst ihren Alltag zusammen, indem sie sagt, dass sie im Grunde nur von einer Besprechung zur nächsten eilen würde (Interview 7, Absatz 18); eine andere gibt an, dass ihre Arbeit eigentlich ein »Job des Telefonierens« sei (Interview 18, Absatz 20).

Tabelle 7: Aufgaben, Tätigkeiten und Kompetenzen von Hochschulprofessionellen im Funktionsbereich Leitung in der zentralen Universitätsverwaltung

Hochschulprofessionelle im Funktionsbereich Leitung in der zentralen Universitätsverwaltung							
Aufgaben	**Leiten und Kontrollieren**	**Organisieren und Planen**	**Koordinieren und Informieren**	**Gremienarbeit**	***Kompetenzanforderungen* (Angaben in Prozent)**	**Sozio-kommunikative Kompetenzen**	
Tätigkeiten	- Anleitung, Beratung und Betreuung von Mitarbeiter/innen - Absprachen mit verschiedenen Instanzen (z.B. Ministerium) im Blick haben - Controlling (z.B. Anträge/Gutachten prüfen und sicherstellen der Einhaltung der Zielvereinbarung) - Entwicklung neuer Strukturen in der Abteilung/des Bereichs (strategische Leitung) - Mitarbeiter/innen- Gespräche führen - Mitarbeiter/innen über Prozesse/ Entwicklungen/ Ergebnisse informieren - Vermitteln in schwierigen Fällen und Situationen - Vertreten der Abteilung/des Bereichs in Sitzungen, Besprechungen etc. - Personalentwicklung - Personalführung - Überprüfung der Arbeitsprozesse - Zielvereinbarungs-gespräche führen (z.B. mit Fachbereichen)	- Arbeitsprozesse standardisieren und verbessern - Bereitstellung von Unterstützungsleistung bei Bedarf (z.B. Unterstützung der Fachbereiche bei der Bearbeitung der Akkreditierungsberichte, Auswertung der Evaluationsergebnisse mit den Dekanaten) - Evaluationen und Akkreditierungen von Lehre und Studium - Finanz- und Personalplanung - Kapazitäten und Ressourcen verwalten - Konzepte erstellen - Kooperationen in die Wege leiten (z.B. mit Schulen) - Projekte anwerben bzw. planen, inkl. Umsetzung durchdenken - Prozesse und Abläufe strategisch planen (Kapazitäten und Ressourcen beachten) - Terminabsprache, Terminplanung (z.B. für Sitzungen, Deadlines, Messeauftritte etc.)	- als Ansprechpartner/in fungieren (hauptsächlich für Profs) - Informationen sammeln - Information Dritten zugänglich machen - Interessen einzelner Instanzen abstimmen - Kontakt pflegen zu einzelnen Bereichen und Personen (z.B. Fachbereich, Dekanat, Präsidium/Rektorat) - Materialien (Broschüren, Konzepte etc.) und Informationen für externe Bereiche bereitstellen und gewährleisten - Termine in der Öffentlichkeit wahrnehmen	- Beisitz - Betreuung, Vor- und Nachbereitung von Gremiensitzungen (z.B. Tagesordnung, Protokoll, Einladungen - Entscheidungs-Grundlagen erarbeiten - Interessen vertreten - Planung der Sitzungen bzw. Sitzungsinhalte (Agendasetting etc.)		Kommunikationsfähigkeit: 65 Führungskompetenzen: 18 Offenheit: 18 **Kompetenzen zur Selbst-Organisation** Frustrationstoleranz: 18 Organisations- und Planungskompetenz: 18 **Transferkompetenzen** Verständnis für Hochschulabläufe: 47 **Allgemeine kognitive Kompetenzen:** Systematisches/ strategisches Denken und Handeln: 18	

Quelle: HOPRO-Interviews 2009-2010

5.4 Hochschulprofessionelle im Funktionsbereich Entwicklungsplanung

> »Also (...) erst mal von meiner Bezeichnung her bin ich Referent/in für Studienstruktur-Planung und Innovation. (...) Und das umfasst also, sage ich mal, so eine ganz bunte Mischung von Entwicklung von Standards für unsere Studiengänge, die ganze formale Betreuung der Einrichtung und Schließung von Studiengängen, ja, aber bis hin auch zu strategisch-planerischen Überlegungen, zu Bachelor- und Master-Aufnahmekapazitäten und Profilbildung unserer Studiengänge, und danach kommt dann noch eigentlich eine ganze bunte Gruppe von Aufgaben, die sich so munter bei mir angesiedelt haben, von der Betreuung der Zielvereinbarung Land-Hochschule bis hin zum Komplex Studienbeiträge, Entwicklung des Universitätsmodells für die Verteilung und Verwendung, ja, also nicht nur die Überlegung, dann das auch ganz in Ordnung fassen und Verfahren organisieren. Das gehört auch zu meinem Bereich. Und dann bin ich auch (...) eigentlich immer eingebunden in Projekte der Universität zur Organisationsentwicklung, das heißt, wenn wir Personalmittel-Budgetierung und neues Finanzmanagement einführen, dann bin ich dabei. (...) Aber auch bei Projekten, also Neugestaltung der Service- und Beratungslandschaft für Studierende. (...) Also, es ist ein sehr breites Spektrum, wo sehr wenig (...) feststehende und sich ständig wiederholende Aufgaben drin sind und ziemlich viel, was sich immer aus dem ergibt, was das Präsidium plant oder was aus der Uni an uns herangetragen wird.« (Interview 84, Absatz 12)

Bei den 14 interviewten Entwicklungsplaner(innen) handelt es sich um eine sehr heterogene Gruppe. Ihre zentralen Aufgabenbereiche unterteilen sich in der Praxis in viele kleinere und größere – im Charakter sehr unterschiedliche – Projekte. Die Positionsbezeichnungen dieser Hochschulprofessionellen fallen dementsprechend sehr vielfältig aus. Angesiedelt sind sie häufig in Referaten, Dezernaten oder Stabstellen.

Den Kern ihrer Tätigkeit sehen sie darin, der Hochschulleitung zuzuarbeiten, zwischen den Interessen der Hochschulleitung und denen der Fachbereiche zu vermitteln und Entscheidungen in beide Richtungen zu kommunizieren. Sie fungieren dabei häufig als Vermittlungsstelle zwischen den Fachbereichen und der Hochschulleitung und gelten für beide Parteien als Ansprechpartner.

Besonders hervorgehoben wird der Service-Charakter ihrer Einrichtung. Konzeptionelles Arbeiten hat einen hohen Stellenwert und ist für ihren Funktionsbereich ein typisches Merkmal und bezieht sich auf ein breites Spektrum von Themen. Sie erstellen Leitfäden (zum Beispiel für den Ablauf von Berufungsverfahren oder Personaleinstellungen) und Merkblätter (zum Beispiel Antragstellungen) oder entwickeln hochschulinterne Mechanismen, Verfahren und Instrumente. Allen gemeinsam ist dabei die Aufgabe, hochschulinterne Abläufe zu optimieren, und häufig geht es um Ressourcenausstattung – der gesamten Hochschule oder einzelner Fächer.

Fragen von Lehre und Studium stehen hier nicht mit Blick auf die inhaltliche Gestaltung an, sondern mit Blick auf Rahmenplanung, Personalausstattung und Mittelverteilung. So werden z.B. Verteilungsmodelle entwickelt und umgesetzt; dazu gehören auch Daten-Monitoring und -controlling.

Tabelle 8: Aufgaben, Tätigkeiten und Kompetenzen von Hochschulprofessionellen im Funktionsbereich Entwicklungsplanung

Hochschulprofessionelle im Funktionsbereich Entwicklungsplanung							
Aufgaben	**Leiten und Kontrollieren**	**Organisieren und Planen**	**Koordinieren und Informieren**	**Gremienarbeit**	*Kompetenzanforderungen (Angaben in Prozent)*	**Sozio-kommunikative Kompetenzen**	
Tätigkeiten	- Anleitung, Beratung und Betreuung der Mitarbeiter/innen - Controlling (z.B. Finanzen, Fachbereiche und Studiengänge) - Hochschulleitung und Gremien zuarbeiten (z.B. Vorlagen erarbeiten etc.) - Leiten der Abteilung - Mitarbeiter/innen-Gespräche führen - Personalführung - Teambesprechungen - Vertreten der Abteilung in Sitzungen und Besprechungen - Weiterentwicklung von Studien- und Prüfungs-ordnungen	- Aktualisierung von Hochschul-entwicklungsplänen - Entscheidungsgrundlagen vor bereiten (Personal-ausstattung der Fächer) - Entwicklung von Verteilungs-modellen - Konzeptentwicklung - Organisation, Durchführung und Vorbereitung von Berufungs-verfahren - Projekte planen und durchführen - Ressourcenplanung (Personal, Finanzen, Räume und Ausstattung) - Strukturpläne mit Fachbereichen erstellen - Studiengangbetreuung (Planen, Akkreditierung von Studien-gängen, Profilbildung) - Umsetzung der Beschlüsse innerhalb der Universität - Weiterentwicklung und Umsetzung von universitäts-adäquaten Instrumenten, Mechanismen, Modellen und Verfahren - Zielvereinbarungen	- Absprachen mit verschiedenen Instanzen halten (Hochschulleitung, Fachbereichen, Senat etc.) - als Ansprechpartner/in fungieren und Vermitteln zwischen Fach-bereichen und Hochschulleitung - Außentermine mit Hochschul-externen - Begleitung und Koordination von Arbeitsgruppen - Beratung von Externen - Daten und Analysen erstellen und aufbereiten z.B. für Hochschulleitung, Fachbereiche und Hochschulrankings - Entwicklung von Leitfäden bzw. Merkblättern (z.B. zum Ablauf von Berufungsverfahren, Personal-einstellungen, Antragsstellungen etc.) - Informationsbearbeitung und Rückkopplung an entsprechende Stellen - Informationen weiterleiten, z.B. an Ministerium - Netzwerkpflege - Vermitteln zwischen Studierenden/ Lehrenden/ Hochschulleitung - Vorbereitung von Kooperationen	- Beisitz - Betreuung, Vor- und Nach-bereitung von Gremien-sitzungen (z.B. Tagesordnung, Protokoll, Einladungen)		Kommunikationsfähigkeit	73
						Reflexion von Konflikten	33
						Führungskompetenz	20
						Schreibkompetenz	20
						Fachkompetenzen	
						Managementkompetenz	20
						Kompetenzen zur Selbst-Organisation	
						Flexibilität	27
						Frustrationstoleranz	20
						Wesentliches vom Unwe-sentlichen unterscheiden	20
						Transferkompetenzen	
						Verständnis für Hoch-schulabläufe	60
						„Zusatz-„ Qualifikatio-nen	
						Administrativ -rechtliches Know-How	20
						Allgemeine kognitive Kompetenzen	
						Systematisches/ strategisches Denken und Handeln	27

