

# **Herzlich willkommen zum Workshop „Qualitätsmanager(in) in Hochschulen sein“**

**30. September / 1. Oktober 2010**

# **Qualitätsmanagement als Berufsfeld im deutschen und europäischen Hochschulraum**

Dr. Sigrun Nickel  
CHE Workshop  
30. September 2010

1. Methodisches Vorgehen bei CHE-Untersuchung
2. Allgemeine Befunde zur Entwicklung des Berufsfelds „Hochschul- und Wissenschaftsmanager(in)“ in Deutschland und Europa
3. Karrieremöglichkeiten und – probleme von Qualitätsmanager(inne)n
4. Fazit

# 1. Methodisches Vorgehen bei der CHE-Untersuchung

## Qualitätsmanagement als Berufsfeld

Erschienen als kostenlose  
Online-Publikation unter:  
[www.che-concept.de](http://www.che-concept.de)

Sigrun Nickel, Frank Ziegele

### Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement – nationale und internationale Modelle

Eine empirische Vergleichsstudie  
im Auftrag des BMBF  
Aktenzeichen: 125-02333-1/1



**Band 1**  
Gütersloh, Juni 2010



# Durchgeführte Befragungen



## – **Deutschland**

- Befragung von Leitungskräften aus 353 Hochschulen und 140 außeruniversitären Forschungseinrichtungen
- Expert(inn)eninterviews zu Good Practices in der Personalentwicklung
- Befragung von 2045 Dekanatsmitgliedern / Fakultätsmanager(innen)
- Alumni-Befragung MBA HWM der FH Osnabrück

## – **International (27 EU-Staaten, USA, Australien)**

- Onlinebefragung von 31 europäischen Hochschulforscher(innen)/Wissenschaftsmanager(innen)
- Experteninterviews

# Generell steigende Anforderungen an Managementkompetenzen

## Akademisches Hochschul- und Wissenschaftsmanagement

- **Einstiegspositionen:**  
JuniorprofessorIn, Wissenschaftliche AssistentIn, FakultätsassistentIn, DoktorandInnen mit Managementaufgaben
- **Mittleres Management:**  
DekanIn, DirektorIn bzw. Vorstand eines Instituts, LeiterInnen von Forschungsprojekten und Forschungsgruppen, ManagerInnen von Forschungsclustern und Graduiertenschulen
- **Top-Management:**  
Rektorin), Präsidentin), weitere Präsidiums- und Rektoratsmitglieder, Vorstandsmitglieder

## Administratives Hochschul- und Wissenschaftsmanagement

- **Einstiegspositionen:**  
Nachwuchskräfte mit Fachhochschul- oder Universitätsabschluss
- **Mittleres Management:**  
DezernentInnen bzw. LeiterInnen) von Verwaltungsabteilungen, Stabsstellen, LeiterInnen von Fakultätsverwaltungen, FakultätsmanagerInnen
- **Top-Management:**  
KanzlerInnen bzw. VerwaltungsleiterInnen, VizekanzlerInnen, BibliotheksleiterInnen, LeiterInnen) von Rechenzentren

