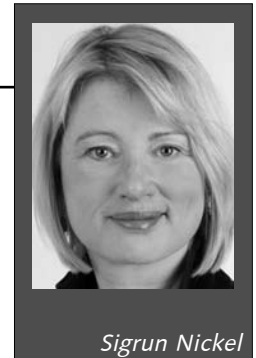


Sigrun Nickel



Sigrun Nickel

Qualitätsmanager/in in der Wissenschaft: Karriereweg oder Sackgasse? Deutschland im internationalen Vergleich

Wer im Qualitätsmanagement von Hochschulen und Forschungseinrichtungen beschäftigt ist, tut dies oft ohne klare berufliche Entwicklungsperspektive. So sind beispielsweise Berufseinsteiger/innen auf einer Stabsstelle oft schon gleich am Ende der Karriereleiter angelangt: Welcher Posten kann darauf folgen? Dezernentin in der Verwaltung? Ein Wechsel in die Wissenschaft? Doch noch promovieren? Bei der Suche nach Antworten lassen die Institutionen ihr Personal meist alleine. Systematische Karriereförderung und Personalentwicklung findet kaum statt. Die Regel ist eher ein „muddling through“. Gleichzeitig gehört Qualitätsentwicklung sowohl im deutschen Wissenschaftssystem als auch in den Wissenschaftssystemen anderer EU-Staaten derzeit zu den am stärksten nachgefragten Berufsfeldern. So jedenfalls das Ergebnis einer internationalen Vergleichsstudie, welche das Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) gemeinsam mit dem niederländischen Hochschulforschungsinstitut CHEPS und dem European Centre for Strategic Management of Universities (ESMU) erstellt hat.

1. Qualitätsentwicklung als institutioneller Erfolgsfaktor

Das Tätigkeitsfeld „Qualitätsentwicklung“ besitzt für Hochschulen und Forschungseinrichtungen eine hohe strategische Bedeutung. Hauptgrund dafür sind die Governance-Reformen, welche seit rund 20 Jahren den europäischen Hochschul- und Forschungsraum verändern. Ausgelöst durch eine Reihe veränderter Kontextbedingungen, wie vor allem die stärker wettbewerblich orientierte staatliche Steuerung, durchlaufen wissenschaftliche Institutionen einen anspruchsvollen Wandlungsprozess von lose gekoppelten akademischen Gemeinschaften zu gemeinschaftlich handelnden Organisationen (näher dazu z.B. Schimank 2007, Pellert 1999). Diese „Organisationswerdung“ erfordert nicht nur eine bessere Verzahnung der z.T. nach sehr unterschiedlichen Handlungslogiken funktionierenden Organisationsbereiche Lehre, Forschung und Verwaltung (vgl. Nickel 2009, S. 84-90). Durch den parallel stattfindenden Zuwachs an institutioneller Autonomie müssen Hochschulen und Forschungseinrichtungen auch mehr korporative Verantwortung für ihre quantitative und qualitative Leistungsfähigkeit übernehmen (vgl. de Boer et al. 2010). In Folge dessen wird die systematische Entwicklung der Qua-

lität von Forschungs- und Lehrleistungen zu einem zentralen institutionellen Erfolgsfaktor. Zusätzliches Gewicht erhält dieser Aufgabenbereich mit Einsetzen des Bologna-Prozesses. Lehrveranstaltungsevaluation, Studiengangskreditierung und andere qualitätssichernde Maßnahmen bezogen auf Lehre und Studium nehmen plötzlich einen breiten Raum ein. Entsprechend groß ist der Bedarf nach personellen Ressourcen – aber woher soll all das Personal so schnell kommen? Qualitätsentwicklung ist kein Ausbildungsberuf und erfordert Kompetenzen, die von sozialwissenschaftlichen Methoden über Managementwissen bis hin zur Gestaltung von Kommunikationsprozessen reichen. Insbesondere Hochschulen begegnen den steigenden Anforderungen nach systematischer Qualitätsentwicklung häufig mit naturwüchsigem Aktionismus. Notgedrungen werden beispielsweise Stabsstellen eingerichtet, gerne auch mit der Hälfte der Arbeitszeit und zeitlich befristet. Oder ein Verwaltungsdezernat bekommt zusätzlich zu seinem bisherigen Arbeitsbereich die Aufgabe der Qualitätssicherung hinzu. Hochschulleitungen machen sich oft zu wenig Gedanken darüber, wo dieser Bereich – gemessen an seinen Aufgaben – innerhalb der Organisation am sinnvollsten strukturell verankert sein sollte und wie dieser personell und materiell ausgestattet sein muss, um die Institution bei ihrem Verbesserungsprozess wirksam unterstützen zu können. Wichtige Fragen bleiben häufig unbeantwortet: Wäre es für den mittelfristigen Organisationserfolg besser, gleich ein umfassendes Qualitätsmanagement zu implementieren oder reicht es, sich erst einmal nur auf Studium und Lehre zu beschränken, weil es der Bologna-Prozess gerade erfordert? Soll das Qualitätsmanagement primär die Funktion haben, gemeinsam mit Hochschulplanung und Controlling die Entscheidungen des Rektorates zu unterstützen? Oder soll die Qualitätsentwicklung eine möglichst unabhängige interne Beratungsrolle einnehmen und deshalb nicht in der Verwaltung, sondern bei einer wissenschaftlichen Stelle angesiedelt sein? Qualitätsmanagement zieht sich quer durch alle Organisationsbereiche und lässt beim Aufgabenzuschnitt erhebliche Bandbreiten zu. Positiv betrachtet ergibt sich für Qualitätsmanager/innen daraus die Chance, die Initiative zu ergreifen und ihr offenes Arbeitsfeld weitgehend selber zu gestalten. In der Praxis führt eine mangelnde Rollenklärung allerdings oft zu Problemen. Nicht selten fühlen sich die Stelleninhaber/innen wie ein

