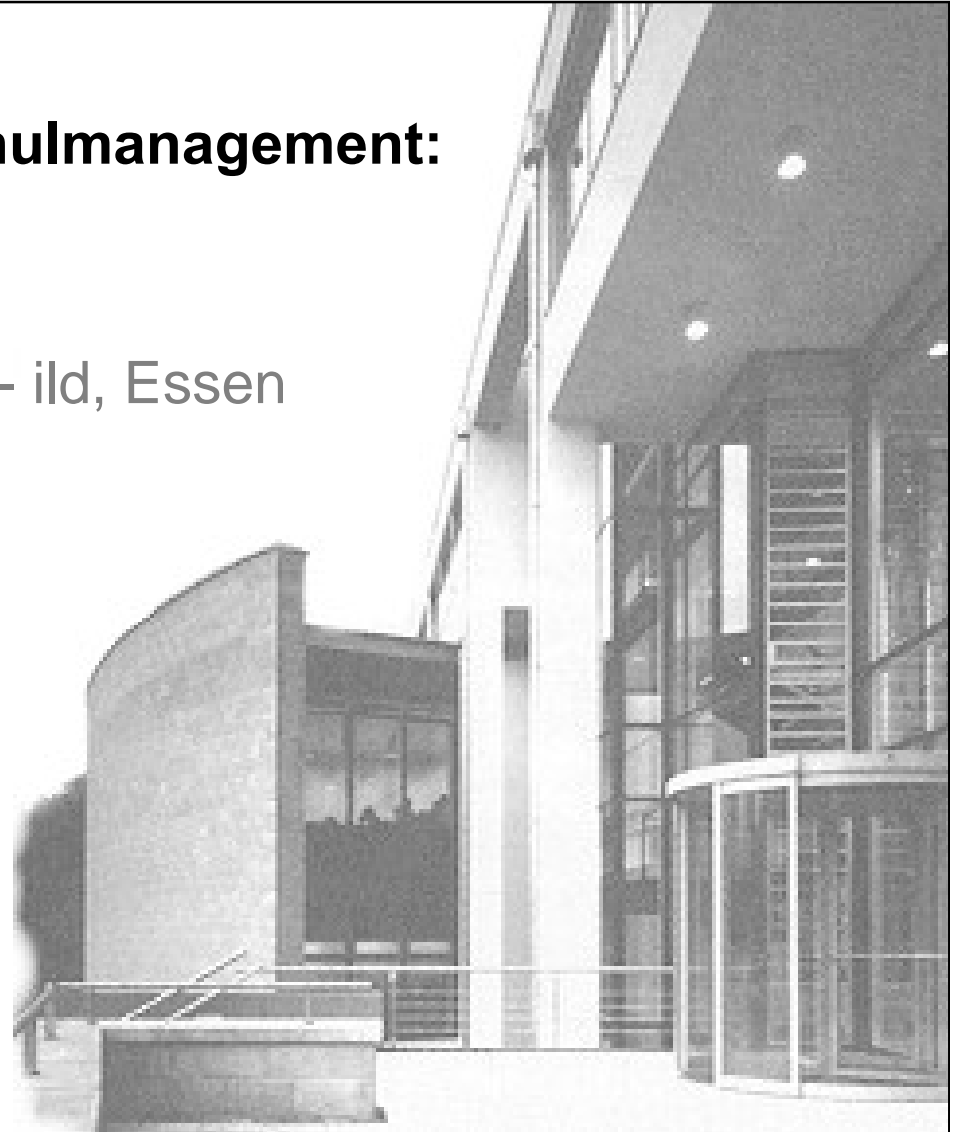


## **Die neuen Akteure im Hochschulmanagement: Hochschulprofessionen**

Prof. Dr. Matthias Klumpp, FOM - ild, Essen  
Münster, 21.02.2009

VHB, 11. Workshop  
Hochschulmanagement  
Westfälische Wilhelms-  
Universität Münster



*“People are Europe’s main asset  
and should be the focal point of  
the Union’s policies” [1]*

1. Problemstellung & Abgrenzung
2. Professionalisierung von Tätigkeitsfeldern
3. Ablauf- und Aufbauorganisation
4. Handlungsanforderungen

# 1. Problemstellung & Abgrenzung

(a) Zunehmende Studierendenzahlen

□ Reaktion auf „Wissensökonomie“

□ Aktion/Reaktion im internationalen Standortwettbewerb [2]

□ Zunehmende Bedeutung des Hochschulmanagement [3,4]