Quelle: HOPRO-Interviews 2009-2010

5.5 Hochschulprofessionelle im Funktionsbereich Qualitätsvergewisserung und -entwicklung

> »Ja, also ich arbeite an der *eigene Universität* und meine Stelle, also meine Position heißt Qualitätsmanagement, wobei an jeder Uni auch was anderes darunter verstanden wird. Bei mir geht es konkret einmal um den Aufgabenbereich Evaluation, dazu zählt zum Beispiel so was wie die, ich nenne es einmal die klassische Evaluation, also die Evaluation von Lehrveranstaltungen oder auch die Evaluation von Studiengängen auf der Grundlage von Absolventenbefragungen. Darüber hinaus ist es so, dass ich auch aktiv beteiligt bin an den Zielvereinbarungsprozessen. Also hier an der *eigene Universität* werden Zielvereinbarungen abgeschlossen, zwischen Präsidium und Fakultäten, Zielvereinbarungen in der Lehre. Dabei geht es darum, wie die Fakultäten zu einem besseren Abschneiden kommen bei verschiedenen Parametern. Meine Aufgabe – konkret – ist dabei, dass ich zum einen aktiv die Abstimmungsgespräche begleite und im Vorfeld, da bin ich zuständig für die Leistungsmessung von Studiengängen, und zum anderen bin ich im Anschluss an die Zielvereinbarungen für das Umsetzungscontrolling zuständig. Also das Controlling der vereinbarten Ziele. Also das ist so grob der Bereich Evaluation mit diesen zwei Standbeinen, die ich gerade nannte, und Zielvereinbarungen. Das sind so, grob umrissen, die Aufgabengebiete. Ich kann dann gerne noch mehr im Detail dazu sagen.« (Interview 37, Absatz 11)

Dem Funktionsbereich der Qualitätsvergewisserung und -entwicklung gehören Hochschulprofessionelle an, die überwiegend in der Universitätsverwaltung – und nur in einigen Fällen in Fachbereichen – angesiedelt sind und ihre primäre Aufgabe darin sehen, die Qualität von Lehre und Studium sicherzustellen. Die 15 Befragten beschreiben sich als Dienstleister/in, die/der selbst mitdenkt. Den Kern ihrer Tätigkeit sehen sie in der Ausführung der Serviceleistungen für Hochschul- und Fachbereichsleitungen sowie für die (inter-)disziplinären Forschungs- und Lehreinheiten.

Im Einzelnen betrachtet fallen ihre Tätigkeiten sehr vielfältig aus. Sie können die Bereiche Evaluation, Datenerhebung und -analyse, Projektmanagement, Entwicklungs- und Strukturplanung, Studierendenservices, Unterstützung von Hochschul- und Fachbereichsleitungen sowie Gremien, Unterstützung von wissenschaftlichem Personal bei Forschung (incl. Drittmittel) und Lehre, Umsetzung der Reformen im Zuge des Bologna-Prozesses (z. B. Studiengangentwicklung oder Erhebung der studentischen Arbeitszeit), Prozesskontrolle im Personalbereich und Leistungs- und Organisationsentwicklung als auch Beschwerde- und Konfliktmanagement umfassen. Sie generieren Daten, bündeln Informationen und geben diese Entscheider/inne/n an die Hand, damit diese ihre Arbeit optimieren und auf der Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse Entscheidungen treffen können. Hochschulprofessionelle in diesem Funktionsbereich betonen, dass sie sich als Vermittlungsinstanz und nicht als Kontrollinstanz verstehen. Ihre Aufgaben und Tätigkeiten üben sie an der Schnittstelle zwischen Studierenden, Lehrenden und (zentraler beziehungsweise dezentraler) Verwaltung aus, und sie tragen dazu bei, dass sich das Qualitätsmanagement und die dazu erforderlichen Erhebungsverfahren und Datennutzungen an der Universität weiterentwickeln.

Tabelle 9: Aufgaben, Tätigkeiten und Kompetenzen von Hochschulprofessionellen im Funktionsbereich Qualitätsvergewisserung und -entwicklung

Hochschulprofessionelle im Funktionsbereiche Qualitätsvergewisserung und -entwicklung						
Aufgaben	**Leiten und Kontrollieren**	**Organisieren und Planen**	**Koordinieren und Informieren**	**Gremienarbeit**	***Kompetenzanforderungen (Angaben in Prozent)***	
Tätigkeiten	- Aufgabendelegation - Controlling (z.B. Einsatz der Studienbeiträge) - Monitoring der Umsetzung von Zielvereinbarungen - Koordination der Mitarbeiter/innen - Teambesprechungen	- Betreuung und Unterstützung von Evaluationsverfahren (Projektantragstellung, -mittelbewirtschaftung, Netzwerke koordinieren, Datenbanken pflegen, Koordination von Versand und Rücklauf) - (Sozialwissenschaftliche) Erhebungen planen, organisieren und auswerten, z.B. Lehr- und Studienevaluation - Konzeptentwicklung (z.B. zu Anfragen vom Präsidium, Administration der Evaluationen, Zertifikatserwerb) - Mitwirken in Arbeits- bzw. Projektgruppen (z. B. Förderanträge, Leitbild-Entwicklung) - Planen und durchführen von Akkreditierungsverfahren - Planen, organisieren und durchführen von Veranstaltungen bzw. Workshops für Lehrende und Studierende (z.B. Einführung SPSS) - Weiterentwicklung • der Evaluationskonzepte • der Studiengänge gemeinsam mit dem Fachbereich • des Qualitätsmanagements an der Universität	- Ansprechpartner(in) für Lehrkräfte - als Bindeglied zwischen Präsidium, Fachbereichen und Akkreditierungs-agenturen fungieren - Beratung für Fachbereiche - Berichte bzw. Dokumente auf Basis der Evaluations-ergebnisse erstellen - Berichte zu Studienbeitragserhebungen erstellen - Kommunikation mit Kollegen, Fachbereichen, Rechenzentrum, Präsidium und Gutachtern - IT- Pflege (Homepage, Datenbanken) - Öffentlichkeitsarbeit, Marketing für den Bereich - Vorbereitung und Umsetzung von Gremienbeschlüssen	- Beisitz - Betreuung von Kommissionen für Studium und Lehre - Projektmanagement für Gremienarbeit		**Sozio-kommunikative Kompetenzen** Kommunikationsfähigkeit: 80 **Fachkompetenzen** Methoden (empirische Sozialforschung): 53 **Kompetenzen zur Selbst-Organisation** Belastbarkeit/ Stressresistenz: 20 Frustrationstoleranz: 20 Organisations- und Planungskompetenz: 20 **Transferkompetenzen** Verständnis für Hochschulabläufe: 27 **„Zusatz"-Qualifikationen** Medienkompetenz/ Umgang mit EDV: 20

Quelle: HOPRO-Interviews 2009-2010

5.6 Hochschulprofessionelle im Funktionsbereich Internationales und Mobilität

> »Die Aufgabenbereiche sind einmal die grundsätzlichen Aufgaben eines International Office, also, angefangen von Studierendenaustausch, Kooperationsverträge, Partnerschaftsprogramme, Betreuung ausländischer Studierender, Gastwissenschaftler etc. Dann ist, jetzt konkret auf meiner Stelle – als Leitungsstelle – natürlich alles, was so die strategische Ausrichtung im Rahmen der Internationalisierung angeht, von Belang: Schreiben einer Internationalisierungsstrategie, entwickeln von Zielen, festlegen von Schwerpunkten, entsprechend anbahnen von Kooperationen; und was wir hier jetzt seit kurzem neu aufbauen sind die Bereiche internationales Marketing, internationale Alumni und Gastwissenschaftlerbetreuung. Aber im Wesentlichen sind das eben – mit den Kollegen des International Office hier zusammen – so die typischen, die traditionellen Aufgaben, wie Studierendenaustausch, Dozentenaustausch, Wege ins Ausland und Wege nach *eigene Stadt*, nach Deutschland betreffend.« (Interview 92, Absatz 12)

Die im Bereich Internationales tätigen Hochschulprofessionellen (17 Befragte) haben ihren Arbeitsplatz in der Regel in einer zentralen Einrichtung der Universität. Die häufigste Organisationsform ist dabei das International Office bzw. das Akademische Auslandsamt; ansonsten sind es Dezernate, Stabsstellen oder Abteilungen innerhalb der zentralen Verwaltung. Die dort Tätigen sehen sich als Motor und Kontaktstelle für Fachbereiche und andere – dezentrale – Stellen, deren Internationalisierungswünsche, -ideen und -strategien sie wahrnehmen. Dabei verstehen sie sich als Gesprächs- und Ansprechpartner(in) innerhalb der Hochschule auf zentraler Ebene für den Bereich Internationales und als Service-Leistende.