„Mädchen für alles“, das keiner Richtung folgt und situativ auf unterschiedliche Anforderungen reagieren muss.

Die eigene Position innerhalb der Organisation zu finden, ist für Qualitätsmanager/innen auch deshalb nicht leicht, weil sich ihr Jobprofil – ähnlich wie bei vielen der derzeit neu entstehenden Jobs im Wissenschaftsmanagement – traditionellen professionellen Zuordnungsmustern entzieht: „Qualitätsmanagerinnen und -manager sind im hier verstandenen Sinne keine Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, denn die Umsetzung von Konzepten und Verfahren ist das Kerngeschäft dieser Beschäftigtengruppe. Beschäftigte im Qualitätsmanagement verfügen aber über eine akademische Spezialisierung und Herangehensweise. (...) Im Zuge der Professionalisierung von Qualitätsmanagerinnen und -managern wird auf dieser Voraussetzung der wissenschaftlich fundierten Ausbildung aufgebaut und die Kompetenzen insbesondere für die sensible Vermittlung zwischen Wissenschaft und Verwaltung weiterentwickelt“ (Klug 2010, S. 89).

Insgesamt betrachtet etabliert sich hier also ein Berufsfeld mit einem ausgeprägt hybriden Charakter und entsprechend anspruchsvollen Kompetenzanforderungen, welches zugleich von zentraler Bedeutung für den Erfolg von Hochschulen und Forschungseinrichtungen ist. Während die hohe Priorität dieses Bereiches ein rasantes Wachstum der Stellenzahl fördert, macht es dessen hybrider Charakter jedoch schwer, geeignete Arbeitskräfte zu finden. Vielmehr sind Hochschulen und Forschungseinrichtungen gefordert, durch gezielte Personalentwicklung Qualitätsmanager/innen aufzubauen und weiter zu qualifizieren. Zu diesem Schluss kommt auch ein internationales Forscherteam, welches unter Federführung des CHE eine Studie unter dem Titel „Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement – nationale und internationale Modelle“ (Nickel/ Ziegele 2010) erstellt hat.

2. Hohe Nachfrage nach Qualitätsmanager/innen

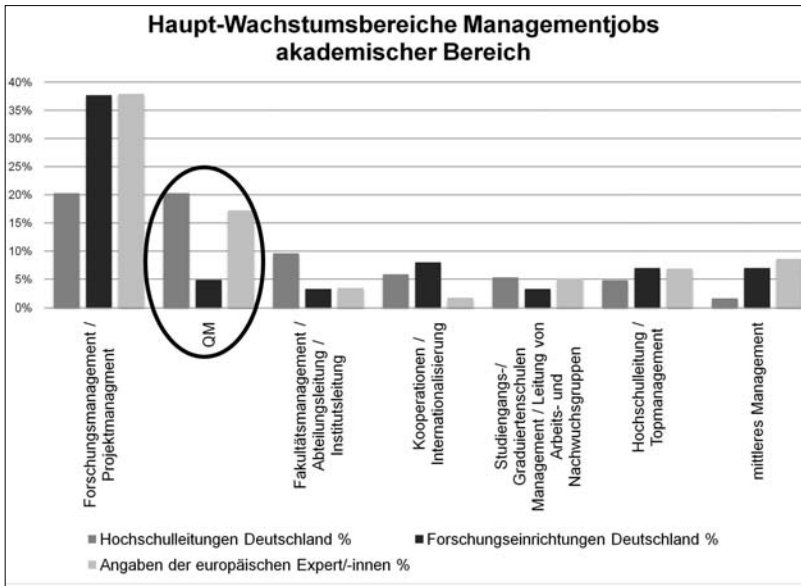
Sowohl in Deutschland als auch in anderen EU-Staaten entwickelt sich der Arbeitsmarkt für Wissenschaftsmanager/innen insgesamt derzeit sehr dynamisch. Vor diesem Hintergrund untersucht die CHE-Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF), ob die deutschen Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen über international konkurrenzfähige Karrierepfade und Personalentwicklungsmaßnahmen für Wissenschaftsmanager/innen verfügen. Dazu wurden Leitungskräfte aus 353 staatlichen Hochschulen und 140 außeruniversitären Forschungseinrichtungen (Max-Planck-Gesellschaft, Helmholtz-Gemeinschaft, Fraunhofer-Gesellschaft, Leibniz-Gemeinschaft) sowie 31 Expert/innen aus Hochschulforschung und Wissenschaftsmanagement in 27 EU-Staaten befragt. Hinzu kommen Auswertungen einer Befragung von 2.045 Mitgliedern aus Dekanaten (Dekane und Dekaninnen, Prodekaninnen und -dekane, Fakultätsmanager und -managerinnen), einer Analyse der Karriereverläufe von 43 Absolvent/innen des MBA-Studiengangs „Hochschul- und Wissenschaftsmanagement“ an der Hochschule Osnabrück sowie von Interviews mit einzelnen Akteur/innen in australischen und amerikanischen Hochschulen.