# Entstehung eines „Third Space“

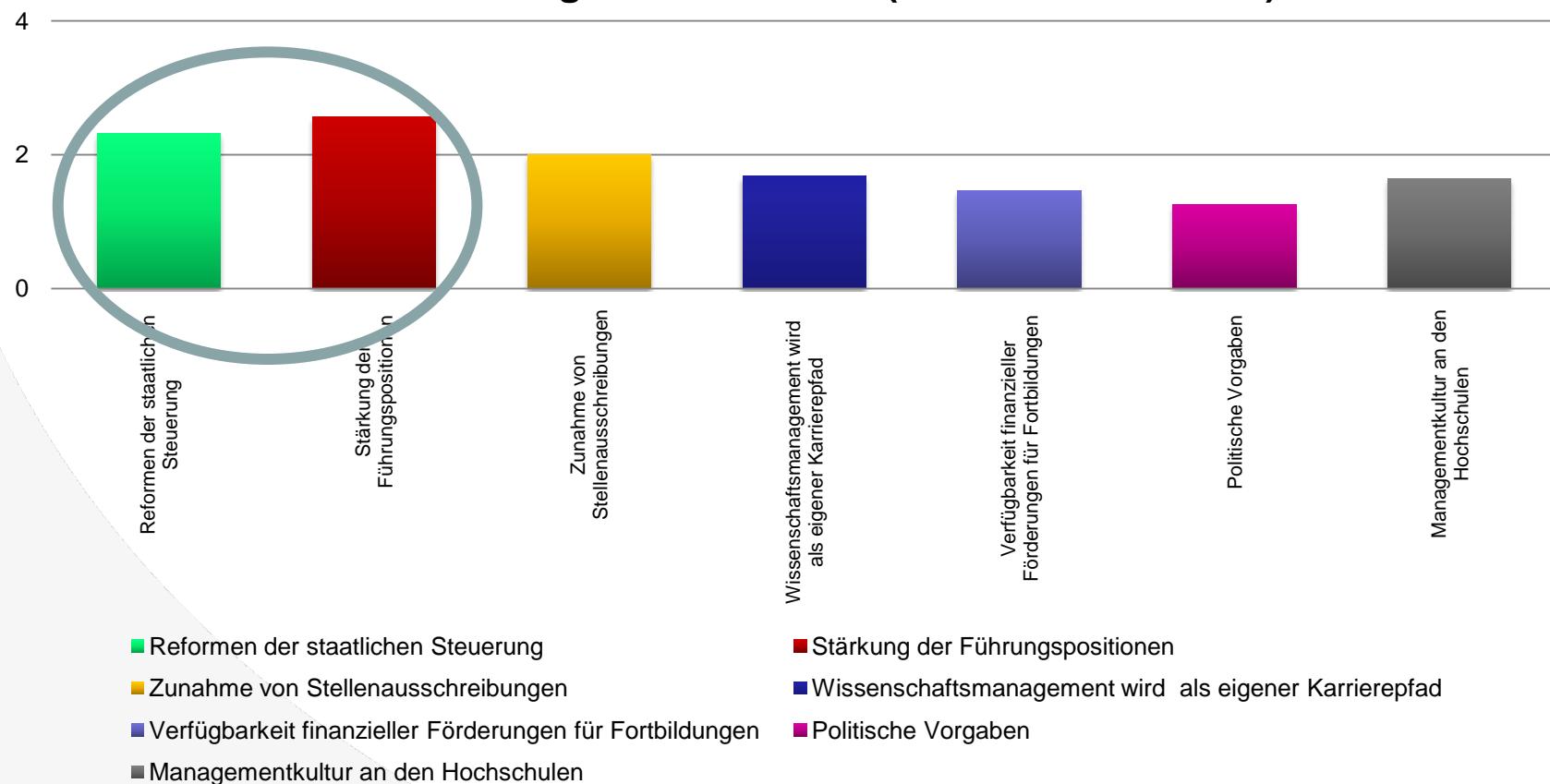


- Wissenschaftsmanager(innen) werden in der internationalen Hochschulforschung generell als *Third Space* bezeichnet, d. h. als Mitarbeiter(innen), die weder der Verwaltung noch der Wissenschaft eindeutig zuzurechnen sind → Celia Whitchurch(2008): Shifting Identities and Blurring Boundaries: the Emergence of the Third Space Professionals in UK Higher Education.
- Auch im deutschsprachigen Raum in jüngster Zeit verstärkt ein Thema der Hochschulforschung. Neben der CHE-Untersuchung gibt es noch die Projekte der DHV Speyer „Die Professionalisierung im deutschen Hochschulsystem“ und des INCHER Kassel „Die Rolle der neuen Hochschulprofessionen“ (HOPRO).

## 2. Allgemeine Befunde zur Entwicklung des Berufsfelds „Hochschul- und Wissenschaftsmanager(in)“ in Deutschland und Europa