Für einige von ihnen liegt der Aufgabenschwerpunkt in der Beratung und Betreuung von mobilen Studierenden und Wissenschaftler(innen) – seien es Angehörige der eigenen Universität, die ins Ausland gehen wollen bzw. gehen, oder Personen aus anderen Ländern, die an diese Universität kommen wollen bzw. kommen. Dabei hat ihr Aufgabenbereich oft einen speziellen Zuschnitt: Sie können spezialisiert sein auf incomings oder outgoings, auf bestimmte Regionen, auf bestimmte Förderungssysteme (zum Beispiel ERASMUS), auf Partnerschaften oder Ähnliches. Über den Kernbereich der allgemeine Beratung – in Sprechstunden und am Telefon sowie die Beantwortung von E-Mail-Anfragen – hinaus gehören Aufgaben dazu wie die Betreuung und Begleitung von Bewerbungen, die Wohnraumvermittlung oder die Koordination von Stipendien. Damit gehen Tätigkeiten wie die Kontrolle und Versendung von Unterlagen einher. Hinzu kommen das Erstellen von Informationsangeboten (Broschüren, online) sowie die Organisation und Durchführung von Informationsveranstaltungen (internationaler Tag, internationale Woche oder Vorbereitungs-Workshops für den Auslandsaufenthalt).

Für andere liegt dagegen der Schwerpunkt der Aufgaben auf der Strategiebildung zur Internationalisierung der Hochschule oder der Organisation und der Koordination von Kooperationen mit ausländischen Universitäten.

Tabelle 10: Aufgaben, Tätigkeiten und Kompetenzen von Hochschulprofessionellen im Funktionsbereich Internationales und Mobilität

Hochschulprofessionelle im Funktionsbereich Internationales und Mobilität								
Aufgaben	**Leiten und Kontrollieren**	**Organisieren und Planen**	**Koordinieren und Informieren**	**Gremien-arbeit**	**Beraten**	*Kompetenzanforderungen (Angaben in Prozent)*	**Sozio-kommunikative Kompetenzen**	
							Kommunikations-fähigkeit	50
							Empathie/ Sensibilität	31
Tätigkeiten	- Aufgabendelegation - Fördergelder beantragen - Kosten- und Stellen-pläne erstellen - Mitarbeiter/innen- - Gespräche führen - Personalführung und -anleitung - Personalorganisation - Projektanträge schreiben - Stellen besetzen - Teambesprechungen	- Konzepte erarbeiten - „gute“ Rahmenbeding-ungen für inter-nationale Studierende bzw. Gäste schaffen - neue Kooperationen in die Wege leiten - neue Projekte planen, entwickeln und durchführen (z.B. internationales Marketing, internationale Alumni, internationale Bachelor-Studiengänge, Erhöhung der Mobilität etc.) - Planung und Durchführung von Veranstaltungen - Planen und umsetzen der strategischen Ausrichtung im Rahmen der Internationalisierung - Zielsetzungen entwickeln	- Ansprechpartner(in) für alle Fragen zur Internationalisierung - Begleitung des Bewerbungsverfahrens (Zulassung, Beratung, Prüfung) - Betreuung der DAAD-Stipendiaten - Informationsweitergabe an Fachbereiche, Partner etc. - Informationen zu Studienfächern, Studienbedingungen, Spracherwerb, Qualifikationserwerb, Beihilfe-anspruch etc. für internationale Studierende bereitstellen - Koordination des Berichtswesens - Koordinieren von Programmen (Erasmus) - Netzwerk-/Kontakt- Pflege (z.B. Delegationen empfangen, Dienst-reisen etc.) - Öffentlichkeitsarbeit - Stipendienvergabe - Studierendenmarketing (z.B. auf Messen) - Vermittlung zwischen DAAD und Haushaltstelle - Wohnraumvermittlung für ausländische Studierende	- Beisitz	- Beratung der Fachbereiche zum Thema Internationales - Beratung in Notlagen - intensive Beratung und Betreuung von „Incomings„ bzw. „Outgoings“		Offenheit	20
							Vernetzung	20
							Fachkompetenz	
							Beratungskompetenz	25
							Management-kompetenz	25
							Kompetenzen zur Selbst-Organisation	
							Flexibilität	20
							Organisations- und Planungskompetenz	20
							Transferkompetenzen	
							Verständnis für Hoch-schulabläufe	38
							Internationale Kompe-tenzen	
							Fremdsprachen-kenntnisse	63
							Interkulturelle Kom-petenzen	50

Quelle: HOPRO-Interviews 2009-2010

5.7 Hochschulprofessionelle im Funktionsbereich Studienberatung und -services

> »Beratung der Studierenden des gesamten Fachbereichs. Wir haben sechs Bachelorprogramme, drei Master und auch noch die Magister- und Diplomstudierenden. Also fachbereichs-bzw. fächerübergreifend Beratung der Studierenden in Sachen Praktika, aber auch über das Studium hinaus, zum Thema Berufsorientierung. Beratung der Lehrenden zur (...), zur Strukturierung auch ihres Angebotes zum Thema Berufsorientierung, Erarbeitung von Programmen zu Zusatz-Qualifikationen, zum Teil selbst auch Durchführung von Veranstaltungen. (…) Also zum Beispiel umfassende Workshops zur Berufsorientierung, aber auch Einführungsveranstaltungen in den verschiedenen Fächern, zum Thema Praktikum, Praktikum und berufliche Orientierung und auch Auswertungsveranstaltungen, also sowohl Kreieren in Anführungsstrichen, als auch – (lacht) ich komme jetzt auf die simpelsten Worte nicht – Durchführung dieser Veranstaltungen. Dann (...) Mitarbeit im Qualitätsmanagement des Fachbereichs. Das kommt jetzt ein bisschen unstrukturiert (...) Qualitätsmanagement, Studierende, Lern- (...), ach so, klar, Evaluationen der Praxisphasen.« (Interview 55, Absatz 20)

Im Funktionsbereich Studienberatung und -services wurden 25 Hochschulprofessionelle befragt, die zum Teil allgemeine Aufgaben der Studienberatung und zum Teil Aufgaben der fachlichen Studienberatung hatten und die teils in zentralen, teils in dezentralen Einheiten und teils in gemischt zentralen beziehungsweise dezentralen Einheiten angesiedelt sind. Manche Studienberater/innen sind auf der zentralen Ebene (zum Beispiel in der zentralen Verwaltung oder in zentralen Einrichtungen, so z.B. Career Service), andere dagegen auf der Fachbereichsebene angesiedelt. Kerntätigkeit ist generell die Beratung von Studieninteressierten und Studierenden. Dabei gibt es verschiedene Schwerpunkte: Z.B. die allgemeine Beratung zur Aufnahme eines Studiums, fachbezogene Studienberatung, Beratungen zu Prüfungen, Praktika oder zur Beschäftigungssuche sowie psychologische Beratung. Bei Vielen dominiert die Beratung, während diese bei Anderen mit anderen Aufgaben verbunden ist: Z.B. Betreuung studentischer Mobilität, Qualitätsmanagement oder Entwicklungsplanung. Bei Manchen ist der Wochenverlauf stark durch Sprechstunden geprägt, bei anderen dagegen variantenreich.

Die Beratungsaufgabe gliedert sich in zwei Bereiche: den der individuellen Beratung (in Form von Sprechstunden, Einzel- oder Gruppenterminen, persönlich, telefonisch oder E-Mail-Kontakt) und den der Bereitstellung von Informationsangeboten (z.B. die Planung und Durchführung von Veranstaltungen – wie Bildungsmessen, Tag der offenen Tür oder »Schnuppertage« für Schüler – und das Erstellen von Broschüren, Internetseiten u.ä.). Häufig kommen konzeptionelle Arbeiten zur Weiterentwicklung der Beratungsangebote hinzu. Oft ist die Tätigkeit in Gremien eingebunden – insbesondere bei Personen mit Leitungsaufgaben, aber auch bei denjenigen, die die Anliegen der Studierenden oder der Mitarbeiter/innen in die Gremien einzubringen suchen. Allerdings gibt ein Interviewter zu bedenken:

> »Solche Vernetzungstreffen, Austauschtreffen, die gehen dann ganz schnell zu Lasten von Beratungsstunden, beziehungsweise, ich versuche, bei den Beratungsstunden möglichst da wenig zu

sparen. […]« (Interview 82, Absatz 18)

Tabelle 11: Aufgaben, Tätigkeiten und Kompetenzen von Hochschulprofessionellen im Funktionsbereich Studienberatung und -service

Hochschulprofessionelle im Funktionsbereich Studienberatung und -services							
Aufgaben	**Leiten und Kontrollieren**	**Organisieren und Planen**	**Koordinieren und Informieren**	**Gremien-arbeit**	**Beraten**	*Kompetenzanforderungen (Angaben in Prozent)*	
Tätigkeiten	- Mitarbeiterführung und -anleitung - Koordination der Mitarbeiter	- Erhebungen planen, organisieren und auswerten, z.B. Beratungsangebot, Praxisphasen, Studiengänge - Konzeptentwicklung - Koordination von (Re-) Akkreditierungsverfahren - Lehr- und Prüfungsplanung - Planung und Durchführung von öffentlichen Veranstaltungen (z.B. Schulveranstaltungen, Messen, Schnuppertage etc.) - Planung und Durchführung von Workshops bzw. Lehr-veranstaltungen (z.B. Berufs-orientierung, Berufspraxis, Mentoren-/Tutorenprogramm etc.) - Planung von Programmen (z.B. für Zusatz-Qualifikationen etc.) - Rahmenbedingungen für „gute“ Beratung schaffen - Weiterentwicklung der Beratungsangebote	- Koordinieren und Erstellen der Sprechstundenpläne - IT-Überarbeitung und Pflege (Homepage, Vorlesungsverzeichnis) - Koordination von verschiedenen Verfahren (z.B. Evaluationen, Akkreditierung) - Erarbeitung von verschiedenen Konzepten (z.B. neues Evaluationsverfahren) - Koordination der Projekte mit anderen Organisationseinheiten z.B. QM, Career-Center, Studienzentrum - Koordination von Programmen (z.B. Erasmus, Alumni) - Initiieren, koordinieren und pflegen von Kontakten und Netzwerken (z.B. zu Partnerunis, Fachbereichen, zentralen Einheiten, Unternehmen, Fakultätstudienberatern etc.) - Koordination von Bewerbungs- bzw. Zulassungsverfahren - Unterstützung der Studienorganisation bei Lehr- und Prüfungsverwaltung - Erstellen und Überarbeiten von Informationsbroschüren - Öffentlichkeitsarbeit/ Marketing für Universität	- Beisitz	- Beratung von internationalen Studierenden bzw. von Studie-renden, die ins Ausland wollen - Beratung von Lehrenden - Beratung von Studien-interessierten - Beratung zu Praktika, Berufs-einstieg oder Karriere - Studienberatung - Studienfach-beratung - psychosoziale Beratung - Prüfungs-beratung	**Sozio-kommunikative Kompetenzen** Kommunikations-fähigkeit: 48 Empathie/ Sensibilität: 28 **Fachkompetenz** Beratungskompetenz: 40 **Kompetenzen zur Selbst-Organisation** Lernbereitschaft: 20	