Die Berufsgruppe der Wissenschaftsmanager/innen ist noch jung und gerade erst dabei, ein professionelles Selbstverständnis zu gewinnen. Das Tätigkeitsspektrum ist breit gefächert: Neben der Qualitätsentwicklung zählen beispielsweise Controlling und Forschungsservice ebenso dazu wie das Fakultätsmanagement oder Führen einer Hochschule als Rektor/in oder Kanzler/in. Obwohl die Berufsbezeichnung „Wissenschaftsmanager/in“ im deutschsprachigen Raum für diese im Entstehen befindliche Profession einen hohen Verbreitungsgrad besitzt, ist sie nicht die einzige. So wird auch von „Hochschulprofessionellen“ (Kehm et al. 2010) gesprochen. Dieser sehr allgemein gehaltene Begriff ist der Tatsache geschuldet, dass sich in der Berufsgruppe auch Jobprofile wie beispielsweise Studienberater/innen oder persönliche Referent/innen von Rektor/innen finden, die auf den ersten Blick nicht unbedingt dem Management zuzurechnen sind. Definiert man aber „managen“ nicht nur im engeren Sinne als das Leiten und Steuern eines Arbeitsbereiches, sondern im weiteren Sinne als die aktive Gestaltung und Organisation eines spezifischen Aufgabenfeldes, so passt der Oberbegriff „Wissenschaftsmanager/in“ doch auf eine Vielzahl der neuen Tätigkeitsbereiche. So trägt ein persönlicher Referent, der mit seinen Vorlagen die Entscheidungen des Rektorates vorbereitet, ein hohes Maß an Verantwortung für die erfolgreiche weitere Entwicklung seiner Hochschule, auch wenn er selber keine große Abteilung führt.

In der Forschungsliteratur wird zwischen zwei Typen von Wissenschaftsmanager/innen unterschieden. Da sind zunächst die „new professionals“ (Gornall 1999). Damit sind Personen gemeint, deren Stellen zwar der Verwaltung zugeordnet sind, die aber nicht klassisch administrativen Tätigkeiten nachgehen. Allgemein ausgedrückt handelt es sich bei den „new professionals“ um Personen „(...) who are not employed on academic contracts, but who undertake professional roles, either in general management; in specialist areas (...) in niche areas (...) or in quasi-academic areas such as learning support“ (Gordon/Whitchurch 2007, S. 12). New professionals arbeiten an der Schnittstelle zwischen Verwaltung und Wissenschaft und benötigen daher entsprechende Mischqualifikationen. So muss beispielsweise ein Studiengangsmanager nicht nur wissen, wie Abläufe gestaltet und Formulare richtig ausgefüllt werden, sondern er muss auch wissen, wie Lehre funktioniert.

Der andere Typ Wissenschaftsmanager/innen sind die „manager-academics“ (Deem/Brehony 2005). Dabei handelt es sich um Professor/innen oder Nachwuchswissenschaftler/innen, die im Rahmen ihrer Tätigkeit einen umfangreichen Managementanteil zu bewältigen haben. Dazu zählen beispielsweise Fakultätsassistent/innen und Doktorand/innen, die im Rahmen ihres Promotionskollegs Organisationstätigkeiten übernehmen, Dekan/innen, Leiter/innen von Forschungsprojekten und Rektor/innen. Nicht nur die Mitarbeiter/innen im Verwaltungsbereich wissenschaftlicher Institutionen, sondern auch die Akteur/innen in Lehre und Forschung müssen sich wesentlich häufiger als noch vor 20 Jahren mit Organisations- und Führungsfragen auseinandersetzen und entsprechende Funktionen übernehmen: „Management roles range from traditional heads of department (albeit with an enhanced role for performance management and quality control of teaching and research) through faculty deans (once a symbolic role, now often