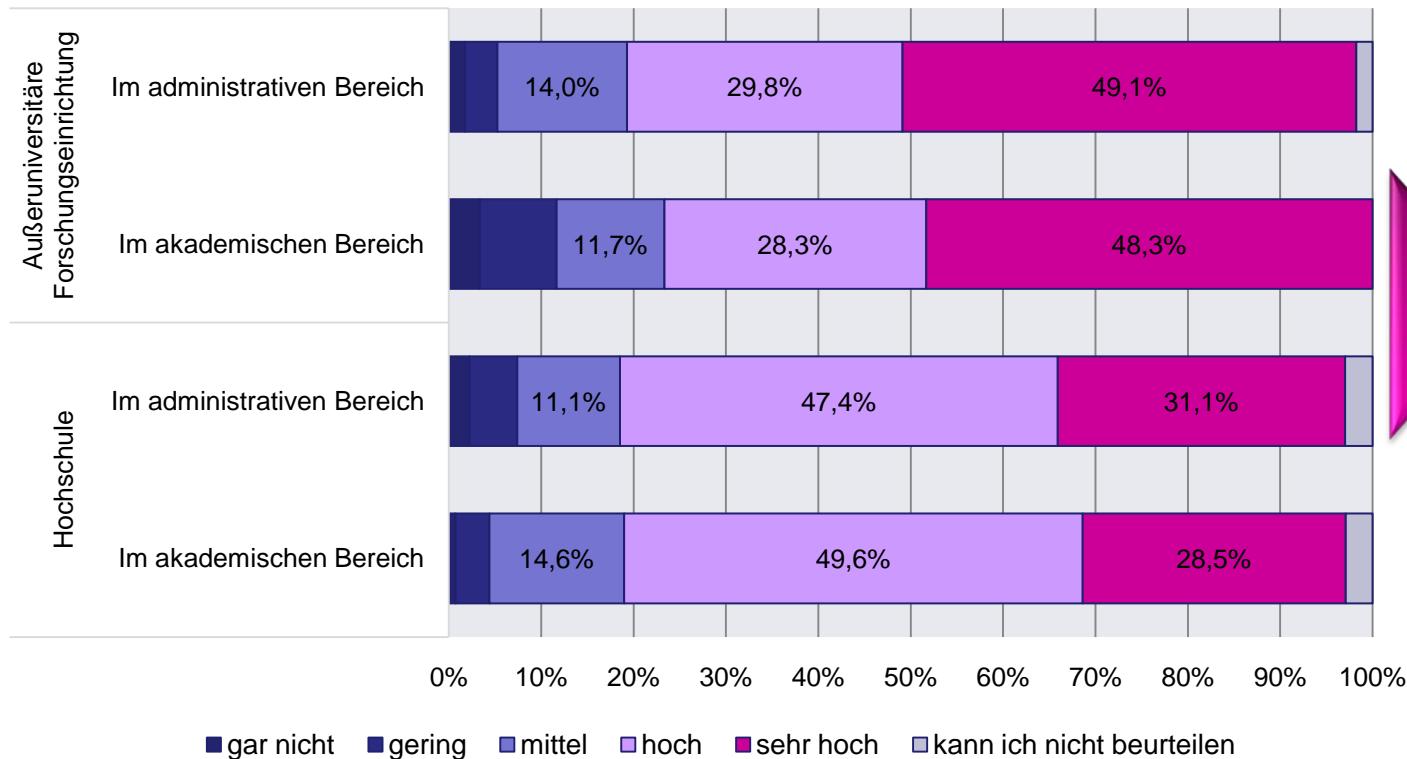
# Treiber für die Etablierung des Berufsfelds „Wissenschaftsmanagement“

## Fördernde Wirkung im EU-Ländern (Durchschnittswerte)



Quelle: Nickel/Ziegele 2010, S. 160

## Wird es für den künftigen Erfolg Ihrer Institution wichtig sein, Karrieren im Management gezielt zu fördern?



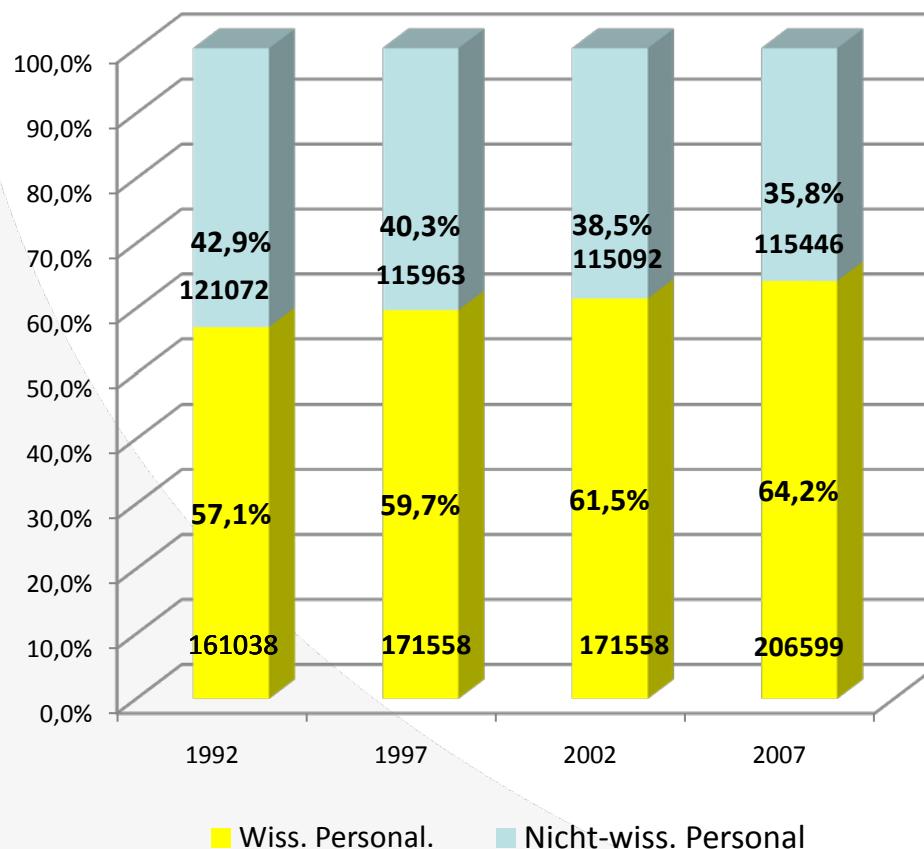
ca. 80%  
der  
Leitungs-  
kräfte  
sehen  
hohe  
Erfolgs-  
relevanz