Quelle: HOPRO-Interviews 2009-2010

6 Qualifikationen und Kompetenzen

6.1 Hohes Kompetenzniveau

Zweifellos ist festzustellen, dass die Hochschulprofessionellen eine Berufsgruppe mit einem hohen formalen Qualifikationsniveau sind. Ein universitärer Hochschulabschluss, der auf den höheren Dienst zuführt, ist die normale Eingangsqualifikation, und der Anteil der Promovierten unter ihnen ist etwa doppelt so hoch wie im Durchschnitt in Deutschland in allen hochqualifizierten Berufen außerhalb der Wissenschaft (Forschung und Lehre an Hochschulen, an universitären Instituten oder in F&E). Die meisten Hochschulprofessionellen sind davon überzeugt, dass ihre beruflichen Aufgaben sehr hohe Kompetenzen verlangen – und das in einem breiten Spektrum: Vielerlei fachliche Kompetenzen, allgemeine kognitive Kompetenzen, sozio-kommunikative Kompetenzen und Fähigkeit zur Selbstorganisation. Im Einzelnen werden zum Beispiel Organisations- und Planungsfähigkeit, Verantwortungsbewusstsein, Selbstständigkeit und Eigenverantwortung, Kenntnisse der Organisation und ihrer Abläufe, Flexibilität, Belastbarkeit und Stressresistenz sowie Zeitmanagement genannt. Weitere Zusatzqualifikationen werden betont, zum Beispiel administrativ-rechtliches Know-how und internationale Kompetenzen, allerdings unterschiedlich je nach Tätigkeitsbereich.

Für die einzelnen Tätigkeitsbereiche zeigen sich jedoch sehr unterschiedliche Anforderungen. Zwar lassen sich übergreifende Charakteristika für Alle feststellen: Sie haben gestaltende Aufgaben zwischen Wissenschaft und Verwaltung, aber die Anforderungen variieren deutlich innerhalb der beruflichen Einsatzbereiche. Dem kommt durchaus entgegen, dass die Qualifikations- und Berufswege von Hochschulprofessionellen sehr vielfältig sind: Sie bringen damit zu Beginn ihrer Tätigkeit unterschiedliche Kompetenzen ein, haben allerdings im Laufe der Berufstätigkeit vielerlei Kompetenzen in weiteren Bereichen zu erwerben. Zwei Merkmale ihrer Tätigkeit sind besonders hervorzuheben, wenn es um die Frage erforderlicher Kompetenzen geht:

Erstens sind die Tätigkeiten der Hochschulprofessionellen im Alltag von Diskontinuität und von immer wieder neuen Anforderungen gekennzeichnet. Sie müssen in der Lage sein, auf plötzlich anfallende Situationen kreativ zu reagieren und unbestimmte Situationen zu gestalten. Die dabei geforderten Fähigkeiten zu flexibler Situationsbewältigung, Kommunikationsfähigkeit, Selbstorganisationsfähigkeit, Belastbarkeit, Planungsfähigkeit und Ähnliches lassen sich schwer als klarer Kanon von Anforderungen, Kompetenzen und Qualifizierungsmodi beschreiben.

Zweitens haben die Hochschulprofessionellen angesichts ihrer Funktionen als Service-Leistende und Management-Unterstützende in einem hybriden Bereich zwischen Wissenschaft und Ma-

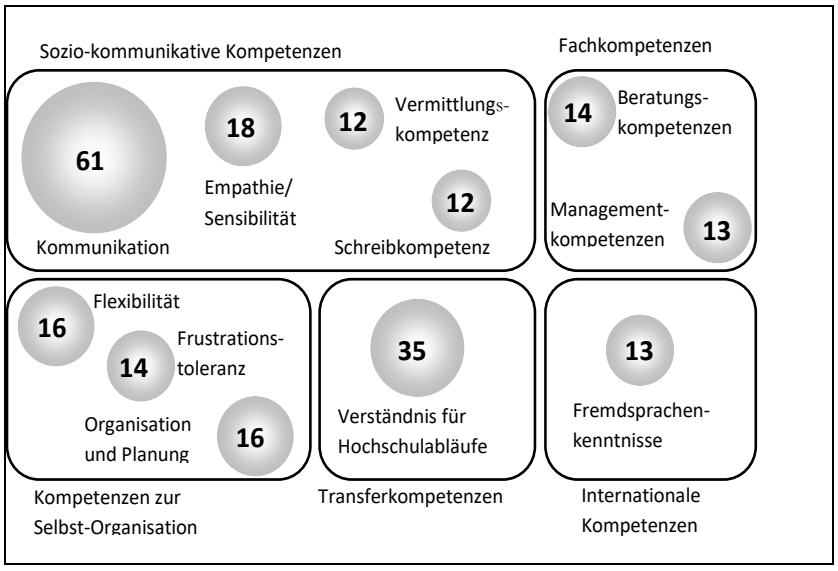
nagement eine besonders hohe Expertise zu entwickeln und zur Geltung zu bringen. Diese Expertise wird in Kommunikation mit und in Durchsetzung gegenüber Wissenschaftler/inne/n und Hochschul- und Fachbereichsleitungen, die mit mehr Status und innerinstitutioneller Macht ausgestattet sind, zum Ausdruck gebracht. Sie benötigen also die Fähigkeit, mit einer solchen Rollenkonstellation umzugehen.

Bemerkenswert ist, dass die Hochschulprofessionellen die beruflichen Anforderungen und ihre eigenen Kompetenzen über weite Strecken als sehr ähnlich beschreiben. Ein großer Stellenwert wird dem Erfahrungslernen und einem begleitenden Selbststudium beigemessen, um mit den beruflichen Anforderungen zurecht zu kommen. Das deutet darauf hin, dass der berufliche Alltag letztlich nicht allein den nötigen Kompetenzgewinn sichert. So werden ein einarbeitendes Training zu Beginn der Tätigkeit, Weiterqualifizierung sowie regelmäßige Treffen zwecks Erfahrungsaustauschs als gewinnbringend erachtet.

6.2 Kompetenzen der Hochschulprofessionellen in den verschiedenen Funktionsbereichen

Auf die Frage an die 134 Interviewten, welche Kompetenzen zur Bewältigung ihrer beruflichen Aufgaben erforderlich seien, sind am häufigsten genannt worden: »Kommunikationsfähigkeit« (61 %) und »Verständnis für Hochschulabläufe«.

Abbildung 3: Kompetenzanforderungen insgesamt (Angaben in Prozent)



Quelle: HOPRO-Interviews 2009–2010

Ein Fünftel aller Befragten hält Empathie bzw. Einfühlungsvermögen für eine relevante Kompetenz. Dies gilt vor allem für die Studienberatung und das Akademischen Auslandsamt. Im Beratungskontext wird zusätzlich auch Flexibilität als relevant erachtet:

> »Flexibilität im Umgang mit Personen. Das heißt, sich alle zehn bis dreißig Minuten auf ein neues Individuum mit einem ganz eigenen Hintergrund und ganz eigenen Bedürfnissen einzustellen« (Interview 104, Absatz 88).

In verschiedenen Bereichen – z.B. Entwicklungsplanung, Qualitätssicherung und -entwicklung sowie bei Tätigkeiten im Fachbereich – wird die Notwendigkeit gesehen, flexibel im Hinblick auf die Arbeitszeit zu sein. Geschäftsführer/innen im Fachbereich betonten, dass man »keine Stechuhrmentalität« (Interview 034, Absatz 58) mitbringen dürfe und dass »Überall-Erreichbarkeit und Einsetzbarkeit« (Interview 110, Absatz 58) vorausgesetzt werde, d.h. die Bereitschaft, »ja, paar Stunden länger oder deutlich länger hier zu bleiben« (Interview 025, Absatz 56).

Wie Abbildung 3 zeigt, werden eine Reihe von Kompetenzen von jeweils mehr als zehn Prozent der Befragten genannt: Frustrationstoleranz, Beratungskompetenz, Managementkompetenz, Fremdsprachenkenntnisse, Vermittlungskompetenz und Schreibkompetenz. Weitere Anforderungen, die jeweils von weniger als einem Zehntel der Befragten wahrgenommen werden, z.B. Lehr- und Forschungskompetenzen, werden in der Abbildung nicht dargestellt.

Hochschulprofessionelle im Fachbereich im Funktionsbereich Studium und Lehre sehen Kommunikationsfähigkeit eindeutig an erster Stelle: Dies wird von zwei Dritteln hervorgehoben. Mehr als ein Drittel (36%) hält die Kompetenz »Verständnis für Hochschulabläufe« für wichtig. Schreibkompetenz, Empathie bzw. Sensibilität, Organisations- und Planungskompetenz sowie Reflexion von Konflikten werden von einem Fünftel genannt.

Auch von *Hochschulprofessionellen im Funktionsbereich Leitung in der zentralen Universitätsverwaltung* nennen etwa zwei Drittel »Kommunikationsfähigkeit« als wichtige Kompetenz. »Verständnis für Hochschulabläufe« wird ebenfalls häufig für wichtig gehalten (47 %). Anderen Kompetenzen messen jeweils weniger als ein Fünftel große Bedeutung bei: Führungskompetenz, Offenheit, Verständnis für Strukturen, Organisations- und Planungskompetenz sowie Frustrationstoleranz.