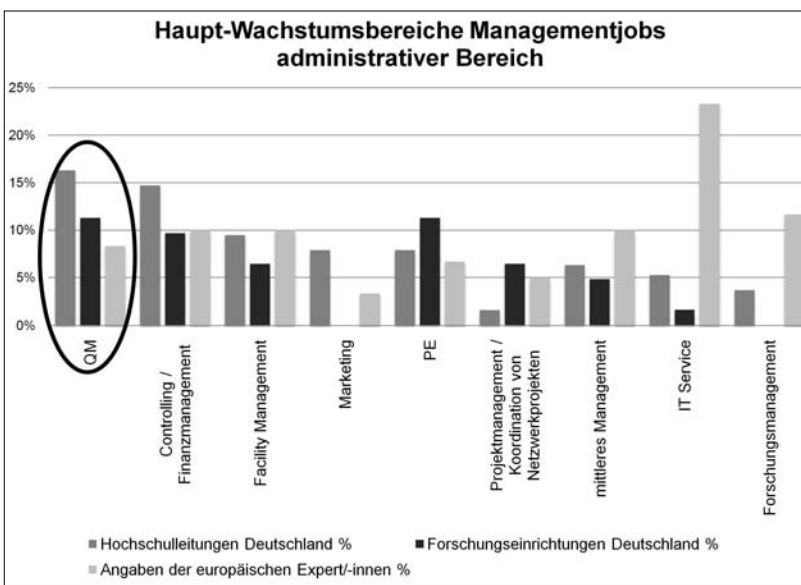
Abbildung 1: Einschätzungen zur Entwicklung der Arbeitsmarktnachfrage im akademischen Bereich des Wissenschaftsmanagements Deutschland im europäischen Vergleich



Quelle: Nickel/Ziegele 2010, S. 192

with a considerable amount of financial responsibility for faculty departments) to members of senior management teams such as Pro-Vice Chancellors and Vice Chancellors who determine the strategic direction of their institutions" (ebd. S. 226). Anders als die der administrativen Sphäre zugeordneten „new professionals“ sehen die manager-academics in der Beschäftigung mit Managementfragen allerdings weniger eine Chance als eine bürokratische Belastung.

Abbildung 2: Einschätzungen zur Entwicklung der Arbeitsmarktnachfrage im administrativen Bereich des Wissenschaftsmanagements Deutschland im europäischen Vergleich



Quelle: Nickel/Ziegele 2010, S. 193

Wie die CHE-Untersuchung zeigt, wird Qualitätsmanagement (QM) als institutionelle Aufgabe sowohl dem akademischen Bereich (manager-academics) als auch dem administrativen Bereich („new professionals“) zugeordnet (siehe Abbildungen 1 und 2).

Damit unterscheidet sich das Arbeitsfeld Qualitätsmanagement deutlich von anderen Bereichen des Wissenschaftsmanagements wie Controlling, Finanzmanagement, Marketing, Personalentwicklung, IT-Service oder Facility Management. Diese wurden von den befragten nationalen Leitungskräften und internationalen Expert/innen ausschließlich dem administrativen Bereich zugeordnet. Qualitätsentwicklung wird im Durchschnitt dagegen in ähnlichem Umfang sowohl dem akademischen als auch dem administrativen Bereich zugeordnet. Dieses Ergebnis untermauert die eingangs dieses Artikels getroffene Feststellung, wonach Qualitätsentwicklung ein besonders hybrides Tätigkeitsfeld zwischen „Administration und Akademie“ (Zellweger Moser/Bachmann 2010) ist. Das liegt zum einen am Beschäftigungsgegenstand. Qualitätsentwicklung bezieht sich auf alle Kernprozesse wissenschaftlicher Einrichtungen, d.h. Forschung, Lehre und Studium, Services und Leitung. Zum anderen handelt es sich um eine institutionelle Querschnittsaufgabe, in die eine Vielzahl von Akteur/innen in unterschiedlicher Weise eingebunden ist. Für Rektor/innen und Verwaltungsdezernate gehört Qualitätsentwicklung ebenso zum Alltagsgeschäft wie für Dekan/innen, Fakultätsassistent/innen oder Leiter/innen von Forschergruppen.

Detailliert betrachtet gibt es jedoch Unterschiede zwischen den Einschätzungen der drei Befragten-Gruppen. So ordnen sowohl die Mitglieder von Hochschulleitungen als auch die europäischen Expert/innen das Arbeitsfeld „Qualitätsmanagement“ tendenziell eher dem akademischen Bereich zu, während die Leitungskräfte außeruniversitärer Forschungseinrichtungen die Tätigkeit klarer im administrativen Bereich verankern. Die Einschätzung der Hochschulleitungen ist allerdings sehr inkonsistent. Die Zahl derjenigen Rektor/innen, Präsident/innen oder Institutsleiter/innen, die Qualitätsmanagement im administrativen Bereich verorten, ist nur geringfügig höher als die Zahl derjenigen, die diese Aufgabe im akademischen Bereich ansiedeln. Was die Einschätzung der Arbeitsmarktnachfrage anbelangt, so spiegelt das Befragungsergebnis insgesamt die eingangs des Artikels getroffene Feststellung wider, wonach Qualitätsentwicklung eine zentral wichtige Aufgabe für die strategische Entwicklung wissenschaftlicher Institutionen ist. Gemeinsam mit dem Forschungsmanagement sowie dem Controlling und Finanzmanagement bescheinigen die Befragten dem Qualitätsmanagement insgesamt das stärkste Wachstumspotenzial. Im ad-

ministrativen Bereich steht dieses Tätigkeitsfeld an der Spitze, im akademischen Bereich immerhin noch auf dem zweiten Platz. Dabei zeigt sich zwischen den drei Befragten-Gruppen insgesamt kaum ein Unterschied. Qualitätsentwicklung genießt sowohl aus Sicht von Führungskräften deutscher Hochschulen und Forschungseinrichtungen als auch aus der Perspektive der europäischen Expert/innen hohe Priorität. Die eingangs dieses Artikels beschriebenen Governance-Reformen tragen ebenso dazu bei, Qualitätsentwicklung zu einem gesamteuropäischen Thema zu machen, wie die Bologna-Reformen mit ihren European Standards and Guidelines (ESG) für die Qualitätssicherung in Lehre und Studium und den gemeinsamen Vorgaben durch die regelmäßig stattfindenden europäischen Ministerkonferenzen.