Quelle: Nickel/Ziegele 2010, S. 45

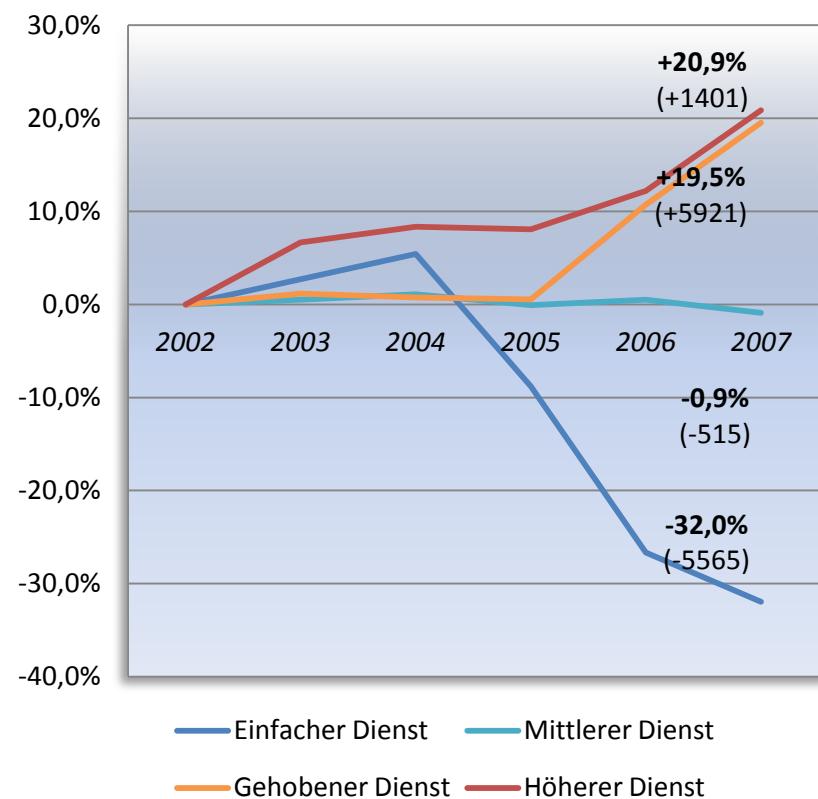
- Die systematische Identifikation von Talenten ist eine Ausnahme.
- Rekrutierung ist in der Regel nicht ein Schritt auf einem Karrierefad, häufig gelangen Personen eher zufällig in Managementpositionen.
- Zufälligkeit bejahren 78% der Befragten in deutschen Hochschulen, 66% in Forschungseinrichtungen.
- In Australien und den USA gibt es mehr systematische Förderung durch Berufsverbände.
- In UK gibt es eine systematische Förderung von Führungskräften durch forschungsgestütztes Weiterbildungsprogramm (Leadership Foundation).

# Qualitativer Umbruch der Beschäftigtenstruktur im administrativen Bereich

Verhältnis von wissenschaftlichem zu nichtwissenschaftlichem Personal zwischen 1992 und 2007 ( in % und absolute Personenanzahl )



Veränderung der Anzahl des nichtwissenschaftlichen Personals nach Laufbahngruppen 2002-2007