Hochschulprofessionelle im Funktionsbereich Entwicklungsplanung unterstreichen den Stellenwert von Kommunikationsfähigkeit (73 %) sowie das Verständnis für Hochschulabläufe (60 %) sogar noch häufiger. Ein Drittel nennt Reflexion von Konflikten, ein Viertel Flexibilität sowie systematisches/strategisches Denken und Handeln sowie schließlich ein Fünftel jeweils Frustrationstoleranz, Belastbarkeit, Führungskompetenz, Schreibkompetenz, administrativ-rechtliches Know-how, Managementkompetenz und die Fähigkeit, Wesentliches von Unwesentlichem zu unterscheiden.

Vier von fünf *Hochschulprofessionellen im Funktionsbereich Qualitätsvergewisserung und -entwicklung* geben an, dass Kommunikationsfähigkeit eine besonders wichtige Kompetenz sei. Fachkompe-

tenzen im Bereich Methoden der empirischen Sozialforschung werden von den Befragten am zweithäufigsten genannt (53%). Ein Viertel weist auf die Bedeutung des Verständnisses für Hochschulabläufe hin, und jeweils ein Fünftel betonen Medienkompetenz bzw. Umgang mit EDV, Belastbarkeit und Stressresistenz, Organisations- und Planungskompetenz sowie Frustrationstoleranz.

Für *Hochschulprofessionellen im Funktionsbereich Internationales und Mobilität* sind Fremdsprachenkenntnisse bedeutsam; sie werden von zwei Drittel der Befragten genannt. Jeweils die Hälfte verweist auf die Bedeutung von »Kommunikationsfähigkeit« und »interkultureller Kompetenz«. Jeweils ein Drittel nennt »Verständnis für Hochschulabläufe« und Empathie und jeweils ein Viertel Beratungskompetenz und Managementkompetenz.

Von den der *Hochschulprofessionellen im Funktionsbereich Studienberatung und -services* verweist nur die Hälfte auf die Bedeutung von Kommunikationsfähigkeit; zu vermuten ist, dass die andere Hälfte dies als Selbstverständlichkeit ansieht und demzufolge nicht nennt. Ähnliches mag für Beratungskompetenz gelten, die nur von 40 Prozent der Befragten genannt wird. Mehr als ein Fünftel verweist auf die Bedeutung von Empathie und jeweils etwa ein Fünftel auf den Stellenwert von Lernbereitschaft, Medienkompetenz und Umgang mit EDV, Organisations- und Planungskompetenz sowie Verständnis für Hochschulabläufe.

7 Bewertung der beruflichen Situation

> »Also, manchmal ist das Arbeitspensum deutlich größer, und man sitzt auch wirklich länger hier, und Sitzungen sind zum Teil dann ja auch nicht innerhalb der Arbeitszeit, zum Beispiel gerade zu Semesterbeginn im Wintersemester, Oktober, ist es erst mal so, dass es keine halbe Stelle ist hier, sondern dass man deutlich mehr Stunden hier verbringt. Und in der vorlesungsfreien Zeit gibt es aber auch so Zeiträume, wo man mit seiner Zeit hier ganz gut eigentlich hinkommt. Es ist immer knapp und es ist nie Pause, das muss man wohl dazu sagen.« (Interview 103, Absatz 19)

Um mehr über das Berufsfeld der Hochschulprofessionellen zu erfahren, sind verschiedene Aspekte der Arbeitssituation betrachtet worden. Als zutreffend für ihre gegenwärtige Situation heben die Befragten vor allem hervor, dass sie eigenverantwortlich arbeiten (1,7 auf einer Skala von 1 = »in sehr hohem Maße« bis 5 = »gar nicht, in sehr geringem Maße«), dass sie eine verantwortungsvolle Aufgabe haben (1,9) und dass ihre Arbeit fordernd ist (1,9). Gering werden dagegen die Karrieremöglichkeiten eingeschätzt, und nur zwölf Prozent sehen gute Aufstiegsmöglichkeiten.

Die Befragten messen einer Vielzahl von Aspekten ihrer Berufssituation hohe Bedeutung zu, die ihrer tatsächlichen beruflichen Situation nicht entsprechen: Eigenverantwortliches Arbei-

ten (Differenz von 0,3), verantwortungsvolle (0,3) und abwechslungsreiche Aufgaben (0,3) und schließlich, eine Arbeit zu haben, die sie fordert (0,2). Eindeutig am wenigsten sehen die Befragten ihre Vorstellungen im Hinblick auf gute Aufstiegsmöglichkeiten (1,3) und Möglichkeiten zur Einflussnahme (1,0) erfüllt. Es folgen angemessenes Einkommen (0,8), gutes Betriebsklima, die Möglichkeiten zur Einflussnahme, die Möglichkeit zur beruflichen Weiterbildung (jeweils 0,7) und schließlich die Möglichkeit, eigene Ideen zu verwirklichen (0,6). Dagegen fallen im Hinblick auf gesellschaftliche Anerkennung, ferner eine Arbeit zu haben, die einen fordert, und schließlich im Hinblick auf die Möglichkeit zur Zusammenarbeit mit anderen (jeweils 0,2) Bedeutungszuschreibung und Wahrnehmung der tatsächlichen Situation kaum auseinander.

Da die Hochschulprofessionen insgesamt in vielerlei Hinsicht noch keine formell stabilisierte und von Traditionen geprägte Berufsgruppe darstellen, erscheinen die Differenzen zwischen der zugeschriebenen Bedeutung und der tatsächlichen beruflichen Situation in den meisten Aspekten gering. So kann die Differenz von 0,5 im Hinblick auf die Verwendung der erworbenen Qualifikationen als gering betrachtet werden, weil es keine formellen Regeln und festen Konventionen der Rekrutierung aus bestimmten Studiengängen gibt. Relativ gering sind die Differenzen zwischen tatsächlicher Situation und zugeschriebener Bedeutung auch, wie später noch behandelt wird, im Hinblick auf verschiedene identitätsbedeutsame Ansprüche an die Tätigkeit: Verantwortungsvolle Aufgaben und abwechslungsreiche Aufgaben (jeweils 0,3) sowie – wie bereits erwähnt – eine Arbeit zu haben, die sie fordert, und die Möglichkeit der Zusammenarbeit mit anderen (jeweils 0,2).

Auf die offene Frage nach der Bewertung der Arbeits- und Beschäftigungssituation erfolgen 986 Angaben zu positiven Aspekten und 718 zu negativen Aspekten. Die weit gestreuten Nennungen sind in der weiteren Analyse zu 59 Kategorien bei den positiven Antworten und 82 Kategorien bei den negativen Antworten zusammengefasst worden. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Hochschulprofessionellen vor allem drei Dimensionen ihrer Arbeitssituation als positiv empfinden: Sie schätzen die großen Freiheiten und Gestaltungsmöglichkeiten, die Vielfalt und Neuheit der Arbeitsaufgaben und die starken kommunikativen Elemente ihrer Tätigkeit. Die negativen Aussagen sind stärker gestreut; häufig genannt werden: hohe Belastung, geringer Status, ungünstige Rahmenbedingungen für die Tätigkeit und zu viel Verwaltung/Bürokratie.

Auf die Fragen nach den Veränderungswünschen hinsichtlich ihrer beruflichen Situation machen die Hochschulprofessionellen deutlich, dass sie vor allem Verbesserungen im Hinblick auf ihren beruflichen Status wünschen: höhere Anerkennung und Wertschätzung (7 %), bessere Bezahlung (5 %), bessere Aufstiegschancen und berufliche Entwicklungsperspektiven (4 %).

Darüber hinaus wird relativ häufig eine Verbesserung der ressourciellen Situation gewünscht (mehr finanzielle Mittel, mehr Stellen, mehr Räume und Ähnliches).

8 Rolle und berufliche Identität

> »Ja, damit habe ich Schwierigkeiten. Ich bin kein(e) Wissenschaftler(in), klar. Ich würde mich aber auch nicht unbedingt als Verwaltungsangestellte(r) empfinden. Ich bin auch nicht typisch jemand, der in der Verwaltung arbeitet und bin irgendwo was dazwischen.« (Interview 65, Absatz 66)

Im Prozess des Wandels der Hochschulprofessionen und ihrer anhaltend wachsenden Bedeutung für die Gestaltung von Studium und Lehre an Universitäten sind aktuelle Befunde zu den Rollen und beruflichen Identitäten von Hochschulprofessionellen nur als eine Zwischenbilanz zu verstehen. Bezugnehmend auf Castells (1997: 7) vereinfachte Aussage »identities organize the meaning while roles organize the function«, ist als wesentlich festzuhalten, dass die Hochschulprofessionellen aus ihrer Situation heraus ihre Rolle in der Hochschule begründen, ohne ihr eine umfassende Bedeutung zuschreiben zu können. In der Wahrnehmung der Befragten existiert eine arbeitsbasierte differenzierte Rollenstruktur und somit die Organisationsform von Berufen.

Die Aussagen der Hochschulprofessionellen zur beruflichen Identität lassen sich insgesamt als ambivalent bezeichnen. Einerseits identifiziert sich die Mehrheit von ihnen eindeutig mit ihrem bestimmten Beruf; andererseits kann in diesem Zusammenhang nicht von einer umfassenden Rollenübernahme gesprochen werden. Einerseits ist zweifellos eine Verkörperung der sozialen Rollen und Erwartungen der anderen an das Selbst gegeben: Dies liegt in der Selbst- wie auch in der Fremdeinschätzung im Rahmen überschaubarer Diskrepanzen als Komponente des Selbst vor. Dagegen sind in den Interviews kaum spontane bzw. aktive Selbstbeschreibungen geäußert worden; eher folgte eine Beschreibung der beruflichen Identität nach Reflexion und Diskussion mit den Interviewer(inne)n – teilweise brachte die direkte Frage nach der beruflichen Identität die Hochschulprofessionellen in starke Verlegenheit. Soweit berufliche Identität sichtbar ist, scheint diese eher auf ausgewählten Elementen ihrer beruflichen Situation zu basieren; die Berufsrolle insgesamt sprechen fast nur diejenigen an, die in den Bereichen der Studienberatung und des Hochschulmanagements in der zentralen Universitätsverwaltung sind. Keineswegs kann es überraschen, dass hier übergreifende Konzepte von „Hochschulprofession“ nur sehr selten zum Tragen kommen; das spiegelt den Zustand, dass es in Deutschland keine fest etablierte, übergreifende Berufsbezeichnung gibt.