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
EU-25	:	:	:	:	14 392	14 892	15 207	15 737	16 329	16 887	17 319
EU-15	11 513	11 810	11 933	12 266	12 324	12 525	12 563	12 820	13 191	13 590	13 860
Euro area	9 445	9 581	9 685	9 919	9 922	9 919	10 003	10 204	10 372	10 685	10 966
Belgium (1)	322	353	358	361	:	352	356	359	367	375	386
Czech Republic	:	:	:	195	215	231	254	260	285	287	319
Denmark	170	170	167	180	183	190	189	191	195	202	217
Germany (2)	2 132	2 156	2 144	2 132	2 098	2 087	2 055	2 084	2 160	2 242	2 331
Estonia	:	:	:	39	43	49	54	58	61	64	66
Greece	314	:	329	363	374	388	422	478	529	562	597
Spain	1 470	1 527	1 592	1 684	1 746	1 787	1 829	1 834	1 833	1 841	1 840
France	2 083	2 073	2 092	2 063	2 027	2 012	2 015	2 032	2 029	2 119	2 160
Ireland	118	122	128	135	143	151	161	167	175	182	188
Italy	1 770	1 792	1 775	1 893	1 869	1 797	1 770	1 812	1 854	1 913	1 987
Cyprus (3)	:	:	:	10	:	11	10	12	14	18	21
Latvia	:	:	:	62	70	82	91	103	111	119	128
Lithuania	:	:	:	84	96	107	122	136	149	168	183
Luxembourg (3)	2	:	2	2	2	3	2	3	3	3	:
Hungary	:	:	:	203	255	279	307	331	354	391	422
Malta	:	:	:	:	:	6	6	7	7	9	8
Netherlands	532	503	492	469	461	470	488	504	517	527	543
Austria	227	234	239	241	248	253	261	265	224	230	239
Poland	:	:	:	:	1 191	1 399	1 580	1 775	1 906	1 983	2 044
Portugal	276	301	320	351	352	357	374	388	397	401	395
Slovenia (2)	:	:	:	53	68	79	84	92	99	102	104
Slovakia	:	:	:	102	113	123	136	144	152	158	165
Finland	197	205	214	227	250	263	270	280	284	292	300
Sweden	235	246	261	275	281	335	347	358	383	415	430
United Kingdom	1 664	1 813	1 821	1 892	1 938	2 081	2 024	2 067	2 241	2 288	2 247
Bulgaria	:	:	:	263	261	270	261	247	228	231	229
Croatia	:	:	:	:	:	:	:	:	:	122	126
Romania (4)	:	:	:	354	361	408	453	533	582	644	686
Turkey	:	:	:	:	:	1 465	1 015	1 607	1 678	1 919	1 973
Iceland	:	7	8	8	8	9	10	10	12	13	15
Liechtenstein	:	:	0	0	:	:	1	:	:	0	1
Norway	177	173	180	185	183	188	191	190	197	212	214
Switzerland	149	148	148	:	:	:	:	:	170	186	196
Japan	3 841	3 918	3 945	:	3 964	3 941	3 982	3 973	3 967	3 984	4 032
United States	14 305	14 279	14 262	14 300	13 284	13 769	13 203	13 596	15 928	16 612	16 901

(1) Excluding independent private institutions; excluding the German speaking community for 2004.

(2) Excluding ISCED level 6 for 1998-2004.

(3) Most tertiary students study abroad and are not included.

(4) Excluding ISCED level 6 for 1998-2002.

*This table includes the total number of persons who are enrolled in tertiary education (including university and non-university studies) in the regular education system in each country; it corresponds to the target population for policy in higher education; it provides an indication of the number of persons who had access to tertiary education and are expected to complete their studies, contributing to an increase of the educational attainment level of the population in the country in case they continue to live and work in the country at the end of their studies.*

Quelle: [5].

# 1. Problemstellung & Abgrenzung

(b) Zunehmende Budgets in HE/F&L

□ Zunahme politischer (Output)-Steuerung sowie int. Vergleiche/Rankings

□ Accountability & Public Budget <> „Entrepreneurial University“ [6,7]

□ Professionalisierung Hochschulmanagement

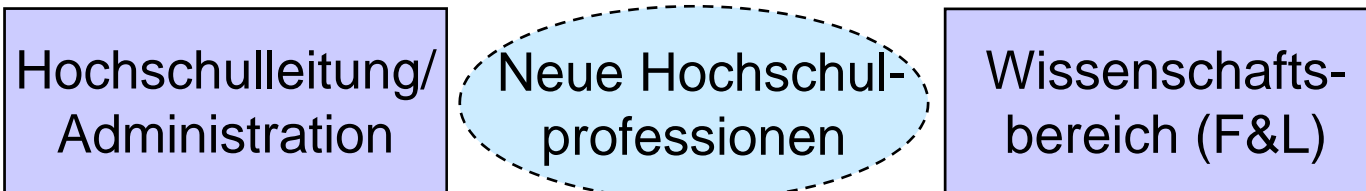
Quelle: [8].