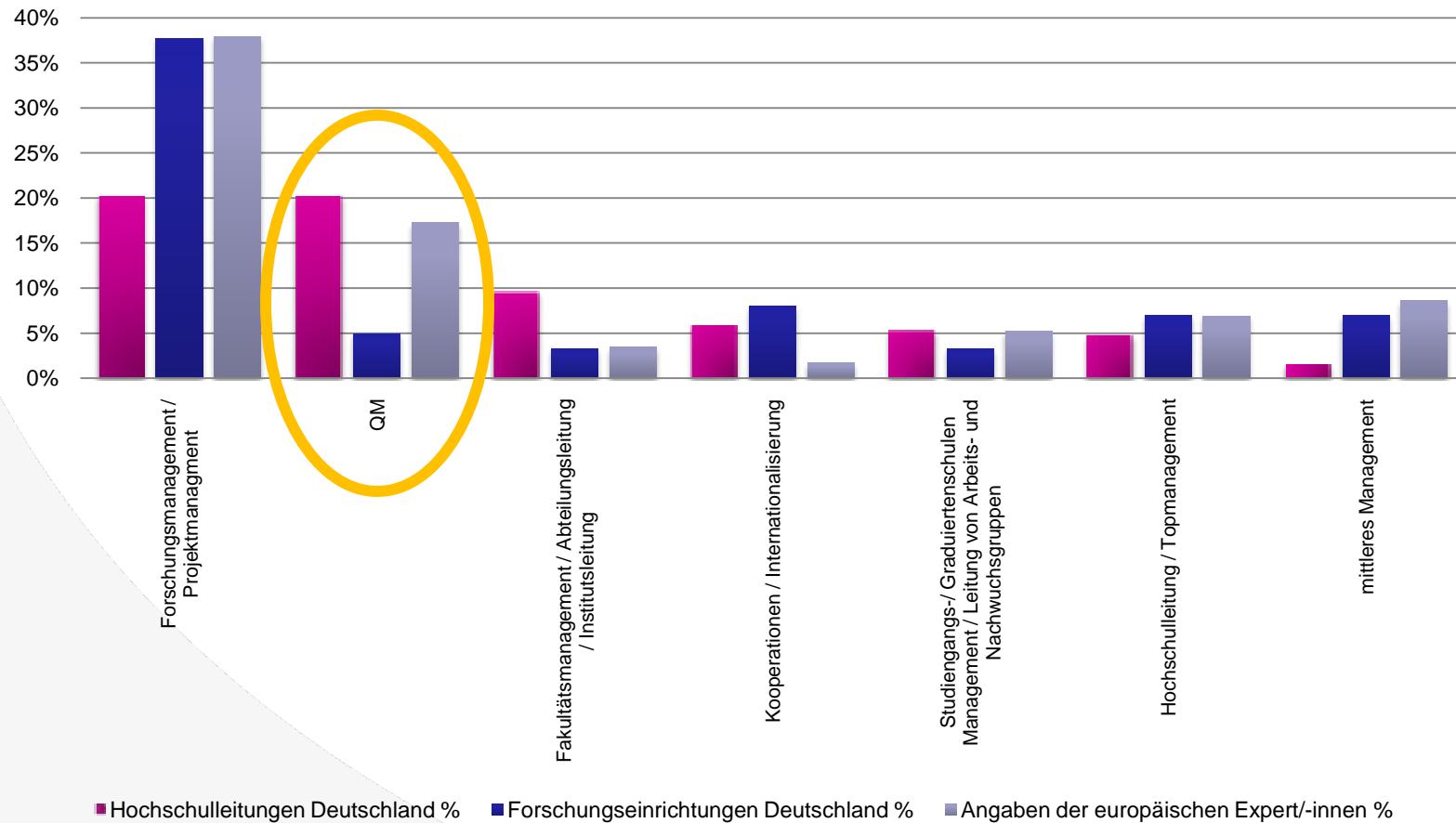


Quelle: Blümel/Krücken/Kloke/Netz 2010 / DHV Speyer

### **3. Karrieremöglichkeiten und – probleme von Qualitätsmanager(inne)n**

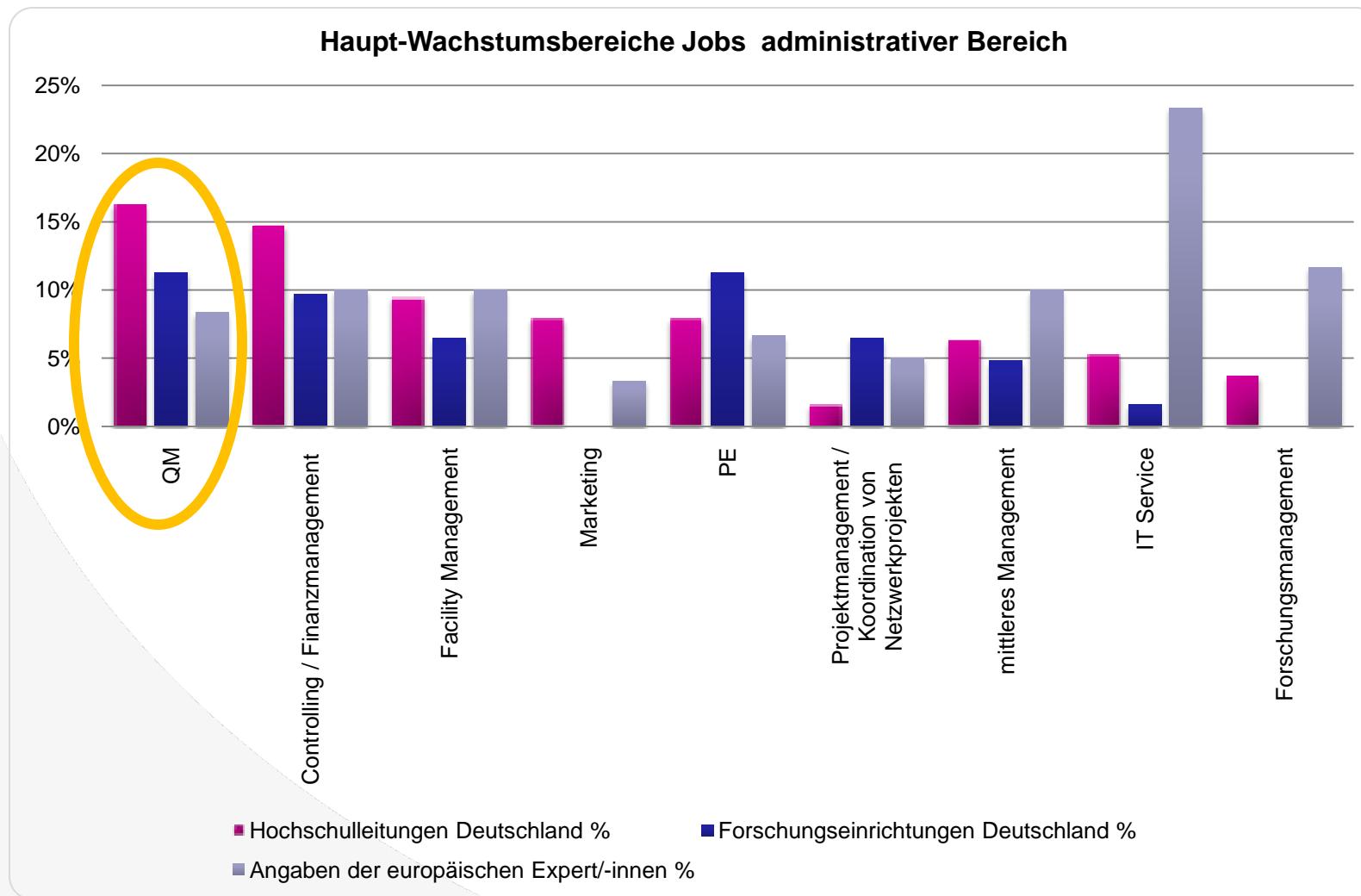
# Hohe Nachfrage nach QM national und EU

Haupt-Wachstumsbereiche Jobs akademischer Bereich



Quelle: Nickel/Ziegele 2010, S. 192

# Hohe Nachfrage nach QM national und EU



Quelle: Nickel/Ziegele 2010, S. 193

- Tätigkeit wird von den Befragten sowohl dem akademischen als auch dem administrativen Bereich zugeordnet.
- Hybridcharakter in Hochschulen ausgeprägter als in der außeruniversitären Forschung, wo QM überwiegend dem administrativen Bereich zugrechnet wird.
- Hybride Verankerung in der Organisationsstruktur vor allem in Hochschulen z.B. in einem unabhängigen wissenschaftlichen Institut oder in einem Verwaltungsdezernat oder in einer wissenschaftlichen Serviceeinrichtung oder, oder...
- Stellenprofile bewegen sich zwischen angewandter Sozialforschung und Management (Prozessmanagement, Controlling).

# Quereinsteiger(innen) bevorzugt!



	Deutschland (N=111)	Deutschland außer- universitäre FE (N=50)	Europäische Expert(inn)en (N=28)
Ja	79,3%	70%	85,7%
Nein	9,9%	12%	14,3%
kann ich nicht beurteilen	10,8%	18%	0%