Abbildung 3: Ergebnisbeispiele aus der Alumni-Befragung des Weiterbildungsstudiengangs „Hochschul- und Wissenschaftsmanagement“ zu Karriereverläufen



Quelle: Nickel/Ziegele 2010, S. 103

3. Arbeitsstrukturen erschweren Professionalisierung

Was die institutionelle Verortung von Qualitätsmanager/-innen anbelangt, beziehen die Führungskräfte von außeruniversitären Forschungseinrichtungen im Rahmen der CHE-Studie die klarste Position. Offenbar trennen sie zwischen Managementtätigkeiten, verstanden als Fortentwicklung klassischer Verwaltungstätigkeiten, und der eigentlichen wissenschaftlichen Tätigkeit, der Forschung. Während die Wissenschaftler/innen ihrem Kerngeschäft nachgehen und Wissen schaffen, kümmern sich die Manager/innen um die Gestaltung möglichst guter institutioneller Rahmenbedingungen. Folgerichtig verankern die Befragten das Qualitätsmanagement vor allem im administrativen Bereich. Zugleich wird in der CHE-Studie deutlich, dass außeruniversitäre Forschungseinrichtungen sowohl im nationalen als auch im europäischen Vergleich über überdurchschnittlich gut strukturierte Karrierepfade für Qualitätsmanager/-innen verfügen (Nickel/Ziegele 2010, S. 184-185). Zwar gelangen – wie fast überall – auch hier die meisten Qualitätsmanager/innen eher zufällig und über einen Quereinstieg in ihren Job (ebd. S. 185-187), doch gibt es offenbar Aufstiegsmöglichkeiten, die von einer Einstiegsposition über das mittlere Management zum Top-Management führen können. Dies ist im Hochschulbereich nur sehr eingeschränkt der Fall.

Wer im Qualitätsmanagement einer Fachhochschule oder Universität tätig ist, verfügt in der Regel über einen Hochschulabschluss und wird entsprechend dem öffentlichen Tarifsystem meist auf der Gehaltsstufe 13 beschäftigt. Abweichungen nach unten kommen durchaus vor, nach oben sind sie eher selten. Direkte Aufstiegsmöglichkeiten gibt es kaum, es sei denn, man arbeitet in einer größeren Arbeitseinheit mit einer Leitungsposition an der Spitze, beispielsweise in einem „Zentrum für Qualitätsentwicklung“, so wie es beispielsweise die Universitäten Mainz und Potsdam, aber auch Fachhochschulen wie die FH Gießen-Friedberg betreiben. Hier besteht für eine Nachwuchskraft zumindest theoretisch die Chance, einen Aufstieg in ein und demselben Arbeitsfeld zu schaffen. Wahrscheinlicher ist im norma-

len Arbeitsalltag allerdings ein „Springen“ zwischen verschiedenen Bereichen, wie die Alumni-Befragung des berufs begleitenden Weiterbildungsstudiengangs „Hochschul- und Wissenschaftsmanagement“ der Hochschule Osnabrück zeigt (siehe Abbildung 3).

Bei der Untersuchung wurden 43 Absolvent/innen des Osnabrücker Studiengangs im Wintersemester 2008/2009 zu den Wirkungen ihrer Weiterqualifizierung u.a. auf ihren weiteren Karriereverlauf befragt. Dabei wurde deutlich, dass Qualitätsmanager/innen offenbar dann gute berufliche Weiterentwicklungsmöglichkeiten besitzen, wenn sie über generalistische Kompetenzen und eine hohe Flexibilität verfügen. Karrieren in ein und demselben Kompetenzfeld sind offenbar eher selten. So wird, wie Abbildung 3 zeigt, der „Leiter Controlling“ im nächsten Karriereschritt „Personalleiter“, obwohl sich die beiden Jobs inhaltlich stark unterscheiden. Ähnlich sprunghafte Verläufe lassen sich auch für Qualitätsmanager/innen erkennen: Ein Sachgebietsleiter QM übernimmt als nächsten Karriereschritt die Funktion des Finanzdezernenten, ein wissenschaftlicher Mitarbeiter aus einem Forschungsprojekt wechselt in die QM-Stabsstelle des Präsidiums und umgekehrt geht ein Referent für Evaluation zurück in die Wissenschaft, um doch noch zu promovieren. Dieses ständige Hin und Her erschwert eine Professionalisierung erheblich. Wie bereits mehrfach angesprochen, benötigen Qualitätsmanager/innen nicht nur Kompetenzen für die Gestaltung organisatorischer Abläufe und die Einhaltung von Vorschriften, sondern sie brauchen mindestens ebenso ein sozialwissenschaftliches Know-how für die sichere Handhabung von Befragungs- und Auswertungsinstrumenten sowie einen vertieftes Verständnis für die Funktionsweisen von Forschung und Lehre. Von Vorteil ist zudem ein gewisses Maß an Erfahrung, um valide Einschätzungen und Empfehlungen abgeben zu können. Dies alles kann sich indes nur entwickeln, wenn jemand einige Jahre in dem Feld bleibt und sich spezialisieren kann. Eine Karriere in der Wissenschaft fußt einzig und alleine auf einem hohen Grad an Spezialisierung. Niemand würde auf die Idee kommen, von einem Wissen-