	Expenditure on educational institutions					
	Public expenditure on education (PPS 1 000 million)		Public expenditure (% of GDP)	Private expenditure (% of GDP)	Annual expenditure on public and private educational institutions per pupil/student (PPS for full-time equivalents)	
	1995	2003	2003	2003	1995	2003
EU-25	:	515.6	4.9	0.6	:	5 518
EU-15	:	470.5	4.9	0.6	:	6 002
Euro area	:	364.1	4.8	0.6	:	5 883
Belgium	:	16.1	5.8	0.4	:	6 396
Czech Republic	5.1	6.8	4.3	0.4	:	3 279
Denmark	7.6	11.7	6.7	0.3	:	7 251
Germany	68.6	91.5	4.4	0.9	4 972	5 861
Estonia	0.5	0.8	5.3	:	:	:
Greece	3.3	8.2	3.9	0.2	:	3 848
Spain	24.4	38.2	4.2	0.5	3 025	5 117
France	62.2	88.5	5.7	0.6	4 444	6 248
Ireland	2.8	5.1	4.1	0.3	:	5 299
Italy	48.9	64.1	4.5	0.4	:	6 251
Cyprus	0.4	0.9	6.5	1.4	3 322	5 690
Latvia	0.7	1.1	4.9	0.8	:	2 234
Lithuania	1.0	1.8	4.8	0.5	1 285	2 129
Luxembourg	0.5	0.9	4.0	:	:	:
Hungary	4.2	7.8	5.5	0.6	:	:
Malta	0.2	0.3	4.4	1.4	:	4 280
Netherlands	14.3	22.3	4.5	0.5	4 066	6 234
Austria	9.5	11.7	5.2	0.3	6 261	7 481
Poland	12.3	21.9	5.6	0.7	:	2 657
Portugal	6.0	9.3	5.5	0.1	:	4 307
Slovenia	:	2.0	5.4	0.9	:	4 968
Slovakia	1.8	2.6	4.3	0.5	1 351	2 305
Finland	5.6	8.2	6.0	0.1	4 677	6 139
Sweden	11.5	16.8	6.6	0.2	:	6 916
United Kingdom	49.1	77.8	5.1	1.0	:	6 281
Bulgaria	1.3	2.1	3.9	0.7	:	1 634
Croatia	:	2.0	4.6	:	:	:
FYR of Macedonia	:	:	3.3	:	:	:
Romania	:	4.9	3.4	:	:	:
Turkey	6.7	15.3	3.6	0.1	:	:
Iceland	0.2	0.6	7.4	0.7	:	6 900
Liechtenstein	:	0.0	:	:	:	5 938
Norway	6.5	11.1	6.5	0.1	:	8 207
Switzerland	:	12.7	5.9	0.6	:	:
Japan	83.3	111.7	3.6	1.3	:	6 779
United States	306.6	521.4	5.4	2.1	:	10 005

(1) Refer to the internet metadata file ([http://europa.eu/estatref/info/sdds/en/educ/educ\\_list\\_of\\_indic.htm](http://europa.eu/estatref/info/sdds/en/educ/educ_list_of_indic.htm)).

# 1. Problemstellung & Abgrenzung

- Emergenz **neuer Tätigkeitsbereiche** in den Hochschulen durch
  - + zunehmende Autonomie,
  - + zunehmende Professionalisierung des „Hochschulmanagements“
  - + sowie zunehmende Aufgaben für die Hochschulen.
- Grundsätzliche **Schwierigkeit der Zuordnung** dieser Tätigkeitsbereiche, da in der Regel zugehörig
  - + *weder* zu den klassischen Leitungs- und Administrationsfunktionen der Hochschule
  - + *noch* zum Wissenschaftsbereich (Forschung & Lehre) [9].