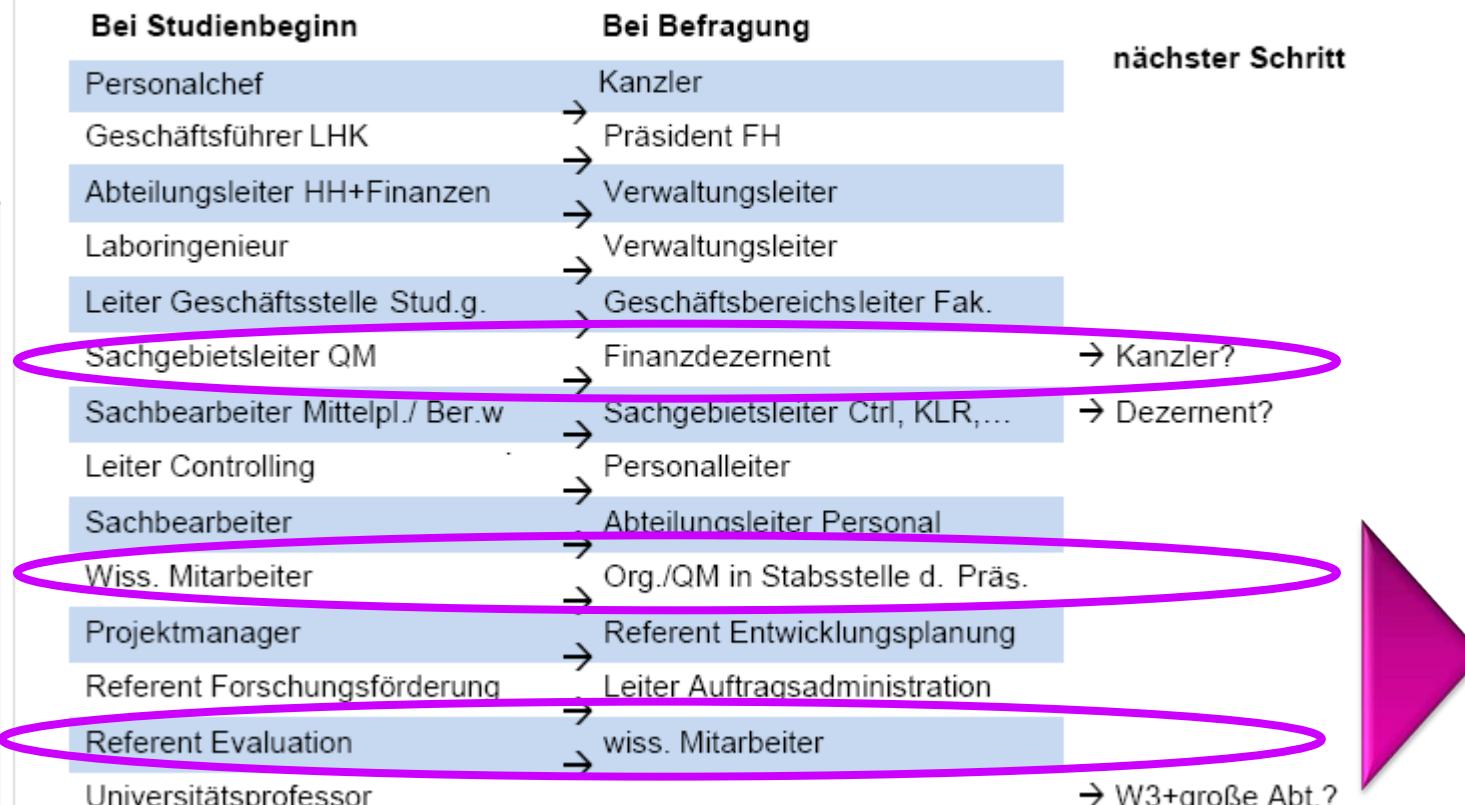
Tabelle 29: Höhere Akzeptanz von Quereinsteiger(inne)n aufgrund ihrer wissenschaftlichen Erfahrung im Vergleich Deutschland und EU-Länder

Quelle: Nickel/Ziegele 2010, S. 186

## Untersuchung der DHV Speyer:

- 42% der Qualitätsmanager(innen) in Hochschulen waren zuvor in der Wissenschaft tätig
- 10,1 % waren zuvor in der Wirtschaft tätig