Ansätze zu einer beruflichen Identität sind allerdings darin erkennbar, dass sich die Befragten überwiegend klar gegenüber anderen Berufskategorien – und den für sie üblichen symbol-

geladenen Statusbezeichnungen – abzugrenzen versuchen. Viele Hochschulprofessionelle sehen sich zwar als Angestellte und Verwaltungsmitarbeiter(innen), jedoch in einem neuen Sinn. Sie grenzen sich mehrheitlich deutlich von der – unselbständig arbeitenden – Routinebürokratie ab und noch deutlicher von den Wissenschaftler/inne/n. Natürlich gibt es dabei Ausnahmen – so im letzteren Falle, wenn sie eine Hybridrolle einnehmen, das heißt explizit teils als Hochschulprofessionelle und teils als Wissenschaftler/innen tätig sind. Eine stärkere Berührung zur Wissenschaft und eine hybride Rolle ergeben sich bei einigen, die an Fachbereichen tätig sind, dagegen kaum bei denjenigen, die im Bereich der Universitätsverwaltung tätig sind.

Manche Hochschulprofessionelle wehren sich explizit gegen ein Konzept beruflicher Identität bzw. erachten diese als Teil ihrer (gefestigten) Persönlichkeit als nicht nötig. Da dies nicht häufig der Fall ist, fällt es schwer einzuschätzen, ob dies als ein Indiz dafür betrachtet werden sollte, dass sich die Hochschulprofessionen nicht auf einem geraden Weg zu einer ausgeprägten beruflichen Identität befinden. Es gibt jedoch Anzeichen, die dafür sprechen, dass ein Weg zu beruflicher Identität eingeschlagen ist. Dafür spricht, dass sich die Hochschulprofessionellenh in der Regel recht zufrieden äußern und dass sie mehrheitlich eine hohe Identifikation mit ihren beruflichen Aufgaben, dem Arbeitsbereich Hochschule oder spezifisch mit der eigenen Hochschule zum Ausdruck bringen.

Rollenverständnis und berufliche Identität der Hochschulprofessionellen unterscheiden sich, wie bereits kurz erwähnt, deutlich nach Funktionsbereichen. *Hochschulprofessionelle im Funktionsbereich Geschäftsführung an Fachbereichen* verwenden in diesem Zusammenhang gerne den Terminus Geschäftsführung. In weiteren Erläuterungen wird zumeist eine Zwischenexistenz hervorgehoben: z.B. eine Scharnier- und Vermittlungsfunktion zwischen den verschiedenen organisatorischen Ebenen und Personengruppen an der Hochschule:

> »Ja, zwischen den verschiedenen Entscheidungs- und Handlungsebenen einer Universität, eben der Fachgebiete, Professoren, der Institute und dort dann zum Fachbereich hin« (Interview 34, Absatz 78).

Diese „Zwischenidentität" wird als charakteristisch für die gesamte berufliche Situation dargestellt:

> »Mit den vorhandenen Ressourcen zu jonglieren […]. Ich finde, das ist so eine Schnittstelle zwischen Service und Hochschulmanagement.« (Interview 107, Absatz 87)

Andere sprechen von einer Doppelidentität in Wissenschaft und Verwaltung und betonen dabei den Dienstleistungscharakter ihrer Tätigkeit:

> »Ich würde mich als Wissenschaftler in der Verwaltung beschreiben mit dem Schwerpunkt auf der Verwaltung. Die Tätigkeit, die ich jetzt hier ausführe, ist eigentlich verwaltend, beratend, unterstützend, und nicht wissenschaftlich schaffend. [...] Aber es ist schwierig, das ist in gewissem Sinne eine Doppelidentität.« (Interview 31, Absatz 85)

Vielen *Hochschulprofessionellen im Funktionsbereich Studium und Lehre an Fachbereichen* fällt es schwer, sich im Hinblick auf ihre berufliche Identität einzuordnen. Es wird auf Positionsbezeichnungen und Beschreibungen der zentralen Aufgaben zurückgegriffen: Z.B. Assistent/in beziehungsweise Referent/in im Studiendekanat, Fachbereichsreferent/in, Koordinator/in für Lehre und Studium oder auch – nach einiger Überlegung – Dienstleister/in und Wissenschaftsmanager/in.

Die Hochschulprofessionellen in diesem Bereich bringen zum Ausdruck, dass ihnen ihre Funktion und ihr Fachbereich sehr am Herzen liegen:

> »Tja, ich bin derjenige, der die Arbeit macht. Also, Kommissionen haben viele Ideen, aber niemand möchte dort Arbeit übernehmen und irgendwas nachverfolgen. Weil, wer sich irgendwas zu eigen macht, der ist dafür verantwortlich und muss eben auch alles machen, was damit zusammenhängt. Ja, wir, also, wir als Referenten, sind diejenigen, die zwar nicht die Verantwortung haben, aber die Ergebnisse liefern.« (Interview 123, Absatz 82)

Auch weisen einige darauf hin, dass sie dem Verwaltungsbereich teilweise explizit zugeordnet sind als »leitende/r Verwaltungsmitarbeiter/in der Hochschuladministration« (Interview 100, Absatz 126), was sie zum Teil als ambivalent empfinden:

> »das heißt, ich würde es entweder als wissenschaftlich beeinflusste Verwaltungsangestellte oder eben einfach als Hochschulmitarbeiterin in der Verwaltung bezeichnen, weil auch deutlich der wissenschaftliche Aspekt immer wieder zum Tragen kommt« (Interview 116, Absatz 74).

Auf die Frage nach ihrer beruflichen Identität haben viele *Hochschulprofessionelle im Funktionsbereich Leitung in der zentralen Universitätsverwaltung* explizit eine Abgrenzung zur Vergangenheit vorgenommen: Früher seien sie Angestellte im öffentlichen Dienst bzw. Mitarbeiter/innen in der Hochschulverwaltung und Verwaltungsangestellte gewesen; heute sehen sie sich mit Betonung ihrer Leitungsposition als Mitarbeiter/innen im Hochschul- und Wissenschaftsmanagement. Dabei grenzen sich manche explizit vom Management in Unternehmen ab. Der Managementaspekt sei zwar in der täglichen Arbeit sehr präsent, aber sie verstehen sich eher als Koordinator/in und Entscheidungsvorbereiter/in:

> »Prozessgestalter. [...] Ich gestalte und bringe Prozesse zum Laufen [...] unterstützende Prozesse für Studium und Lehre« (Interview 29, Absatz 92)

sowie Kommunikator/in beziehungsweise Berater/in der Organisation:

> »Also, bildlich ausgedrückt, sind wir Lotsinnen im Informationsdschungel im Zusammenhang mit der Universität« (Interview 135, Absatz 108).

Die Mehrheit betont, dass die vielfältigen Tätigkeiten in ihrem Arbeitsbereich für sie erfüllend sind. Allerdings bringt eine Minderheit zum Ausdruck, dass dies lediglich ein Job für sie sei und der Beruf nicht identitätsstiftend sei.

Hochschulprofessionelle im Funktionsbereich Entwicklungsplanung beschreiben ihre berufliche Identität – ähnlich den Befragten mit Leitungspositionen – nicht als Administrator/in, nicht als »Verwaltungsmensch« und auch nicht als Wissenschaftler/in. Sie betrachten sich als Personen in einer

Leitungsfunktion der zweiten Ebene: »Ich bin typisches Sandwich – mittleres Management« (Interview 1, Absatz 104). Unterschiedlich fallen die Charakterisierungen aus: »Universitätsmanager(in)« (Interview 43, Absatz 104), Referent(in) im Präsidium bzw. Rektorat, Hochschulmitarbeiter/in mit Arbeitsschwerpunkten in der Organisationsentwicklung, Informationsmittler/in und Mediator/in. Auffällig ist auch, dass vor allem Promovierte in die berufliche Bezeichnung ihr Studienfach und die vorherige wissenschaftliche Tätigkeit integrieren, zum Beispiel »Hochschulplanerin mit einem Drittel Ethnologin« (Interview 14, Absatz 84) oder »Naturwissenschaftlerin im Wissenschaftsmanagement« (Interview 38, Absatz 70). Auf Erhalt zumindest eines Teils der beruflichen Identität als Wissenschaftler/in wird auch dann Wert gelegt, wenn die wissenschaftliche Tätigkeit z.B. nur etwa ein Siebtel der Arbeitszeit ausmacht und eine hybride Berufsrolle zwischen wissenschaftlichen und hochschulgestalterischen Aufgaben nicht mehr eindeutig gegeben ist.

Bei den *Hochschulprofessionellen im Funktionsbereich Qualitätsvergewisserung und -entwicklung* wird besonders deutlich, dass eine berufliche Identität noch wachsen muss. Einige betonen zum Beispiel, dass sie »kein Wort« (Interview 13, Absatz 109) für ihre berufliche Identität haben. Neben Qualitäts- und Wissenschaftsmanager/in werden auch die Begriffe Dienstleister/in und Soziologin beziehungsweise Soziologe genannt oder »Verwaltung – Hochschulmanagement – weiß nicht« (Interview 37, Absatz 75). Dagegen scheint in Antworten wie »Beraterin aber auch irgendwo Managerin« (Interview 28, Absatz 117) und »Alleinkämpfer an Schnittstelle, der sich gut auskennt« (Interview 22, Absatz 73), der Kernbereich der Tätigkeit – Qualitätsvergewisserung und -entwicklung – zumindest das Verständnis der beruflichen Aufgaben deutlich zu strukturieren.

Obwohl Internationales und Mobilität schon seit langem zu den gesondert institutionalisierten Aufgaben von Hochschulen gehören, scheint eine berufliche Identität bei den dort tätigen Befragten eher schwach ausgeprägt. Bei den *Hochschulprofessionellen im Funktionsbereich Internationales und Mobilität* fallen häufig Begriffe wie Dienstleister/in, Wissenschaftsmanager/in im Bereich Internationalisierung und Auslandsstudienberater/in. Oft wird der Personenbezug der Dienstleistung hervorgehoben:

> »Meine berufliche Identität ist davon getragen, der Universität ein menschliches Gesicht zu geben, ja, die alltäglichen Schwierigkeiten, die das Studium betreffen, zu minimieren« (Interview 91, Absatz 80).