# 1. Problemstellung & Abgrenzung

- Durch die fortlaufende Entstehung neuer Themen und Tätigkeitsbereiche bestehen für eine inhaltliche *Definition* der betroffenen Hochschulprofessionen **zwei Möglichkeiten**:

- Negativabgrenzung: Alle Tätigkeiten und Personen in der Hochschule, welche nicht eindeutig der Administration oder der Wissenschaft zuzuordnen sind.

Problem: Veränderlichkeit gerade der Aufgabenbeschreibung der Administration, z.B. in den USA deutlich weiteres Aufgabenverständnis der Hochschuladministration.

- + Positivliste der Definition: Aufzählung aller bisher zu den Hochschulprofessionen gezählten Tätigkeiten.

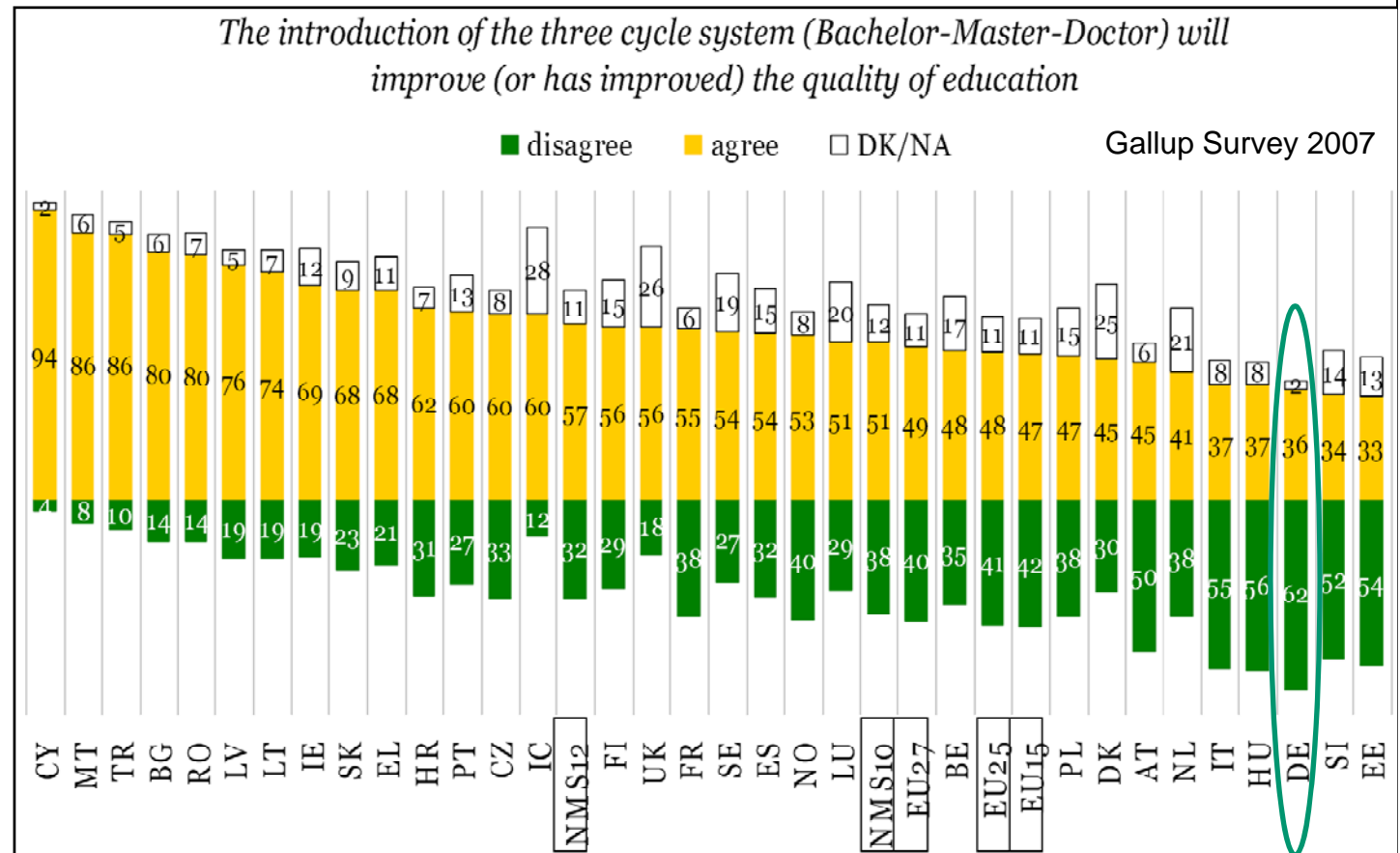
Problem: Stetige Veränderung und Erweiterung der Tätigkeitsbereiche und damit der Definition.