schaftler zu verlangen, dass er eine Zeitlang Physik und im nächsten Schritt dann Rechtswissenschaften betreibt. Im Wissenschaftsmanagement dagegen scheint „Job-Hopping“ selbstverständlich vorausgesetzt zu werden.

Welche Gründe es dafür gibt, ist noch nicht tiefer gehend untersucht. In der CHE-Studie sagen rund 80% aller befragten Führungskräfte in deutschen Hochschulen und Forschungseinrichtungen, dass gutes Management für den künftigen Erfolg ihrer Institution wichtig sein wird (ebd. S. 45). Insofern gibt es eine wachsende Wertschätzung dieses Berufsfeldes insgesamt. Zugleich zeigen andere Untersuchungen, dass Hochschulen zwar zunehmend ins Wissenschaftsmanagement investieren und dafür in beträchtlichem Umfang höher dotierte Stellen zumindest im administrativen Bereich ihrer Organisation einrichten (vgl. Blümel et al. 2010). Doch dabei handelt es sich nicht um einen Ausbau der personellen Kapazitäten, sondern um einen Umbau in der Personalstruktur bei teilweisem Stellenabbau. Angesichts knapp bemessener personeller Ressourcen kommt es erfahrungsgemäß häufiger vor, dass – insbesondere in kleineren Einrichtungen – Wissenschaftsmanager/innen mehrere Aufgabenfelder gleichzeitig wahrnehmen müssen. Qualitätsentwicklung ist in solchen Fällen dann nur eine Aufgabe unter vielen und muss quasi nebenbei „mit erledigt“ werden. Vor diesem Hintergrund ist es auch das Ergebnis der Osnabrücker Alumni-Befragung plausibel, wonach sich Qualitätsmanager/innen im Laufe ihres Berufslebens durchaus öfter in neue Aufgaben einarbeiten müssen, insbesondere dann, wenn sie beruflich weiterkommen wollen. Das Stellenvolumen reicht nicht aus, um Anschlussperspektiven im selben Feld zu eröffnen. Wenn es beispielsweise nur eine Stabsstelle für Qualitätsentwicklung innerhalb einer Hochschule gibt, können die Stelleninhaber/innen entweder bis Rente darauf verharren oder müssen sich woanders umsehen.

4. Fazit: Karriereförderung dringend verbesserungsbedürftig

Dass Institutionen des Wissenschaftssystems mit ihren personellen Ressourcen nicht sehr professionell umgehen, ist keine neue Erkenntnis: „Sie schaffen es nach wie vor nicht, institutionelle Regelsysteme, Anreizsysteme und organisationale Karrieremuster zu etablieren, welche aus der Summe konkurrierender Einzelkämpfer, isolierter Individuen und „einsamer“ Forscher vernetzte Gemeinschaften kooperierender Gruppen, Teams oder Projekte bilden würden“ (Willke 1997, S. 108). Allerdings zeigen die in diesem Artikel vorgestellten Untersuchungsergebnisse, dass sich bei den Führungskräften von Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen inzwischen doch ein Bewusstsein dafür gebildet hat, dass auch gutes Management wichtig für den mittelfristigen Organisationserfolg ist und dass deshalb in diesen Bereich investiert wird. Entsprechend sind die Nachfrage nach qualifiziertem Personal und die Zahl der Stellenangebote innerhalb kurzer Zeit immens gestiegen. Das gilt insbesondere für das Arbeitsfeld „Qualitätsentwicklung“. Qualitätsmanager/innen sind im gesamten europäischen Hochschul- und Forschungsraum sehr gefragt. Die Möglichkeit, ein derzeit entstehendes, noch offenes Berufsfeld mitzugestalten, verleiht diesem Tätigkeitsbereich einen