Dienstleister/innen und Manager/innen in diesem Bereich sehen ihre »Rolle als Unterstützer bei der Umsetzung von diesen Zielen« (Interview 94, Absatz 90). Zuweilen werden jedoch lediglich zur Charakterisierung der Rolle Begriffe wie Verwaltungsmitarbeiter(in) genannt: »Angestellte in der Verwaltung und ein bisschen Studienberaterin« (Interview 130, Absatz 115) und »Juristin und

Verwaltungsangestellte« (Interview 131, Absatz 116) – ohne explizite Abgrenzung gegenüber der traditionellen Verwaltung. Zur Frage nach der Identität heißt es in einem Falle sogar:

> »Ja, über solche Dinge macht, also, macht man sich so in der Regel gar nicht solche Gedanken. Ich meine, man nimmt so einen Job irgendwie, man hat halt so einen Job und den erfüllt man irgendwie bestmöglich und, also, ja, mit solchen Themen setzt man sich so gar nicht auseinander oder ich zumindest bisher noch nicht« (Interview 134, Absatz 139).

Allgemein lässt sich für den Bereich Internationales und Mobilität – ähnlich wie für den zuvor behandelten Bereich – feststellen, dass es zwar eine klare Wahrnehmung ihrer Rolle gibt, aber eine berufliche Identität wenig zu erkennen ist.

Dagegen ist die berufliche Identität bei den *Hochschulprofessionellen im Funktionsbereich Studienberatung und -services* stark ausgeprägt. Sie sehen sich in erster Linie als Berater/in und erst in zweiter Linie spezifisch als Studienfachberater/in, Studien- und Berufseinstiegsberater/in o.ä.:

> »Also als Beraterin, aber gleichzeitig noch als jemand, der natürlich sich mit Öffentlichkeitsarbeit, mit Marketing, mit Gestaltung beschäftigt […] Ist schwer, eine Identität zu beschreiben. Also in erster Linie wirklich als Beraterin zu Diensten der Studierenden und Absolventen« (Interview 75, Absatz 111).

Lediglich Befragte, die erst seit kurzer Zeit im Funktionsbereich Studienberatung und -services tätig sind, haben noch keine berufliche Identität entwickelt:

> »Aber genau wie die Identität ist, das kann ich im Moment noch gar nicht sagen, also das weiß ich selber nicht so genau« (Interview 56, Absatz 84).

Die Befragten bezeichnen sich jedoch nicht durchgängig primär als Berater/in, sondern zuweilen als Koordinator/in oder Angestellte. Einige betonten einen proaktiven Dienstleistungscharakter ihrer Rolle: »Service-orientiert, menschenbezogen, [...] vernetzt denkend, [...] gestalten wollen, aber in der zweiten Reihe« (Interview 74, Absatz 74). Dabei sehen sie ihre Positionen an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Verwaltung. Ist ihre Berufsrolle jedoch nicht ausschließlich im Funktionsbereich Studienberatung und -services verankert, so sind auch die Aussagen zur beruflichen Identität nicht mehr eindeutig. So meint ein Befragter:

> »Ich bin Wissenschaftler, aber das, in der Position, in der ich hier bin, bin ich das nicht, ganz klar. Ich bin Koordinator, Projektabwickler, genau« (Interview 58, Absatz 95).

9 Zusammenarbeit zwischen Hochschulprofessionellen und Professor/inn/en

Unterstützungsleistungen für Professor/inn/en, z.B. in der Studienberatung, sind nicht neu an Universitäten. Der Zuwachs an Stellen und die Kompetenzen von Personen, die gesonderte Dienstleistungen mit hochschulgestaltenden Aufgaben übernehmen, bedeuten jedoch eine quantitative wie qualitative Veränderung. Direkte Berührung ergibt sich vor allem, wenn Profes-

sor/inn/en über den Kernbereich von Lehre und Forschung hinaus in bestimmten Bereichen verantwortlich aktiv sind, etwa in der Studiengangentwicklung oder in Gremien. Insgesamt sehen Professor/inn/en die Hochschulprofessionellen weder als große Bereicherung noch als große Bedrohung ihrer Berufsrolle. Bei anderen Studien hat sich ein ähnliches Bild an norwegischen Universitäten gezeigt, während Hochschulprofessionelle in den USA in einer machtvolleren Rolle sind und zum Teil als Bedrohung für die Hochschullehrerrolle gesehen werden. In Deutschland sehen die Professor/inne/n die Hochschulprofessionellen eher in einer unterstützenden Rolle, wie auch die Hochschulprofessionellen sich selbst überwiegend sehen.

Etwa ein Drittel der Professor(inn)en sieht sich durch die Tätigkeit der Hochschulprofessionellen von Sekundäraufgaben entlastet, wodurch sie sich besser auf Forschung und Lehre konzentrieren könnten. Seitens der Hochschulprofessionellen sind es dagegen etwa die Hälfte, die meinen, dass sie die Professor/inn/en von Sekundäraufgaben entlasteten und ihnen mehr Raum für Primärfunktionen böten. Umgekehrt bringen etwas mehr als ein Drittel der Professor/inn/en zum Ausdruck, dass sie sich durch die Tätigkeit der Hochschulprofessionellen in ihrer eigenen Arbeit stärker kontrolliert fühlten; ähnlich sehen etwa ein Fünftel der Hochschulprofessionellen eine starke Wirkung auf die Tätigkeit der Professor/inn/en.

Daneben nennen Professor/inn/en – allerdings nicht genauso häufig – weitere Einschränkungen ihres Einflusses durch die Tätigkeit der Hochschulprofessionellen: auf die Gestaltung des Lehrangebots (19 %), die Studiengangplanung (24 %) und auf die Entscheidungen zur Hochschulorganisation (29 %). Demgegenüber sind es nur sehr wenige Hochschulprofessionelle (jeweils etwa 5%), die der Ansicht sind, dass ihre Tätigkeit den Einfluss von Professor/inn/en in diesen Bereichen eingrenzt.

Seitens der Professor/inn/en sind sogar 59 Prozent der Ansicht, dass mit der Tätigkeit der Hochschulprofessionellen für sie selbst neue Pflichten entstehen; dies wird von den Hochschulprofessionellen kaum so gesehen. Allerdings schreiben viele Professor/inn/en solche neuen Pflichten nicht allein den Hochschulprofessionellen zu, sondern sehen deren Rollen als einen integralen Teil eines Systems der Zunahme von Management-, Evaluations- und anderen ergänzenden Tätigkeiten.

Was die Arbeitsabläufe anbelangt, sind die Hochschulprofessionellen überwiegend überzeugt, dass sie zu deren Effizienz, Effektivität, Einfachheit und Transparenz beitragen. Professor/inn/en hingegen sehen die Arbeitsabläufe an der Universität durch die Tätigkeit der Hochschulprofessionellen insgesamt weder positiv noch negativ beeinflusst.

Insgesamt fühlt sich die Mehrzahl der Hochschulprofessionellen von den Professor/inn/en akzeptiert. Umgekehrt ergibt sich kein einheitliches Bild. Bezeichnend ist, dass nur wenig mehr als

ein Drittel der befragten Professor/inn/en die Zahl der Hochschulprofessionellen für angemessen halten; etwas weniger als ein Drittel hält sie für zu niedrig und etwa ein Drittel für zu hoch.

10 Ausblick: Hochschulprofessionen als Modaltyp der neuen Universitätsverwaltung

In der hier beschriebenen HOPRO-Untersuchung sind die Hochschulprofessionellen als Organisationsprofession charakterisiert, die an den Universitäten eine Professionalität ausgeprägt haben bzw. ausprägen, die Wissenschaft und Verwaltung verbindet. So können wir Hochschulprofessionelle als Modaltyp bzw. Prototyp von Beschäftigten in der neuen Universitätsrealität und in einer neuen Art von Universitätsverwaltung bezeichnen. Trotz der unterschiedlichen Funktionsbereiche und Tätigkeiten der Hochschulprofessionellen ist eine einzigartige Professionalität darin erkennbar, dass

- sie ihr „Schaffensglück" als Virtuosen des Unbestimmten finden bzw. finden können;
- ihre Arbeitssituation sich jenseits von einigen regelmäßigen Aufgaben und Tätigkeiten durch Unbestimmtheit auszeichnet, sowohl in Bezug auf die Wege als auch in Bezug auf die Ziele;
- sie als formal überwiegend machtlose Gestalter/innen der Wissenschaftslandschaft in Universitäten – analog zu Wissenschaftler/inne/n – die Expertenarbeit des unbestimmten Nachdenkens, Problemlösens und Organisierens übernehmen, und
- sie Funktionen erfüllen, die sich fluide auf dem Kontinuum zwischen Wissenschaft und Verwaltung bewegen, was eine Stabilisierung einer Mittlerfunktion sui generis bedeutet.

Hochschulprofessionen passen sich als Modaltyp dem Charakter der Universität als »anderer Organisationstypus« (Musselin 2007) im Vergleich zu Unternehmen an. Als Organisationsprofession bilden ihre Rollen und Arbeitssituationen den Charakter von Universitäten und die Gestaltungsanforderungen an Studium und Lehre ab. Damit werden die Hochschulprofessionellen zum Prototyp von Beschäftigen einer fluiden Organisation wie einer Universität, die qua Mandat durch die Vorbereitung auf Unbestimmtes und die Organisation von Unbestimmtem in Lehre und Forschung geprägt ist.