## 2. Professionalisierung von Tätigkeitsfeldern

- **Beispiele** für bisher in der Praxis beobachtete Tätigkeiten der neuen Hochschulprofessionen:
  - + Kommunikation, Pressearbeit und Hochschulmarketing,
  - + Internationale Partnerschaften / Auslandsbüro / Akad. Auslandsamt,
  - + Assistenz der Hochschulleitung bzw. der Dekanate,
  - + Studiengangsentwicklung und -management (Bologna Prozess bzw. BA/MA Reform),
  - + Career Service,
  - + Alumni-Management,
  - + Fundraising,
  - + Frauenförderung,
  - + Forschungstransfer.

## 2. Professionalisierung von Tätigkeitsfeldern

- **Beispiel** für die Herausforderungen und Wirkungen der Hochschulprofessionen: Der Bologna-Prozess (BA/MA)



Quelle: [10].

## 2. Professionalisierung von Tätigkeitsfeldern

- Im Bereich der Tätigkeiten der Hochschulprofessionen lassen sich **typische Handlungsmuster** erkennen, welche eventuell auch als Definitionselemente gelten können [11]:
  - Tätigkeiten der **Entscheidungsvorbereitung**,
  - damit in Zusammenhang stehende Tätigkeitsbereiche der **Entscheidungsumsetzung** / -detaillierung,
  - Tätigkeiten der **Selbstorganisation** (Zeitmanagement, Prioritätenmanagement),
  - Tätigkeiten der **Fremdorganisation** (Projektleitung, Terminorganisation und inhaltliche Sitzungsvorbereitung für Gremien, Hochschulleitung etc.),
  - **Kommunikative Tätigkeiten** als „Themenvermittler“, „Initiator“ von Projekten und Themen.

## 2. Professionalisierung von Tätigkeitsfeldern

- In der Regel **zwei typisierte Entwicklungswege**, wobei eine **starke Gemeinsamkeit** in der Affinität zum Wissenschafts- respektive Bildungsbereich besteht (für die meisten Personen kommt bspw. eine Berufstätigkeit in einem anderen Bereich nicht in Frage):

I. Emergenz aus dem Wissenschaftsbereich F&L heraus (typisch z.B. für Assistenzfunktionen, Alumni etc.)

II. Integration externer Fachleute für spezifische Themen, welche sich in den Wissenschaftsbereich einarbeiten (typisch z.B. für Fundraising, Presse/Marketing)

## 2. Professionalisierung von Tätigkeitsfeldern

- Die **Herausbildung einer Profession** bzw. des **Selbstverständnisses** der betroffenen Personen hängt wesentlich von zwei Einflussbereichen ab, welche sich auch *gegenseitig verstärken*:

**I. Institutionalisierung intern** (Stellen, Budgets) sowie **extern** (Verband z.B. CASE, Veranstaltungen, pers. Austausch)



**II. Themenbedeutung** (strategische Bedeutung für die Hochschule, Aufmerksamkeit der Hochschulleitung, Planungshorizont)

### 3. Aufbau- und Ablauforganisation

- Die **Kooperation der Hochschulprofessionen** lässt sich nach den ersten Aussagen einer explorativen Piloterhebung als gut beschreiben. Dies hat vermutlich folgende Ursachen [11]:
  - Durch die beschriebene hohe strategische Bedeutung der Tätigkeitsbereiche besteht in der Regel eine **hohe Unterstützung / Aufmerksamkeit durch Leitungspersonen**.
  - In der Regel sind die Professionen als neue Stellen und Tätigkeiten eingerichtet, so dass nur **wenig „Ressourcenkonkurrenz“** oder **„Themenkonkurrenz“** entsteht.
  - Die Mitarbeiter im Bereich der neuen Hochschulprofessionen sind durchgängig vergleichsweise überzeugend bzw. **durchsetzungsstark**.