gewissen Reiz. Gemessen an ihrer hohen strategischen Bedeutung sind die Stellen häufig jedoch nicht angemessen institutionell verankert und mit Ressourcen ausgestattet. Fehlende Aufstiegs- und Spezialisierungsmöglichkeiten behindern zudem die notwendige Professionalisierung von Qualitätsmanager/innen. Insofern lässt sich die im Titel gestellte Frage „Qualitätsmanager/in in der Wissenschaft – Karriereweg oder Sackgasse?“ nicht eindeutig beantworten. Karrierewege für Qualitätsmanager/innen im Sinne einer Laufbahn vom Einstieg bis zum Aufstieg in eine Top-Position existieren vor allem im Hochschulbereich kaum. Dieser Tätigkeitsbereich ist aber auch keine Sackgasse, weil Stelleninhaber/innen doch eine Reihe beruflicher Entwicklungsmöglichkeiten offenstehen, auch wenn diese häufig von der Qualitätsentwicklung als Arbeitsfeld wieder wegführen. Eine andere Frage ist es, wie motiviert und leistungsfähig Personen auf Dauer sind, die entweder mangels Entwicklungsperspektiven auf einer bestimmten Stelle verharren oder häufiger das Aufgabengebiet wechseln müssen.

In den Genuss einer systematischen institutionellen Karriereförderung kommen Qualitätsmanager/innen im deutschen Wissenschaftssystem eher selten und wenn, dann eher in außeruniversitären Forschungseinrichtungen und weniger in Hochschulen. Wer eine Tätigkeit in diesem Bereich aufnimmt, sollte wissen, auf was er sich einlässt. Um das vermitteln zu können, müssen diejenigen, die Qualitätsmanager/innen einstellen, jedoch selber erst mal reflektieren, was genau sie von den Stelleninhaber/innen erwarten, welche strukturellen und materiellen Voraussetzungen für die erfolgreiche Umsetzung der anspruchsvollen Aufgabe zwischen Wissenschaft und Verwaltung nötig sind und wie sie dem Menschen, der sich für die erfolgreiche Qualitätsentwicklung der Institution einsetzen soll, motivieren und bei seiner Kompetenzentwicklung unterstützen können. Insbesondere außereuropäische Hochschulsysteme wie Australien und die USA sind in dieser Hinsicht schon sehr viel weiter (vgl. Nickel/Ziegele 2010, S.230-231). Die dortigen Hochschulen nehmen ihre Arbeitgeberrolle größtenteils sehr engagiert wahr und versuchen, gutes Personal durch gute Arbeitsbedingungen und berufliche Entwicklungsperspektiven für sich zu gewinnen. Hier ließe sich noch einiges lernen.

Literaturverzeichnis

- Blümel, A./Kloke, K./Krücken, G./Netz, N. (2010): Restrukturierung statt Expansion. Entwicklungen im Bereich des nichtwissenschaftlichen Personals an deutschen Hochschulen. In: die Hochschule 2/2010, S. 154-171.
- De Boer, H./Jongbloed, B./Enders, J./File, J. (Hg.) (2010): Progress in higher education reform across Europe. Governance and funding reform. Volume 1: Executive summary main report. Brussels. Download: http://ec.europa.eu/education/higher-education/doc/governance/vol1_en.pdf, abgerufen am 08.01.2011.
- Deem, R./Brehony, K. J. (2005): Management as Ideology: The Case of 'New Managerialism' in Higher Education. In: Oxford Review of Education. Vol. 31/No. 2, pp. 217-235.
- Gordon, G./Whitchurch, C. (2007): Managing Human Resources in Higher Education: The Implications of a Diversifying Workforce. In: Higher Education Management and Policy. Vol. 19/No. 2, pp. 1-21.
- Gornall, L. (1999): 'New Professionals': change and occupational roles in higher education. In: perspectives: policy and practice in higher education, Vol. 3/No. 2, pp. 44-49.
- Kehm, B./Merkator, N./Schneijderberg, C. (2010): Hochschulprofessionelle?! Die unbekanntesten Wesen. In: Zellweger Moser, F./Bachmann, G. (Hg.): Zwischen Administration und Akademie – Neue Rollen in der Hochschullehre. Zeitschrift für Hochschulentwicklung, Themenheft Nr. 4, S. 23-39. Download: <http://www.zfhe.at/zfhe/xowiki/313390>, abgerufen am 12.01.2011.

Klug, T. (2010): Professionelle Kompetenz für das Qualitätsmanagement in der Wissenschaft. In: Zellweger Moser, F./Bachmann, G. (Hg.): Zwischen Administration und Akademie – Neue Rollen in der Hochschullehre. Zeitschrift für Hochschulentwicklung, Themenheft Nr. 4, S. 82-93. Download: <http://www.zfhe.at/zfhe/xowiki/313437>, abgerufen am 21.01.2011.

Nickel, S./Ziegele F. (2010): Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement – nationale und internationale Modelle. Eine empirische Vergleichsstudie im Auftrag des BMBF. Gütersloh. Download: http://www.che.de/downloads/Studie_Karriereforderung_im_Wissenschaftsmanagement_Band_1.pdf, abgerufen am 08.01.2011.

Nickel, S. (2009): Partizipatives Management von Universitäten. Zielvereinbarungen, Leitungsstrukturen, Staatliche Steuerung. München und Mering.

Pellert, A. (1999): Die Universität als Organisation. Wien.