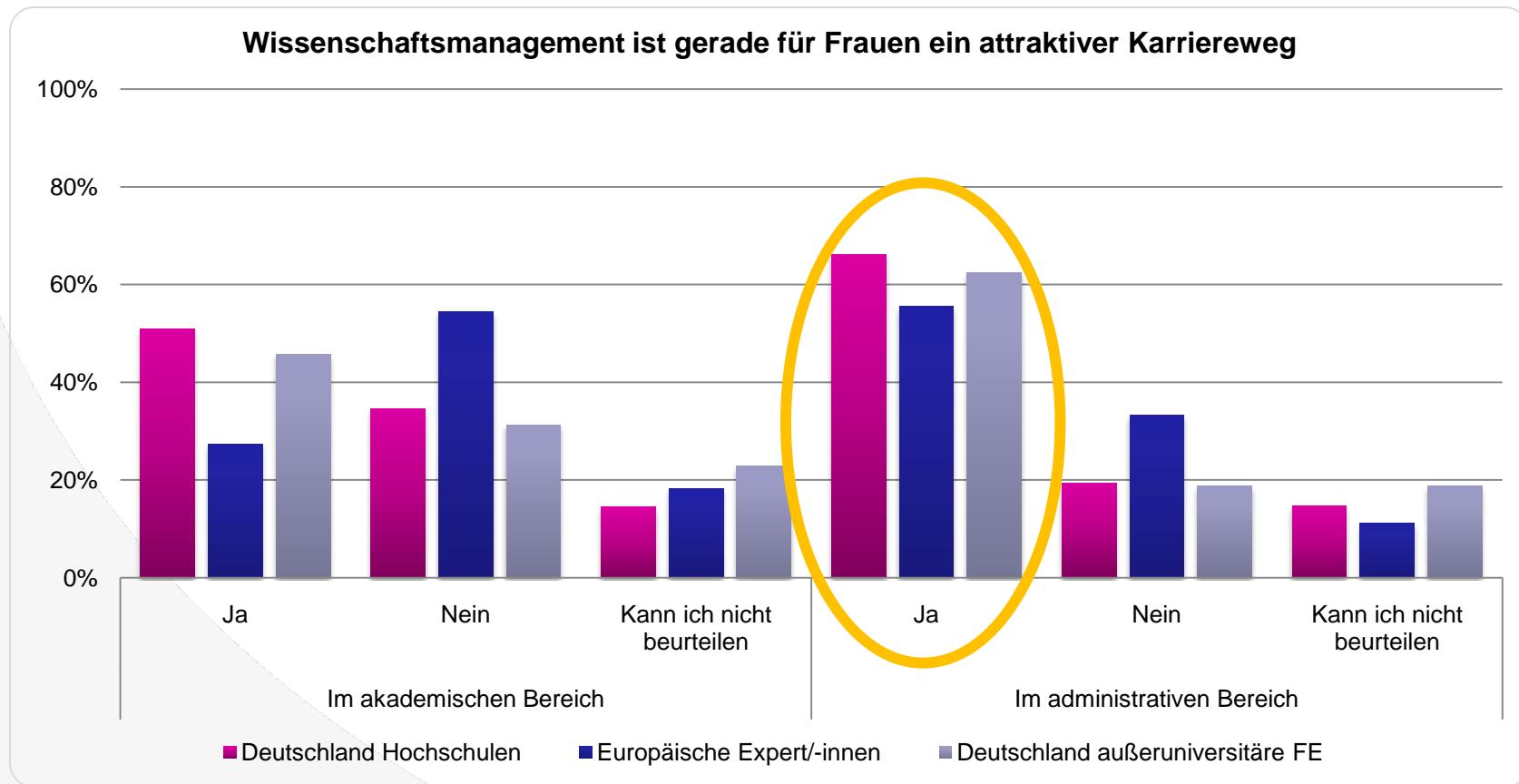
## Beispiele für Karriereverläufe



Wechsel von  
der Admini-  
stration in die  
Wissenschaft  
eher selten

Quelle: Alumni-Befragung FH Osnabrück 2009

# Viele Frauen im QM in Hochschulen tätig – Gefahr der Marginalisierung?



Quelle: Nickel/Ziegele 2010, S.191

Laut einer Untersuchung der DHV Speyer sehen sich die befragten Qualitätsmanager(innen)

- zu 38% als „Stellvertreter(in) der Hochschulleitung, der/die für die effektive Umsetzung von Entscheidungen innerhalb der Hochschule achtet“
- zu 64% als Spezialist(in), der/die für seinen/ihren Aufgabenbereich Projekte entwirft, koordiniert und ausführt.

## 4. Fazit

# Diskussionspunkte

- „Qualitätsmanager(in) in Hochschulen und Forschungseinrichtungen“ muss als Beruf stärker konturiert werden und ein übergreifendes Selbstverständnis (akademisch, administrativ oder beides?) entwickeln.
- Gefahr der unterschiedlichen Wertigkeit von Jobs im akademischen und administrativen Qualitätsmanagement in Hochschulen und Forschungseinrichtungen kritisch reflektieren.
- Professionalisierung auf Zeit: Befristete Stellen, mangelnde Aufstiegsperspektiven, eingeschränkte Entwicklungsmöglichkeiten „den Job möchte ich nicht immer machen“.
- Überprüfung Selbst- und Fremdbild

**Vielen Dank für ihre Aufmerksamkeit!**

[sigrun.nickel@che-concept.de](mailto:sigrun.nickel@che-concept.de)