### 3. Aufbau- und Ablauforganisation

- Die spezifischen Hochschulprofessionen entwickeln sich in einem **wiederkehrenden Schema einer Professionalisierung** nach der Emergenz eines bestimmten Themas:
  - A. Aufmerksamkeit für ein Thema
  - B. Stellen- und Ressourcenbereitstellung
  - C. Arbeit als „Einzelkämpfer“ und „Propheten“ in den Hochschulen
  - D. Vernetzung der Themenspezialisten über die Hochschulgrenzen hinweg
  - E. Austausch der Themenverantwortlichen und Beginn eines Benchmarking (Lernen von Erfahrungen anderer Hochschulen)
  - F. Feste Institutionalisierung z.B. in Berufsverbänden, Tagungen und Konferenzen sowie spezifischen Ausbildungsangeboten

**Beobachtung einer „Professionalisierungsspirale“ in einer Hochschule sowie hochschulübergreifend zu einem Thema**

### 3. Aufbau- und Ablauforganisation

- Für die weitere **organisatorische Entwicklung** der Hochschulprofessionen sind mindestens **drei Wege** vorstellbar:

**(a) Zentrale Integration**  
in die  
Administration  
(Modell der  
US-Hochschulen)

**(b) Eigenständigkeit der Hochschulprofessionen**  
als „dritter“  
Organisationsbereich

**(c) Dezentrale Integration**  
in die  
Wissenschaftsbereiche  
(südeuropäisches  
Modell)

## 4. Handlungsanforderungen

□ Die Umsetzung der nachstehenden Handlungsanforderungen wird in Zukunft wesentlich über Handlungsfähigkeit und Erfolg einer Hochschule mitentscheiden.

- a) Aufgabenstellung & Aufgabendefinitionen, Akzeptanz
- b) Institutionelle Einbettung / organisatorische Entwicklung
- c) HR Funktionen: Recruiting, Positionen, Vergütung, Karrieren, Outplacement
- d) Qualifizierungsaspekte (Erstausbildung, Fortbildung)
- e) „Dissemination“ (Nutzung economies of scale & scope)

1. Lisbon Declaration / European Council 2000, Punkt 24 [Hervorhebung durch den Autor], aus: European Commission (2002): European Benchmarks in Education and Training: Follow-up to the Lisbon European Council, Nr. COM(2002) 629, Brüssel, Seite 4.
2. World Bank (2002): Constructing Knowledge Societies - New Challenges for Tertiary Education, Washington.
3. Teichler, U. (2007): Changing Concepts of Excellence in Europe in the Wake of Globalization, in: De Corte, E. (ed.): Excellence in Higher Education, London, Seite 33-51.
4. Teichler, U. (ed.) (2005): Hochschulstrukturen im Umbruch, Frankfurt/New York.
5. Office for Official Publications of the European Communities (OOPEC) (2007): Eurostat Statistical Yearbook 2006-2007, Luxemburg, Seite 93.
6. Klumpp, M. (2009): Modern Public Budgeting, Analyse und Bewertung von Informations- und Risikosteuerungssystemen in öffentlichen Einrichtungen mit einem Beispiel einer Risk-Return-Steuerung für Hochschulen, Frankfurt.
7. Ziegele, F. (2005): Die Umsetzung von Neuen Steuerungsmodellen (NSM) im Hochschulrecht, in: Fisch, R., Koch, S. (Eds) (2005): Neue Steuerung von Bildung und Wissenschaft, Bonn, Seite 107-122.
8. Office for Official Publications of the European Communities (OOPEC) (2007): Eurostat Statistical Yearbook 2006-2007, Luxemburg, Seite 97.
9. Nettekoven, M. (2006): Die Profis – Trends in den Führungsetagen deutscher Hochschulen, in: Kehm, B.M./Mayer, E./Teichler, U. (Hrsg.) (2005): Hochschulprofessionen – zwischen Wissenschaft und Administration, INCHER DAKS Series Hochschule Innovativ, Nr. 16, 04/2006, Kassel, Seite 7-8.
10. European Commission (2007): Flash Eurobarometer No 198 - Perceptions of Higher Education Reforms, Survey among Teaching Professionals in Higher Education Institutions in the 27 Member States and Croatia, Iceland, Norway and Turkey, Special Target Survey, conducted by Gallup Hungary, Brussels, Seite 13.
11. Klumpp, M./Teichler, U. (2006): Experten für das Hochschulsystem, in: Kehm, B.M./Mayer, E./Teichler, U. (Hrsg.) (2005): Hochschulprofessionen – zwischen Wissenschaft und Administration, INCHER DAKS Series Hochschule Innovativ, Nr. 16, 04/2006, Kassel, Seite 2-3.

## Die neuen Akteure im Hochschulmanagement: Hochschulprofessionen

Prof. Dr. Matthias Klumpp, FOM - ild, Essen  
Matthias.Klumpp@fom.de

Vielen Dank für die  
Aufmerksamkeit.