Die Expert/inn/enrolle von Hochschulprofessionellen ist zwar noch im Fluss, aber doch klar erkennbar: Als hochqualifizierte Virtuosen des Unbestimmten – analog zu Wissenschaftler/inne/n – gestalten sie eine der wissensbasierten und auf Expertenwissen aufbauenden Organisationsform Universität entsprechend charakteristische Rolle mit nur bedingt klar umrissenen

und konstant-inkonstanten multiplen Aufgaben und Tätigkeiten. Dabei sind sie formal machtlose Gestalter/inne/n der Wissenschaftslandschaft, wodurch sie selbst zu Prototypen einer neuen Verwaltung – neu in Abgrenzung zur alten Ministerialbürokratie und Routineverwaltung – im Sinne der post-bürokratischen Organisation von Universitäten werden. Die kontinuierlich diskontinuierliche Arbeitssituation von Hochschulprofessionellen im Wissenschaftsgetöse zeichnet sich durch eine (dauerhafte) transitorische Existenz aus, die sich in Diskrepanz zum Sicherheitsbedürfnis bei Stellen, Karrieren usw. manifestiert.

Diese Prozesse sind nicht abgeschlossen. Die HOPRO-Untersuchung bietet nicht nur eine Zwischenbilanz, sondern sie wirft auch Fragen zur zukünftigen Entwicklung der Hochschulprofessionellen und ihrer Gestaltungsaufgaben auf:

— Welche Folgen hat das Streben nach Sicherheit des Arbeitsplatzes und nach festgeklopften (kleinen) Bereichen mit z.B. Beratungs- und Managementrollen?

— Wie können Hochschulprofessionelle ein gewisses Maß der Stabilisierung ihrer Rollen in der Organisation als Mittler(innen) mit vermischtem Wissenschafts- und Verwaltungsportfolio erreichen, das ihnen gestalterisches Handeln ermöglicht – anschieben, befördern, finalisieren und vieles beeinflussen, was anspruchsvollere Lösungen benötigt?

— Wie kann trotz unterschiedlicher Aufgaben und Tätigkeitsbeschreibungen eine übergreifende Sichtbarkeit in den Zuständigkeiten und Kompetenzen von Hochschulprofessionellen erreicht werden – in der Begrifflichkeit und auch in der Identität?

— Wie kann eine Balance erreicht werden zwischen einer Verfestigung von Karrieren, die auch zu Routinen führt, und einem kreativen Umgang mit den Unbestimmtheiten, die für gestalterische Problemlösungen in einer wissenschaftlichen Umwelt konstitutiv sind?

— Was ist die beschäftigungspolitische Antwort auf Rollen, die durch hohen Einfluss auf der Basis von Expertise und zugleich durch Machtlosigkeit im Hinblick auf eigenständige Durchsetzung gekennzeichnet sind?

Anhang

Die HOPRO-Untersuchung

Schneijderberg, Christian, Merkator, Nadine, Teichler, Ulrich und Barbara M. Kehm (Hg.) (2013): Verwaltung war gestern? Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung von Studium und Lehre. Frankfurt a.M. und New York: Campus Verlag

Bild vom Buch

In den vergangenen Jahren ist an den Universitäten die Zahl wissenschaftlich qualifizierter Personen gestiegen, die an vielen Stellen wissenschaftliche Aktivitäten mitgestalten, ohne selbst in Forschung und Lehre aktiv zu sein. Diese „neuen Hochschulprofessionellen" und ihre Rolle waren Gegenstand einer Studie des INCHER-Kassel, die vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert und in Kooperation mit dem Center for Higher Education Policy Studies der Universität Twente durchgeführt wurde.

Die Abschnitte in dieser Publikation basieren auf folgenden Kapiteln des Buchs *Verwaltung war gestern? Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung von Studium und Lehre*:

1 Definitionen: Hochschulprofessionen als Teil der neuen wissenschaftsorientierten Verwaltung

Schneijderberg, Christian, Merkator, Nadine, Teichler, Ulrich und Barbara M. Kehm (2013): Ausgangslage und Zielsetzung der Untersuchung der Neuen Hochschulprofessionen. In: Schneijderberg, Christian, Merkator, Nadine, Teichler, Ulrich und Kehm, Barbara M. (Hg.): Verwaltung war gestern? Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung von Studium und Lehre. Frankfurt a.M. und New York: Campus 2013, S. 9-31.

2 Die veränderte Verwaltungsrealität von Universitäten

Schneijderberg, Christian, Merkator, Nadine, Teichler, Ulrich und Barbara M. Kehm (2013): Ausgangslage und Zielsetzung der Untersuchung der Neuen Hochschulprofessionen. In: ebd. S. 9-31.

Schneijderberg, Christian und Teichler, Ulrich (2013): Hochschulprofessionen im Spiegel sozialer, politischer und rechtlicher Entwicklungen. In: ebd. S. 60-89.

Schneijderberg, Christian und Teichler, Ulrich (2013): Hochschulprofessionelle als Prototyp der veränderten Verwaltung an Universitäten. In: ebd. S. 390-413.

3 Die berufliche Situation der Hochschulprofessionellen

Schneijderberg, Christian, Merkator, Nadine und Teichler, Ulrich (2013): Wer sind diese Hochschulprofessionellen, und was tun sie eigentlich? In: ebd. S. 91-119.

4 Aufgaben und Tätigkeitsfelder

und

5 Aufgaben und Tätigkeitsfelder in den verschiedenen Funktionsbereichen

Schneijderberg, Christian, Merkator, Nadine und Teichler, Ulrich (2013): Wer sind diese Hochschulprofessionellen, und was tun sie eigentlich? In: ebd. S. 91-119.

Schneijderberg, Christian und Schneider, Natalia (2013): Rolle und berufliche Identität von Hochschulprofessionellen. In: ebd. S. 245-283.

6 Qualifikationen und Kompetenzen

Schneijderberg, Christian und Hinzmann, Mandy (2013): Qualifikationen und Kompetenzen der Hochschulprofessionen. In: ebd. S. 122-162.

7 Bewertung der beruflichen Situation

Schneijderberg, Christian, Merkator, Nadine und Teichler, Ulrich (2013): Wer sind diese Hochschulprofessionellen, und was tun sie eigentlich? In: ebd. S. 91-119.

8 Rolle und berufliche Identität

Schneijderberg, Christian und Schneider, Natalia (2013): Rolle und berufliche Identität von Hochschulprofessionellen. In: ebd. S. 245-283.

9 Zusammenarbeit zwischen Hoch-schulprofessionellen und Professor/inn/en

Schneijderberg, Christian und Teichler, Ulrich (2013): Hochschulprofessionelle als Prototyp der veränderten Verwaltung an Universitäten. In: ebd. S. 390-413.

10 Ausblick: Hochschulprofessionen als Modaltyp der neuen Universitätsverwaltung

Schneijderberg, Christian und Teichler, Ulrich (2013): Hochschulprofessionelle als Prototyp der veränderten Verwaltung an Universitäten. In: ebd. S. 390-413.

Weitere Publikationen

Schneijderberg, Christian and Merkator, Nadine (2012). Higher Education Professionals: A Literature Review. In: Kehm, Barbara M. und Teichler, Ulrich (Hg.): The Academic Profession in Europe – New Tasks and New Challenges. Dordrecht u.a.: Springer (series: The Changing Academy), S 53-92.

Merkator, Nadine und Schneijderberg, Christian M. (2012): Hochschulprofessionen – Thematik und quantitative Bilanz. In: Kehm, Barbara M., Schomburg, Harald und Teichler, Ulrich (Hg.): Funktionswandel der Universitäten. Differenzierung, Relevanzsteigerung, Internationalisierung. Frankfurt am Main: Campus, S. 421-441.

Merkator, Nadine und Schneijderberg, Christian (2011): Professionalisierung der Universitäten an den Schnittstellen von Lehre, Forschung und Verwaltung. In: Nickel, Sigrun (Hg.): Der Bologna-Prozess aus Sicht der Hochschulforschung Analysen und Impulse für die Praxis, CHE-Arbeitspapier Nr. 148, S. 204-216 (Artikel als PDF). (vollständige Publikation ist als PDF abrufbar unter: http://www.hopro.org)

Merkator, Nadine und Schneijderberg, Christian (2011): Die Hochschulprofessionen: Weiblich und hochqualifiziert. In: Blättel-Mink, Birgit, Franzke, Astrid und Wolde, Anja (Hg.): Neue Karrierewege für Frauen an der Hochschule? Sulzbach: Ulrike Helmer Verlag, S. 85-108.

Schneijderberg, Christian und Merkator, Nadine: Hochschulprofessionen und Professionalisierung im Bereich der Qualitätsentwicklung. In: Qualität in der Wissenschaft 1/2011, S. 15-20.

Kehm, Barbara M., Merkator, Nadine und Schneijderberg, Christian M.: Hochschulprofessionelle?! Die unbekannten Wesen. In: Zeitschrift für Hochschulentwicklung, 5. Jg, Nr. 4, 2010 (Publikation online).

Präsentation von Ergebnissen

Nadine Merkator und Christian Schneijderberg: "Institutionelle Rahmenbedingungen für gutes Lehren und Lernen: Die Rolle der neuen Hochschulprofessionen für die Neugestaltung von Lehre und Studium" auf der Tagung "Der Bologna-Prozess aus Sicht der Hochschulforschung – Analysen und Impulse" am 13./14. Dezember 2010 in Berlin. (Präsentation ist als PDF abrufbar unter: http://www.hopro.org)

Christian Schneijderberg: "Zur Professionalisierung im Hochschulmanagement, insbesondere in der Funktion des Qualitätsmanagements. Qualitätsentwicklung an der Hochschule: Verortung und personale Selbstwahrnehmung" auf der Jahrestagung der DeGEval - Gesellschaft für Evaluation e.V., 15. bis 17. September 2010 in Luxemburg. (Präsentation ist als PDF abrufbar unter: http://www.hopro.org)

Literaturverweise

Jacob, Anna Katharina und Teichler, Ulrich (2011): Der Wandel des Hochschullehrerberufs im internationalen Vergleich. Ergebnisse einer Befragung in den Jahren 2007/08. Bonn: Bundesministerium für Bildung und Forschung.

Castells, Manuel (1997): The Information Age: Economy, Society and Culture. The Power of Identity. Oxford: Blackwell.

Musselin, Christine (2007), »Transformation of academic work: Facts and analysis.« In: Kogan, Maurice und Teichler, Ulrich (Hg.), Key Challenges to the Academic Profession, Kassel: INCHER-Kassel (Werkstattberichte; 65), S. 175–190.