Schimank, U. (2007): Die Governance-Perspektive: Analytisches Potenzial und anstehende konzeptionelle Fragen. In: Altrichter, H./Brüsemeister, T./Wissinger J. (Hg.): Educational Governance. Handlungskoordination und Steuerung im Bildungssystem. Wiesbaden, S. 231-260.

Willke, H. (1997): Dumme Universitäten, intelligente Parlamente. Wie es kommt, daß intelligente Personen in dummen Organisationen operieren können, und umgekehrt. In: Grossmann, R. (Hg.): Wie wird Wissen wirksam? Iff-Texte, Band 1, Wien, New York, S. 107-110.

Zellweger Moser, F./Bachmann, G. (Hg.) (2010): Zwischen Administration und Akademie – Neue Rollen in der Hochschule. Zeitschrift für Hochschulentwicklung, 5. Jahrgang, Themenheft Nr. 4. Download: <http://www.zfhe.at/zfhe/xowiki/>, abgerufen am 12.01.2011.

■ Dr. Sigrun Nickel, Projektleiterin beim gemeinnützigen Centrum für Hochschulentwicklung (CHE), Dozentin an der Hochschule Osnabrück, E-Mail: sigrun.nickel@che-concept.de

BAK

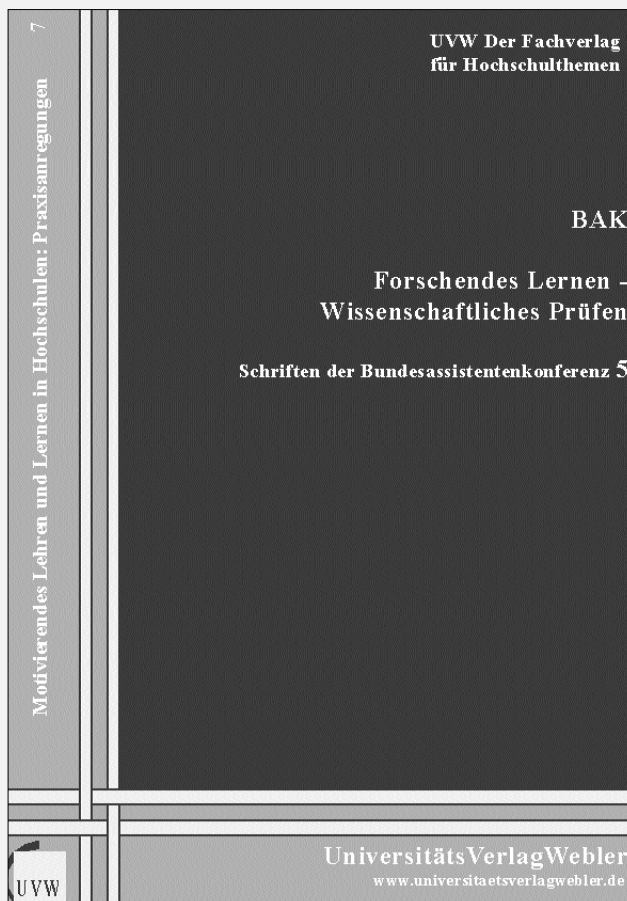
Forschendes Lernen - Wissenschaftliches Prüfen
Schriften der Bundesassistentenkonferenz 5

Motivierendes Lehren und Lernen in Hochschulen: Praxisanregungen

Viele Bachelor-Studiengänge stehen in der Gefahr, die Studierenden noch weiter als bisher von einem wissenschaftlichen Studium mit Forschungsbezug zu entfernen und dies allenfalls auf die Master-Studiengänge zu verweisen. Hier wird ein gegenteiliger Standpunkt vertreten: Forschendes Lernen gehört in den ersten Teil des Studiums, ja in das Grundstudium.

Die Bundesassistentenkonferenz (BAK) hat seiner Zeit viel beachtete Konzepte zur Reform der Hochschulen und zur Studienreform entwickelt. Die BAK war zwischen 1968 und 1972 die gewählte Repräsentanz der wissenschaftlichen Assistenten und wissenschaftlichen Mitarbeiter auf Bundesebene. Ihr Hochschuldidaktischer Ausschuss hat damals die Schrift „Forschendes Lernen - Wissenschaftliches Prüfen“ vorgelegt, die mit ihren Erkenntnissen und Forderungen - man mag es bedauern oder bewundern - bis heute ihre Aktualität nicht eingebüßt hat.

Viele heutige Reformschriften beziehen sich daher noch auf sie, ohne dass ihr Text vielfach noch verfügbar wäre. Das ist Grund genug, diese Schrift nach 40 Jahren neu aufzulegen, um ihre Anregungen in die gegenwärtige Debatte wieder einzubringen. Gerade im Zeichen der Bachelor- und Master-Studiengänge können die hier entwickelten Konzepte wichtige Reformanregungen bieten. Sie können auf unverzichtbare Elemente eines wissenschaftlichen Studiums erneut aufmerksam machen, die in einer oft eher oberflächlichen Umstellung der Studiengänge auf gestufte Studienabschlüsse - wie eingangs betont - verloren zu gehen drohen.



ISBN 3-937026-55-X, Bielefeld 2009,
72 Seiten, 9,95 Euro

Bestellung - Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22